

FINAAL CONCEPT

Bedrijfsplan

Parkstad-IT 2.0

67496 – Intern vertrouwelijk – 8 mei 2023

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	4
Introductie	4
1.1 Inleiding	4
1.2 Doelstellingen	4
1.3 Veranderopgave	5
1.4 Uitgangspunten	5
1.5 Werkwijze	6
Hoofdstuk 2	7
Governance	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Juridische grondslag	7
2.3 Besturingsmodel	7
Hoofdstuk 3	9
Dienstverlening	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Visie op dienstverlening	9
3.3 Uitwerking van de visie op dienstverlening	9
3.4 Operating model	10
3.5 Innovatie als motor van vernieuwing	19
3.6 Veranderopgave: dienstverlening	20
Hoofdstuk 4	23
Personeel & Organisatie	23
4.1 Inleiding	23
4.2 Organogram	23
4.3 Exploitatie	25
4.4 Beheer	26
4.5 Bedrijfsvoering	28
4.6 Veranderopgave: P&O	30
Hoofdstuk 5	32
Bedrijfsvoering	32
5.1 Inleiding	32
5.2 Planning & Control	32
5.3 Fiscaliteiten	32
5.4 Overhead	33
5.5 Veranderopgave: bedrijfsvoering	34
Hoofdstuk 6	37
Financiën	37
6.1 Inleiding	37
6.2 Verrekenmodel	37

6.3	Doorbelasting	38
6.4	Risicoprofiel.....	39
6.5	Toekomstbegroting op hoofdlijnen	41
6.6	Veranderopgave: Financiën	45
Hoofdstuk 7.....		46
Transitie.....		46
7.1	Introductie	46
7.2	Transitiekosten.....	47

HOOFDSTUK 1

Introductie

1.1 Inleiding

In 2011 heeft een aantal gemeenten in Zuid-Limburg gekozen om samen te werken op het gebied van IT-beheer. En in 2015 is besloten om een gemeenschappelijke regeling te treffen waarbij Heerlen als centrumgemeente optreedt en IT-diensten worden aangeboden aan andere overheidsorganisaties. Deze regeling was bedoeld als een tijdelijke oplossing, met als perspectief dat dit onderdeel zou gaan uitmaken van het Shared Service Centrum Zuid-Limburg (SSC-ZL).

Begin 2020 is echter besloten de vorming van het samenwerkingsverband SSC-ZL te beëindigen. Daardoor is Parkstad-IT hierin niet opgegaan. Ook was continuering van de huidige centrumregeling geen optie. De vraag was: hoe nu verder? Hiernaar is door Berenschot in 2021 onderzoek gedaan.

Op 12 november 2021 is het onderzoeksrapport over de toekomst van Parkstad-IT door Berenschot opgeleverd. Het strategisch advies van Berenschot is op 8 maart 2022 aan de colleges aangeboden met als voorstel in te stemmen met het verder uitwerken van het advies, ter voorbereiding van definitieve besluitvorming over de toekomst van Parkstad-IT 2.0, dat hét IT-bedrijf voor overheden in Zuid-Limburg wil zijn.

Een meerderheid van de colleges onderschrijft de strategische koers die wordt geadviseerd in het rapport van Berenschot, waardoor een start gemaakt kon worden met de uitwerking van een bedrijfsplan.

Afgelopen maanden is gewerkt aan het bedrijfsplan dat beschrijft hoe de hernieuwde IT-samenwerking in de praktijk gaat werken. Het bedrijfsplan is derhalve een uitwerking van de eerder opgestelde strategische koers. Het conceptbedrijfsplan ligt nu voor u en dit plan richt zich op de eerste drie jaren na de start van de nieuwe GR.

Op basis van dit bedrijfsplan kan er bestuurlijk een go/no-go-beslissing worden genomen op tactisch niveau. Na een positief besluit kan op basis van dit plan worden gewerkt aan de implementatie voor de opstart van Parkstad-IT 2.0.

1.2 Doelstellingen

Parkstad-IT staat voor een nieuwe fase in zijn bestaan. Het huidige organisatiemodel, waarbij de organisatie vrijwel alles zelf doet en als leverancier fungeert, is op termijn niet houdbaar. Ook het juridisch construct, een centrumregeling, is niet houdbaar geacht.

De nieuwe GR-Parkstad-IT continueert als samenwerkingsverband en volgt het pad van een stapsgewijze transitie. Op de korte termijn (de komende drie jaar) transformeert Parkstad-IT naar een hybride model. Dat betekent dat (daar waar efficiënter en effectiever) meer automatiseringsdiensten naar de markt gaan. Een dergelijke pad richting hybriditeit biedt voor Parkstad-IT de kans om te investeren in wendbaarheid, delivery-vermogen en kwaliteit van dienstverlening. Op deze fronten kan het samenwerkingsverband namelijk aan kracht winnen.

In meer brede zin zijn de doelstellingen van Parkstad IT 2.0:

- Het waarborgen van continuïteit en bedrijfszekerheid van de IT-dienstverlening.
- Het verhogen van de wendbaarheid, delivery-vermogen en kwaliteit van dienstverlening.
- Het realiseren van een doelmatige bedrijfsvoering.
- Het beperken van de stijging van IT-kosten door schaalvergroting.

1.3 Veranderopgave

Op hoofdlijnen is de conclusie van het advies van Berenschot uit 2021 dat de gemeenten de volgende strategische stappen ondernemen:

- Het ombuigen van de huidige juridische vorm van Parkstad-IT naar een volwaardige gemeenschappelijke regeling. De RMT vertegenwoordiging heeft hierbij niet gekozen voor een BVO, maar een openbaar lichaam.
- Het transformeren van Parkstad-IT naar een hybride model voor de komende drie jaar en deze vervolgens ontwikkelen tot een regiemodel.
- De betrokken overheidsorganisaties laten samenwerken op het gebied van IT.

De veranderopgaven voor Parkstad-IT vloeien hieruit voort, want deze hernieuwde koers heeft gevolgen voor de dienstverlening, het personeel, de organisatie, de financiën en de bedrijfsvoering van Parkstad-IT. In de volgende hoofdstukken komt dit per thema nader aan de orde.

1.4 Uitgangspunten

Uitgangspunt voor dit bedrijfsplan is de opgestelde ontwerptekst van de nieuwe GR-Parkstad-IT (d.d. 8 november 2022) en voornoemde strategische koers.

Aan het bedrijfsplan liggen voorts een aantal algemene uitgangspunten ten grondslag.¹

- Start Parkstad-IT 2.0. De streefdatum voor de nieuwe GR-Parkstad-IT is 1-1-2024.
- Schoon door de poort. Schoon door de poort betekent dat de betreffende onderdelen zoveel als mogelijk zonder knelpunten overgeheveld worden, zodat de nieuwe GR-Parkstad-IT goed van start gaat.
- Deelnemers. Parkstad-IT 2.0 gaat uit van de huidige groep deelnemers en klanten.
- As-is-overgang. De beweging richting hybriditeit start begin 2024. Dat betekent een as-is overgang per 1-1-2024 en tot die tijd een ongewijzigd dienstverleningspakket.
- Personeel. Voor het personeelsbestand geldt een werkgarantie als startsituatie.
- Overhead. De gemeente Heerlen verzorgt momenteel een deel van de overhead (PIOFACH²), maar het staat Parkstad-IT vrij om hiervoor marktpartijen in te schakelen, bijvoorbeeld op facilitair gebied.
- Huisvesting. De huidige huisvesting van Parkstad-IT blijft ongewijzigd.
- Financieel. Doel van de GR-Parkstad-IT is niet om bezuinigingen te realiseren, maar wel om doelmatigheid te bevorderen.

¹ Hierover is nog niet formeel besloten.

² De afkorting voor Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting.

1.5 Werkwijze

De opdrachtgever voor dit bedrijfsplan is de RMT Regiegroep die gaat over verzelfstandiging van Parkstad-IT.

Dit bedrijfsplan is tot stand gekomen met hulp van Berenschot en onder begeleiding van een begeleidingsgroep (bestaande uit een afvaardiging van gemeenten uit het DVO en Parkstad-IT). Met de begeleidingsgroep heeft periodiek overleg plaatsgevonden over de inhoud en het proces.

Met drie werkgroepen (Dienstverlening, P&O en Financiën) zijn de betreffende onderdelen van het bedrijfsplan vervolgens uitgewerkt en besproken onder leiding van Berenschot. De bestuurlijke-juridische aspecten zijn apart uitgewerkt in een apart intern spoor, zoals de nieuwe GR-tekst.

Voorts is ook met de RMT Regiegroep gesproken over de invulling van dit bedrijfsplan.

Het resultaat is gebundeld tot dit bedrijfsplan.

HOOFDSTUK 2

Governance

2.1 Inleiding

De governance omvat in de kern de juridische grondslag van Parkstad-IT 2.0 en het besturingsmodel dat wordt gehanteerd. In dit hoofdstuk komt dat aan de orde. Dit hoofdstuk beschrijft de hoofdelementen zoals uiteengezet in de ontwerp-GR-tekst.

2.2 Juridische grondslag

Parkstad-IT is nu een centrumregeling, maar wordt een openbaar lichaam. Van de verschillende soorten publiekrechtelijke regelingen op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is dit de meest zelfstandige vorm en komt het meeste voor.

Een openbaar lichaam heeft een eigen rechtspersoonlijkheid en kan dus zelfstandig optreden. Het kan overeenkomsten aangaan, personeel in dienst nemen of zelf een samenwerkingsverband oprichten. Personeel dat overgaat van een gemeente naar een openbaar lichaam houdt de ambtenarenstatus. Een openbaar lichaam heeft zowel een Algemeen Bestuur als een Dagelijks Bestuur.

De deelnemers die samen een openbaar lichaam oprichten zijn ook verantwoordelijk voor de continuïteit en financiering daarvan. Eventuele tekorten zullen gezamenlijk aangevuld moeten worden en overschotten komen ten gunste van de deelnemers.

2.3 Besturingsmodel

Hieronder een beschrijving van het geformuleerde besturingsmodel op hoofdlijnen.

Deelnemers

Op 1 juli 2022 is een wijziging van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) in werking getreden. Deze wijziging heeft als voornaamste doelstelling om de democratische legitimering van gemeenschappelijke regelingen te versterken. Dit geschiedt via een versterking van de kaderstellende en controlerende rollen van de deelnemers.

Om die doelstelling te bereiken is een aantal wijzigingen in de Wgr opgenomen. De belangrijkste worden hieronder opgesomd:

- De deelnemers krijgen de mogelijkheid om een zienswijze te geven bij het treffen, toetreden, wijzigen en uittreden van een regeling;
- De deelnemers krijgen de mogelijkheid om een zienswijze te geven bij voorgenomen besluiten. In de gemeenschappelijke regeling moet worden opgenomen over welke besluiten een deelnemer er vooraf zienswijze gegeven kan worden;
- Een actieve informatieplicht voor het bestuur van de gemeenschappelijke regeling;
- De verplichte opneming van een uitgebreidere uittredingsregeling.

Bestuur Parkstad-IT

Het bestuur van Parkstad-IT bestaat uit een voorzitter, een dagelijks bestuur en een algemeen bestuur.

In de gemeenschappelijke regeling zal worden uitgewerkt wat de taken en verantwoordelijkheden zullen zijn van de voorzitter, het dagelijks en algemeen bestuur. Daarbij zal aandacht worden gegeven aan:

- 1) De samenstelling en bepalingen over stemverhouding van dagelijks en algemeen bestuur
- 2) Over welke onderwerpen het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur goedkeuring zal verlenen
- 3) Op welke wijze de deelnemers worden betrokken bij Parkstad IT (lees met name hun zienswijze kunnen geven). Daarbij kan worden gedacht aan:
 - i. eventuele instelling van een gemeenschappelijke adviescommissie
 - ii. betrekken van de deelnemers bij overgang van de huidige naar de nieuwe gemeenschappelijke regeling
 - iii. betrekken van de deelnemers bij de ontwerpbegroting en andere besluiten
- 4) Verplichte bepalingen uit de Wet GR zoals:
 - i) Voorwaarden waaronder kan worden uitgetreden
 - ii) Gevolgen van uittreding voor het vermogen van de GR zelf
 - iii) Gevolgen van uittreding voor het vermogen van de deelnemer.
 - iv) Bepalingen over de evaluatie van de regeling
 - v) Bepalingen over de wijze waarop de GR alle inlichtingen die de deelnemers nodig hebben voor de uitoefening van hun taken zal verstrekken
 - vi) Bepalingen over evaluatie van de regeling

Het algemeen bestuur zal bestaan uit een lid per deelnemer. Zij wijzen uit hun midden een dagelijks bestuur aan. Ook kiest het algemeen bestuur een voorzitter, deze is tevens voorzitter van het dagelijks bestuur.

Het algemeen bestuur is het hoofd van de gemeenschappelijke regeling. Het dagelijks bestuur is belast met het dagelijks bestuur en behartigt het organisatiebelang. De voorzitter vertegenwoordigd Parkstad-IT ook in en buiten rechte.

Bij een openbaar lichaam is het dagelijks bestuur belast met het vragen van de zienswijzen van de deelnemers. Ook is het dagelijks bestuur verplicht te reageren op de door de deelnemers ingediende zienswijzen. Het dagelijks bestuur moet schriftelijk en gemotiveerd aan de deelnemers laten weten wat het van de zienswijzen vindt en tot welke conclusie dat heeft geleid. Die terugkoppeling moet worden gegeven voordat het dagelijks bestuur de stukken aanbiedt naar het algemeen bestuur.

Ambtelijke organisatie Parkstad-IT

Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de directeur/secretaris. Deze ondersteunt tevens het algemeen bestuur, het dagelijks bestuur en de voorzitter.

In hoofdstuk 4 is de opbouw van de ambtelijke organisatie nader uitgewerkt.

HOOFDSTUK 3

Dienstverlening

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de dienstverlening van de nieuwe GR, in het licht van hoofdstuk 1. In paragraaf 3.2 zetten we de visie op de dienstverlening uiteen van de nieuwe GR. Paragraaf 3.3 beschrijft het operating model. In paragraaf 3.4 zetten we de koers uiteen die Parkstad-IT 2.0 vaart op het gebied van innovatie. Tot slot beschrijven we in paragraaf 3.5 de veranderopgaven op het gebied van de dienstverlening.

3.2 Visie op dienstverlening

De visie op dienstverlening volgt uit hoofdstuk 1 en bekende best practices voor IT-shared service centra:

Parkstad-IT 2.0 levert professionele IT-diensten aan deelnemers en klanten.

Zoals verwoord door de RMT Regiegroep: Parkstad-IT 2.0 wil hét IT-bedrijf voor overheden in Zuid-Limburg zijn. Parkstad-IT 2.0 is wendbaar en betrouwbaar en richt zich op het bieden van een optimale klantbeleving en verminderen van kwetsbaarheden bij het leveren van goede IT voorzieningen voor haar deelnemers en klanten in Zuid-Limburg. Parkstad-IT beheerst risico's, investeert in informatieveiligheid en zorgt voor een betrouwbare en robuuste backbone voor IT. Zij maximeert het delivery vermogen en ontzorgt de deelnemers. Parkstad-IT wordt zelf eigenaar van de IT middelen en voert daarop life-cycle management uit. Gestreefd wordt, samen met de deelnemers en klanten, om tot standaardisatie en harmonisatie van IT te komen, zodat deelnemers en klanten worden ontzorgd en alle IT dienstverlening zich op een hoog niveau bevindt.

Nadat Parkstad-IT is ingericht op basis van dit bedrijfsplan zal de directeur/secretaris van Parkstad-IT een meerjarig ontwikkelplan opstellen waarbij de verdere ontwikkeling van Parkstad-IT is beschreven en waarbij innovatie een belangrijke rol heeft.

3.3 Uitwerking van de visie op dienstverlening

Uitwerking van deze visie betekent meer concreet:

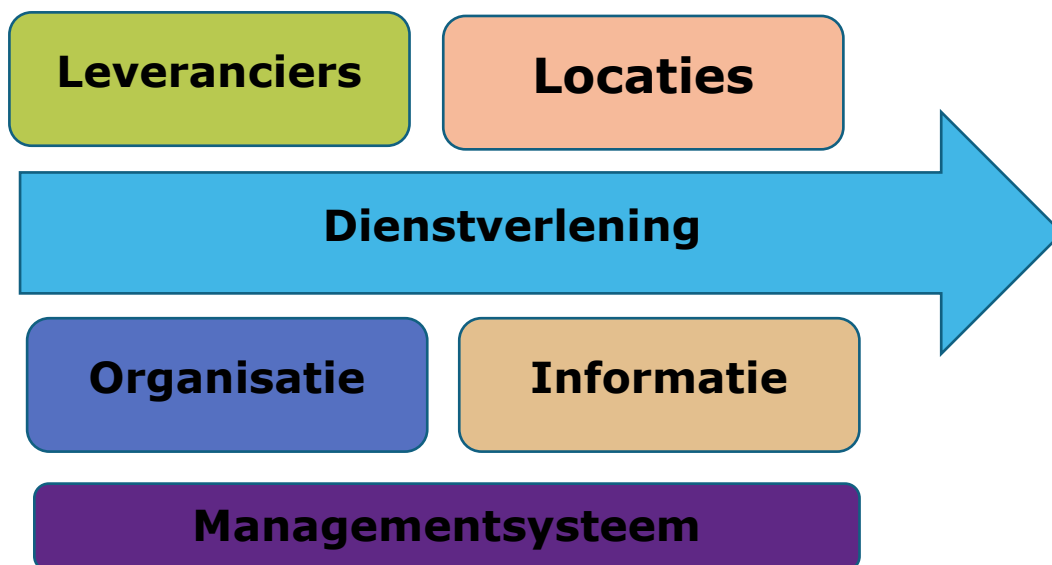
- a. Er zijn basisdiensten gedefinieerd die alle diensten omvatten zoals levering van volledig functionerende werkplekken, maar ook alles 'wat daarbij hoort' (integrale diensten) zoals netwerk, connectiviteit, technisch beheer, beveiliging, helpdesk en tweede- en derdelijnsbeheer.
- b. Alle basisdiensten liggen vast in een simpele en volledige en autonome PDC (product- en dienstencatalogus). In de PDC zijn servicelevels vastgelegd voor alle basisdiensten die Parkstad-IT levert. Elke basisdienst heeft een vaste integrale kostprijs.
- c. Alle diensten die bij een basisdienst horen, zoals netwerk en dergelijke, zijn beschreven als integrale dienst met een eventuele service level. Een deelnemer kan dus niet kiezen om wel of geen netwerk of beveiliging of helpdesk af te nemen.
- d. De gemeentelijke deelnemers nemen, op termijn, alle basisdienstverlening uit de PDC af van Parkstad-IT 2.0. De niet-gemeente deelnemers nemen een mogelijk andere selectie

van basisdienstverlening uit de PDC af. Hiervoor wordt een planning gemaakt via het DVO.

- e. Parkstad-IT ontzorgt en maximaliseert het delivery-vermogen.
Dat betekent allereerst dat Parkstad-IT inkoopt en eigenaar is van alle IT-middelen onder zijn beheer en die behoren tot de basisdienstverlening.
Ten tweede betekent dit dat Parkstad-IT de technische keuzes maakt binnen de toetsingskaders zoals opgesteld door de deelnemers en life cycle management uitvoert.
Ten derde betekent dit dat Parkstad-IT meer dienstverlener wordt (in plaats van leverancier) als gevolg van de beweging richting hybriditeit.
Ten vierde ontzorgt en maximaliseert Parkstad-IT door middel van het faciliteren van standaardisatie en harmonisatie.
- f. Bij de technische keuzes worden veiligheid, beheersbaarheid, servicelevels en stabiliteit meegenomen. In het deelnemersoverleg wordt door de deelnemers meegedacht over technische keuzes en worden de servicelevels besproken. Er komt een vastgesteld kader voor het maken van technische keuzes.
- g. Naarmate Parkstad-IT meer hybride gaat werken, zal de nadruk van de diensten minder liggen op het zelf uitvoeren van technisch beheer maar meer op IT-samenhang (integratie) en connectiviteit.

3.4 Operating model

Een operating model is een weergave van de wijze hoe een organisatie waarde in het primaire proces levert aan haar deelnemers en klanten. Daarnaast toont een operating model hoe een organisatie zichzelf (feitelijk) bestuurt.



Toelichting

- De kern van het operating model bestaat uit de **dienstverlening** aan klanten: welke waarde wordt geleverd, wie zijn de klanten, in welke stappen wordt dit uitgevoerd?
- Die dienstverlening wordt uitgevoerd op bepaalde **locaties** en er wordt gebruik gemaakt van **leveranciers** om delen van de waarde in het primaire proces te leveren.
- De producten en diensten worden geleverd door de **organisatie**. Bij de besturing wordt **informatie** gebruikt. Het geheel wordt bestuurd door een **managementsysteem**.

3.4.1 Dienstverlening

Deelnemers en klanten

Er wordt binnen Parkstad-IT onderscheid gemaakt tussen deelnemers en klanten. Deelnemers nemen alle basisdienstverlening af (en nemen indien gewenst aanvullende dienstverlening af) en hebben inspraak in de aard van de basisdienstverlening van Parkstad-IT zelf. Klanten nemen de basisdienstverlening of een deel daarvan af.

Voor alle diensten geldt dat alleen daartoe geautoriseerde personen van de deelnemer of klant een product of dienst mogen bestellen of wijzigen.

Soorten diensten

Parkstad-IT concentreert zich op het verzorgen van de automatiseringsdiensten. Deze diensten zijn beschreven in een dienstverleningshandvest en uitgewerkt in een PDC.

De beschrijving van de diensten in de PDC is primair opgesteld voor de deelnemers en zijn autonoom leesbaar, dus zonder verwijzingen naar andere documenten.³

Servicelevels voor de basisdienstverlening zijn van tevoren bepaald, bekend en vermeld per product of dienst. Fictieve voorbeelden zijn:

Service	Prijs	Tijdspad/hersteltijd	Serviceniveau	Opmerking of bijzonderheden
Verplaatsen printer	€ 80,-	Binnen vijf werkdagen	80% aanvragen op tijd afgerond	Exclusief vervangende printer tijdens verplaatsing
Leveren iPhone, inclusief iOS, standaard iOS apps, beveiliging en Microsoft Office geïnstalleerd	€ 100,-	Binnen drie werkdagen	95% aanvragen op tijd afgerond	Geleverd wordt: Indien aangevraagd in 2022: iPhone 12 64 GB Indien aangevraagd in 2023: iPhone 13 64 GB
Leveren en patchen WiFi endpoint op (nieuwe) locatie	€ 250,-	Binnen tien werkdagen	90% aanvragen op tijd afgerond	Ethernetkabels dienen reeds gelegd te zijn, Parkstad-IT verzorgt het WiFi endpoint en het aansluiten en patchen daarvan.

Voor integrale diensten worden ook servicelevels afgesproken: denk aan beschikbare Wifi-connectie met internettoegang, maar ook oplostijden van de helpdesk. De servicelevels worden gemeten (onder andere aan de hand van data van het service managementsysteem en active directory), opgenomen in een service level rapportage en besproken in een accountoverleg, met gelijkwaardige normen voor elke deelnemer. Tevens levert Parkstad-IT rapportages in het klantportal van Parkstad-IT, waarmee de contractmanagers zelf kunnen sturen (bijvoorbeeld een overzicht van alle gebruikers – full/light accounts, objecten/hardware in omloop, applicatiegroepen, et cetera).

³ Intern is bij Parkstad-IT bekend welke serviceorganisatie bestaat voor elke dienst: de backoffice.

Voor alle deelnemers en klanten geldt: bestelt men iets wat buiten de basisdienstverlening valt, dan gaat hieraan een offertezoek en een offerte van Parkstad-IT vooraf. De contractmanager van de klant/deelnemer kan de offerte al dan niet goedkeuren. Er zijn geen minima of maxima voor de omvang van offertes.

Voorgaande betekent dat er twee typen dienstverlening zijn en vier soorten diensten:

Type	Soort	Beschrijving
Basisdienstverlening	Integrale diensten	Integrale diensten zijn onderdeel van basisdiensten. Sommige integrale diensten kunnen een 'eigen' SLA-niveau hebben. Voorbeeld van integrale diensten: helpdesk, netwerkconnectie.
	Basisdiensten	Een dienst die met een bepaalde hoeveelheid (Q) wordt afgenomen door een deelnemer/klant. Elke basisdienst heeft uitgeschreven welke eigenschappen een life-cycle dienst heeft. Ook heeft elke basisdienst minimaal één afgesproken servicelevel. Alle basisdiensten hebben een eenheid die per deelnemer/klant kan worden besteld en afgenomen.
	Standaard changes	Dit zijn basisdiensten die, binnen een fair use policy, een minor change inhouden van een door Parkstad-IT geleverde dienst: bijvoorbeeld de verplaatsing van een printer, de komst van een nieuw toestel, etc.
Aanvullende dienstverlening	Projecten (maatwerk) en major changes.	Dit zijn alle diensten die worden geleverd die niet onder de voorgaande drie diensten vallen. Dit omvat dus alle aanvullende of afwijkende dienstverlening ten opzichte van de basisdienstverlening. Voorbeelden zijn ondersteuning op locatie, beheer van legacy-systemen, projecten, maar ook de levering van devices die niet zijn opgenomen in de PDC. Voor projecten geldt dat deze worden aangevraagd door een deelnemer/klant, van een projectindicatie voorzien door Parkstad-IT, en besproken in het projectportfolio-verleg. Projecten kunnen leiden tot een change en/of aanvullende dienstverlening. (Indien dit een standaard change is, wordt deze geleverd tegen het standaard change-tarief. Indien het leidt tot een niet-standaard aanpassing wordt deze meebegroet en afgerekend.)

Diensten worden afgenomen na een opdracht daarvoor van een deelnemer of klant. De wijze van verrekening van diensten staat in het financiële deel van dit bedrijfsplan beschreven.

Kernfuncties binnen Parkstad-IT

Alle deelnemers nemen op termijn alle basisdienstverlening af. Het pakket van dienstverlening verandert niet voor Parkstad-IT, maar de volumes wel doordat alle basisdiensten door alle deelnemers zullen worden afgenomen (en dat is anno 2023 niet het geval).⁴

Hiernavolgend staat een lijst van twaalf kernfuncties binnen Parkstad-IT die de basisdienstverlening, *changes* en projecten verzorgen binnen het primair proces.⁵

⁴ Feitelijk is sprake van een verschuiving (van gemeenten naar Parkstad-IT).

⁵ Dit geeft een beschrijving van de functies en niet de wijze waarop ze zijn georganiseerd binnen Parkstad-IT.



Toelichting

Ad 1) Dit betreft uitvoeringsbeleid, advies, strategie, architectuur en beveiliging/security.

Het is van belang dat informatiebeveiliging een integrale rol speelt in (uitvoerings)beleid, strategie en architectuur. De rol van security in de Parkstad-IT-governance moet niet onderschat worden. Bij verminderde awareness zouden bijvoorbeeld besluiten genomen kunnen worden die de informatieveiligheid in het gedrang brengen. Met het oog op het aantal veiligheidsincidenten dat nog steeds toeneemt, is dit een groot risico, waarbij voor Parkstad-IT nog extra geldt dat het samenwerkingsverband diensten levert aan deelnemers. Mocht Parkstad-IT zijn security niet op orde hebben, dan kan dit grote gevolgen hebben voor alle deelnemers.

Op het gebied van security dient extra aandacht besteed te worden aan het bijzondere karakter van het werken in ketenverband (in casu de GR). Parkstad-IT (en deelnemers) draagt/dragen uiteraard de verantwoordelijkheid voor de eigen informatieveiligheid. Voor dergelijke zaken bestaan handreikingen, opgesteld door de IBD⁶.

Handreikingen voor informatiebeveiliging in het algemeen, zoals de BIO⁷, zullen worden nageleefd. Het is mogelijk dat de BIO in 2024 of 2025 verplicht wordt gesteld, hetgeen een verzwaring van de werkzaamheden van Parkstad IT zal betekenen (dat staat verder los van de verzelfstandiging). Daarnaast worden er bij voorkeur audits uitgevoerd door gespecialiseerde partijen. Intern kan Parkstad-IT met de volgende verschillende (technische) oplossingen voorsorteren op een veilige omgeving, onder andere op:

- Active directory.
- Firewall.
- Virusscanner.
- Intrusion detection.

⁶ IBD: Informatie Beveiligingsdienst, onderdeel van VNG Realisatie.

⁷ BIO: Baseline Informatiebeveiliging Overheid

- Two Factor Authentication (2FA).
 - Endpoint security.
- Ad 2) De kernfunctie Regie omvat het projectportfolio management, changemanagement, inkoop- en contractmanagement en het servicemanagement (supply).
- Ad 3) De kernfunctie Customer support omvat de gebruikersondersteuning (servicedesk, servicesupport en servicedelivery). Meer specifiek:
- a) Alle ITIL-processen voor alle apparatuur die door Parkstad-IT als dienst wordt beheerd. Daaronder vallen de helpdesk met eerste-, tweede- en derdelijns beheer, configurationmanagement, problemmanagement, lifecycle management, etc.
 - b) De ITIL-processen voor applicaties waarvoor de gebruikersondersteuning is opgenomen in de dienstbeschrijving. Het gaat om alle applicaties die door Parkstad-IT als dienst wordt beheerd.
 - c) Ad a. en b.: Parkstad-IT kan ervoor kiezen – ook in het kader van het hybride werken – om delen van de beheerprocessen die onder de regie vallen van het samenwerkingsverband door een leverancier te laten uitvoeren. Dit kan bijvoorbeeld zijn het derdelijns beheer voor apparatuur en applicaties, etc.
- Ad 4) De kernfunctie werkplekbeheer voorziet de gebruiker van een virtuele werkplek met toegang tot de bedrijfsinformatiesystemen. Het omvat voorts de levering van alle devices (laptops, tablets), kantoorautomatisering, toegang tot vak applicaties, alsmede bedienings- en randapparatuur.
- Ad 5) De kernfunctie telefonie omvat werkzaamheden met betrekking tot uitgifte, beheer en onderhoud van vaste en mobiele telefonie.
- Ad 6) De kernfunctie printers/multifunctionals omvat werkzaamheden met betrekking tot uitgifte, beheer en onderhoud van printers en multifunctionals (mf).
- Ad 7) De kernfunctie Technisch applicatiebeheer richt zich op het technisch goed laten functioneren van de software die door Parkstad-IT wordt beheerd. Hieronder valt het volgende:
- a. Update services voor operating systeem en standaard generieke applicaties.⁸
 - b. Technisch beheer van applicaties en databases en opslag van organisatiebrede en vak-applicaties welke aangeboden worden vanuit servers van Parkstad-IT (on-premise).
 - c. Onderlinge Connectivity services voor alle organisatiebrede en vak applicaties en opslag welke op devices en in de cloud worden aangeboden.
 - d. Connectivity voor applicaties in de cloud. Daarbij kan vallen: bandbreedte en latency voor verbinding, evt. VPN toegang, koppeling met autorisatiesysteem van de deelnemer, koppeling met andere applicaties.
- Ad 8) De kernfunctie databasebeheer omvat het ontwikkelen, beheren en monitoren van de verschillende databases.
- Ad 9) De kernfunctie functioneel beheer richt zich op de informatievoorziening ten behoeve van de eigen applicaties binnen Parkstad-IT (en licentiebeheer). Verder doet Parkstad-IT dergelijk beheer niet.

⁸ Deze groep bestaat uit generieke applicaties die in veel gemeentelijke processen/domeinen/bedrijfsfuncties inzetbaar zijn, en in de basisdienstverlening vallen.

Ad 10) De kernfunctie projecten omvat de levering van IT-projectsturing, waaronder ondersteuning van het portfoliomanagement en een deel van de projectuitvoering.

Ad 11) De kernfunctie netwerkwerkzaamheden richten zich op het onderhoud en het beheer van de systemen en het netwerk (WAN, LAN). Inclusief onderliggende technieken voor netwerken, zoals:

- Bekabeling.
- Wifi access points etc.
- Switches en routers.
- Verbindingen tussen Parkstad-IT en locaties deelnemers en klanten.
- Internet access.

Ad 12) De kernfunctie datacenter. Deze functie richt zich op het beheer en onderhoud van servers, opslag en back-up.

Beheerprocessen

Voor de processen wordt gebruik gemaakt van de beschreven processen uit het ITIL-framework. Alle informatievragen, incidenten, changes en projecten worden vastgelegd. Alle standaarddiensten worden actueel gehouden gedurende de looptijd van de dienst. De upgradepolicy, als onderdeel van het life cycle management, is onderdeel van de beschrijving van een dienst, bijvoorbeeld: voor centrale componenten van leverancier X worden deze indien nodig minimaal éénmaal per maand actueel gehouden en hardware van type Y wordt niet actueel gehouden maar vervangen na vier jaar. Dit is onderdeel van het life cycle management.

Alle centrale infrastructuur wordt 24/7 gemonitord, zoals de netwerkverbindingen, de netwerkelementen, de servers en alle belangrijke centrale diensten. Dit gebeurt als deze zelf worden beheerd, maar ook bij gebruik in de cloud. Daarbij wordt pro-actief gemonitord zodat, ook als er een trend is dat grenzen zullen worden overschreden, daar een melding van komt waarop door Parkstad-IT 24/7 wordt gereageerd. Dit betekent dat er buiten kantoor tijden een wachtdienst is ingericht voor de meest kritische meldingen.

3.4.2 Leveranciers

Parkstad-IT maakt (daar waar efficiënter en effectiever) gebruik van vele (externe) leveranciers voor zowel hardware, als applicaties als beheerdiensten.

Door het 'hybride werken' als uitgangspunt te nemen, zal het aandeel van de leveranciers in het leveren van beheerdiensten toenemen door een groter gebruik van de cloud, waaronder SaaS en IaaS. Parkstad-IT zal zich daarbij focussen op het leveren van die diensten die het meest toegevoegde waarde leveren in een overheidscontext. Meer generieke cloud-services zullen vanaf 2024 meer vanuit de markt worden afgenomen. Dit kan zowel gaan om generieke kantoorautomatiseringsapplicaties en opslag, maar het kan ook gaan om generieke applicaties en vakapplicaties naarmate deze meer vanuit de cloud worden afgenomen, zoals Rx.Mission.

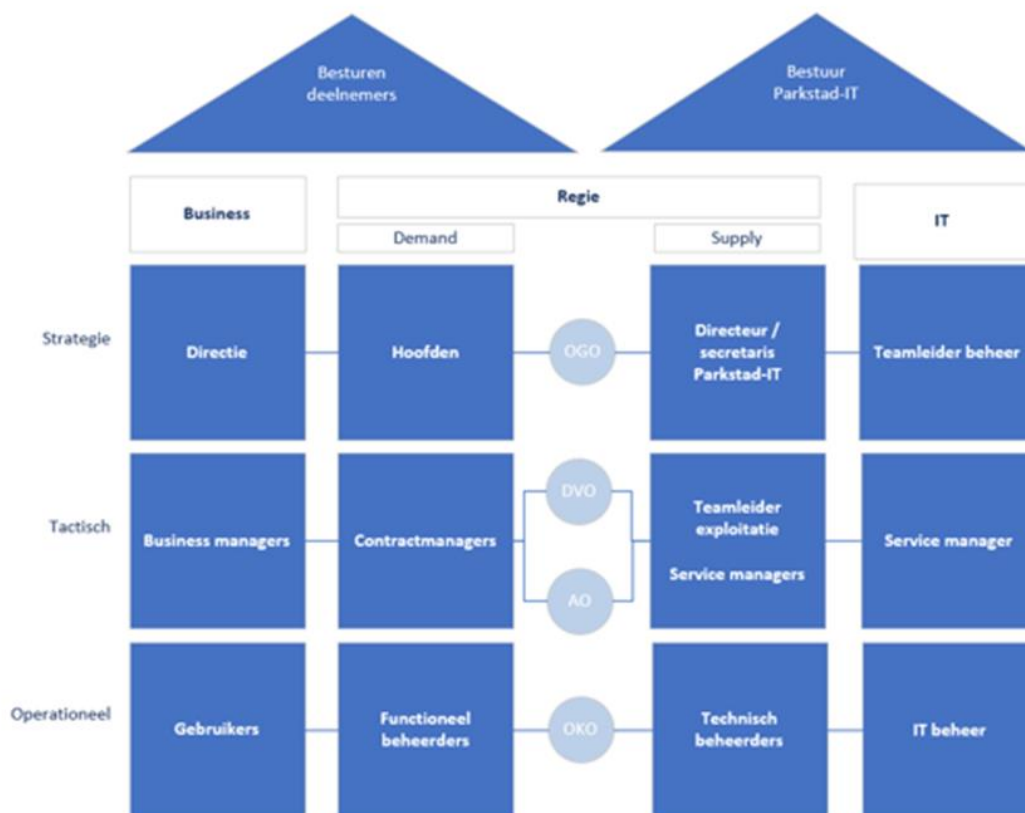
Parkstad-IT kan verschillende voordelen ondervinden van het gebruik van IaaS-, PaaS-, en SaaS-diensten. Zo kunnen nieuwe applicaties, afgenomen in een SaaS-model, sneller in gebruik worden genomen. Er is namelijk geen ontwikkeling, uitgebreide configuratie en installatie meer nodig, want de software wordt als dienst geleverd. Dit maakt ook het doorbelasten van software makkelijker; er zijn minder soorten kosten door te berekenen – een all-in SaaS licentie kan simpel worden doorberekend. IaaS- en SaaS-oplossingen zijn daarnaast veelal sneller en makkelijker schaalbaar. Zo kunnen nieuwe afnemers snel en hoogwaardig worden bediend.

3.4.3 Locaties

De diensten van Parkstad-IT worden net zoals nu vanuit een centrale locatie geleverd. Daarnaast kan er, indien een deelnemer of klant dat wenst als aanvullende dienst, een Parkstad-IT servicedesk aanwezig zijn op de locatie van een deelnemer of een klant. Ook verzorgt Parkstad-IT glasvezel voor Zuid-Limburg en beheert de serverruimtes die worden gehuurd.

3.4.4 Overlegstructuur

In onderstaande figuur zijn de verschillende overlegstructuren geplot zoals overeengekomen in het RMT overleg van april 2023. De overlegstructuur van Parkstad-IT 2.0 is gebaseerd op het model van Rik Maes. Dit model wordt veel in Nederland gebruikt. Daarin wordt allereerst onderscheid gemaakt tussen bedrijfsvoering bij de deelnemers links (business), de regie op de IV keten in het midden en het IT aanbod rechts. Daarnaast is er voorts een onderscheid tussen besturing op drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel. Deze niveaus worden ook bij veel andere organisaties ingevuld in de overleggen over gezamenlijke IT dienstverlening.



Toelichting

De demand- en supplymanagers richten zich op de operationele vraag en de opdracht (demand) en de levering van de gecontracteerde diensten (supply). Onder het demand- en supplymanagement wordt de regieorganisatie verstaan die zorgdraagt voor de vraagarticulatie en een correcte naleving van de gemaakte afspraken tussen de vragende organisatie (demand) en de leverende organisatie (supply). Deze vraag kan binnen het algemene kader (PDC) worden uitgevoerd, maar ook daarbuiten (major change, project). De demand- en supplymanagers vullen samen de regiefunctie in die een brug slaat tussen de business en IT.

Ze werken samen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. In het model zijn de functienamen ingevuld zoals deze binnen Parkstad worden gehanteerd. In de toelichting wordt vermeld welke rol deze functie vervult.

- De twee linker kolommen worden vervuld door de deelnemers/klanten.
- De twee rechter kolommen worden ingevuld door Parkstad-IT.

Hierna staan de voornaamste overleggen toegelicht:

Opdrachtgeversoverleg (OGO)

Dit overleg bestaat uit directieleden van de deelnemers. Het OGO is derhalve het overleg waarin de collectieve opdrachtgevende rol richting Parkstad-IT praktisch vorm wordt gegeven. Vanuit Parkstad-IT is het logisch als hierin de directeur/secretaris in de rol van opdrachtnemer en adviseur zitting heeft en vanuit de deelnemers de hoogste ambtelijke vertegenwoordigers die de relatie met Parkstad IT in hun portefeuille hebben. Zij zijn binnen de eigen (gemeentelijke of andere) organisatie ambtelijk eindverantwoordelijk voor budgetten en omvang/kwaliteit van de dienstverlening door Parkstad IT. Zij kunnen de afweging maken tussen budgetten voor IT en wat de eigen organisatie daarvoor krijgt en mogelijke andere bestemmingen van de gelden. Dit overleg zou voorts de volgende contouren kunnen hebben:

- In het overleg wordt gesproken over alle strategische onderwerpen met betrekking tot Parkstad IT. In het bijzonder zaken met een grote impact op de dienstverlening en kosten van Parkstad-IT voor de deelnemers zoals grote projecten en veranderingen in de dienstverlening.
- De leden van dit overleg vanuit de deelnemers laten zich adviseren en op de hoogte brengen door de eigen vertegenwoordiging middels een contractmanager in het DVO.
- Dit overleg neemt besluiten en is daarmee opdrachtgever binnen de kaders zoals gesteld door het eigen bestuur en het bestuur van Parkstad IT. Waar de kaders hierin niet voorzien adviseert dit overleg het eigen bestuur en het bestuur van Parkstad IT.

Dienstverleningsoverleg (DVO)

Het dienstverleningsoverleg (DVO) bestaat uit vertegenwoordigers/contractmanagers van de deelnemers en de teammanager customer support en de servicemanager van Parkstad-IT (deze hebben geen stemrecht). In dit overleg wordt de dienstverlening door Parkstad-IT aan haar deelnemers en klanten besproken. Het DVO heeft ook een adviserende rol richting OGO. Onderwerpen zijn onder andere het (basis)dienstverleningspakket, vraagbundeling, maar ook harmonisatie en standaardisatie. Daarnaast zal het projectportfolio periodiek worden besproken.

Projectportfolio overleg

Dit overleg selecteert de verzoeken voor projecten die een bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen. De door de deelnemers en klanten aangevraagde major changes en projecten worden door Parkstad-IT opgenomen in een projectportfolio-overzicht. Ook de life-cycle management projecten vanuit Parkstad-IT worden opgenomen in een projectportfolio-overzicht. Dit wordt in het DVO besproken. In deze bespreking heeft men overleg over de onderlinge prioriteiten van aanvragen en worden de projecten doorgesproken, en de volgorde van afhandeling ervan. Ook wordt beoordeeld of het beter is om een project door één deelnemer op te starten of dat het beter is om dit gezamenlijk te doen. Daarbij moet ook worden doorgenomen of en wanneer een innovatieve ontwikkeling (zoals een connectivity, hybride vergaderen, etc.) zal leiden tot een PDC uitbreiding.

Regionaal Informatiebeveiligingsoverleg (RIO)

CISO's deelnemers en CISO Parkstad-IT hebben periodiek overleg over issues, (uitvoerings)beleid, audit/TPM-verklaring, etc. Vanuit het RIO wordt advies op het gebied van informatiebeveiliging gegeven aan het management van PIT en/of het DVO.

Accountoverleg

Dit is een individueel overleg met alle deelnemers en klanten. Hierin wordt het volgende besproken:

- De dienstverleningsovereenkomst.
- De servicelevel rapportages.
- Aanvullende dienstverlening (meerwerk, onder andere projectopdracht).
- Het invlechten van IT-taken van deelnemers.
- Escalaties en tevredenheid.

Operationeel Klant Overleg (OKO)

Het operationeel overleg wordt gezamenlijk gevoerd tussen de functioneel beheerders van iedere deelnemer, danwel klant, en de technisch applicatiebeheerders van Parkstad-IT (deze benaderen de operationele zaken Parkstad-IT-breed).

Zij spreken onder andere over afhandeling van operationele zaken, zoals:

- Het incidentenproces.
- Het change-proces.
- De projectuitvoering.

Klanten

Het overleg en contact met klanten verloopt eenvoudiger. Er is geen bestuurlijk overleg, en er is geen DVO. Wel worden accountgesprekken gevoerd en is er operationeel klantoverleg. En uiteraard hebben klanten ook rechtstreeks contact met de helpdesk en Customer Support.

3.4.5 Informatie

Voor de deelnemers en Parkstad-IT zijn de volgende documenten richtinggevend als grondslag voor de dienstverlening die Parkstad-IT levert:

- De GR-overeenkomst.
- Het dienstverleningshandvest.
- De dienstverleningsovereenkomsten.
- Wetgeving (onder andere AVG, BIO en Woo).
- Verwerkersovereenkomsten.
- De gezamenlijke IT-visie en roadmap.
- Het afwegingskader technische keuzen.
- De PDC.
- De opdrachten voor projecten, gezamenlijk en per deelnemer/klant.
- De servicelevel rapportage (SLA).
- De projectdocumentatie.

3.4.6 Managementsysteem

Parkstad-IT heeft de volgende interne overleggen:

Change Advisory Board

Er vindt tweemaal per week (maandag en donderdag) overleg plaats met alle aanspreekpunten van ieder cluster, waarbij changemanagement de voorzittersrol heeft. Dit overleg wordt de Change Advisory Board (CAB) genoemd. Hierin worden met name de voorgenomen uitgebreide belangrijke wijzigingen in de beheerde infrastructuur en diensten besproken en goed- of afgekeurd. Naar aanleiding hiervan plant changemanagement de werkzaamheden aan de hand van de tickets in.

Weekstart

Daarnaast is er iedere maandag een weekstart per cluster. Dit is een terugblik op de voorgaande week, het weekend, en het voorgaande changetraject, waarin wordt besproken wat er is gebeurd, hoe dat is gelopen en of dat impact heeft (gehad) op andere zaken.

Clusteroverleg

Elk cluster(team) heeft een eigen clusteroverleg. Dit overleg heeft een vergaderstructuur, met een agenda en notulen. Bij kleinere clusters vindt dit overleg plaats in de wandelgangen en is het dus weer een stuk informeler.

Securityoverleg

Er is een tweewekelijks overleg tussen het MT met de Security Officer waarin zaken met betrekking tot de beveiliging worden besproken.

Er is ook een 2-wekelijks Operationeel securityoverleg met aanspreekpunten van elk team waarin zaken m.b.t. beveiliging wordt besproken.

Servicemanagementoverleg

Dit overleg vindt tweewekelijks plaats tussen de servicemanagers en het MT. Daarin wordt gesproken over zaken die bij klanten en bij het DVO spelen.

Operationeeloverleg

Wekelijks vindt ook het OPO (Operationeel Overleg) plaats waarin Incidentmanagement de voorzittersrol draagt. Hierin zijn alle clusters vertegenwoordigd.

MT-overleg

Het MT overlegt wekelijks intern.

Maandelijks Stand-up

Het MT geeft maandelijks terugkoppeling aan de gehele Parkstad-IT-organisatie in de vorm van een grote stand-up.

3.5 Innovatie als motor van vernieuwing

Parkstad-IT gaat uit van het basisprincipe van de slimme volger als het gaat om het toepassen van innovatieve technieken. Veelal is dat een vroege of late meerderheid volgens het innovatiemodel van Rogers. Afhankelijk van de ervaren en besproken behoefte wordt gekozen voor toepassing van nieuwe technieken. Hierover wordt gesproken in het DVO en bij het bespreken van het projectportfolio.

Innovatie kan optreden door toepassing van innovatieve technieken die ook elders hun toepassing vinden, maar ook door het publieke karakter van de deelnemers zelf. Daartoe volgt Parkstad-IT landelijke ontwikkelingen op de voet, heeft daaraan een eigen bijdrage, en maakt in overleg met de deelnemers bewuste keuzen over de innovaties waarin het meer voorop wil lopen.

In het meerjarige ontwikkelplan voor Parkstad-IT, dat door de directeur/secretaris na de invoering van dit bedrijfsplan op basis van de visie en missie van Parkstad-IT zal worden opgesteld en besproken, is dan ook een belangrijke taak weggelegd voor de wijze waarop innovatie in IT en IT dienstverlening zal plaatsvinden voor de deelnemers en klanten van Parkstad-IT.

Projectportfolio overleg

Parkstad-IT zal een (financieel) onderbouwde projectkalender opstellen met een meerjarige investeringsbegroting. Hierop zal portfoliomanagement worden gevoerd. Parkstad-IT 2.0 zal een projectportfolio overleg in het leven roepen. Alle verzoeken tot projecten en *major changes* komen binnen bij het projectportfolio overleg. Dit overleg selecteert de verzoeken voor projecten die een

bijdrage leveren aan de strategische doelstellingen. Daarvoor hanteert deze als toetskader de strategische doelen, de gezamenlijke strategische visie van gemeenten op de IV/IT en het op te stellen afwegingskader voor het maken van technische keuzen. Aan de hand hiervan kan men keuzes maken en prioriteren.

Innovatie en de PDC

Het is enerzijds belangrijk om de verscheidenheid in aangeboden technieken in de Parkstad-IT diensten beheersbaar te houden, door uit te gaan van een beperkt aanbod waarvan voldoende kennis opgedaan kan worden. Hardware en applicaties moeten goed beheersbaar zijn gedurende de levensduur. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat een toestel een zakelijke lijn moet zijn. Anderzijds veranderen IT-technieken voortdurend en kan het gewenst zijn om nieuwe technieken te introduceren. Er zal een balans gevonden moeten worden tussen innovatie en beheersbaarheid.

IT-samenwerking

IT-samenwerking concentreert zich veelal op de automatiseringsdiensten (netwerkomgeving en IT-infrastructuur), maar samenwerken binnen de IV-keten komt ook steeds meer voor. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe wet- en regelgeving waaruit nieuwe taken voortvloeien voor gemeenten (zoals de Wet digitale overheid) of initiatieven rond harmonisatie van het IT-landschap.

Redenen voor IT-samenwerking zijn:

- Samenwerking is noodzakelijk om initiatieven op te pakken die de organisatiegrenzen overgaan.
- Ook is samenwerking nodig om IT-harmonisatie tussen deelnemers te realiseren.
- Vooral (kleine) deelnemers kunnen zelfstandig niet alles alleen oppakken.
- Het is doelmatig om nieuwe ontwikkelingen samen op te pakken in plaats van apart.
- Door kennis te bundelen en te delen, stijgt de kwaliteit en effectiviteit.

Parkstad-IT zal samenwerking binnen de IT-keten faciliteren om deelnemers optimaal te bedienen en om doelmatigheid te stimuleren.

Harmonisatie

Het huidige IT-landschap is gevarieerd en gedifferentieerd en dat is niet altijd doelmatig (efficiënt). Baten komen in beeld als afnemers bereid zijn hun applicaties en processen te harmoniseren. Op de eerste plaats omdat er dan minder applicaties ondersteund en beheerd hoeven te worden. Op de tweede plaats omdat de harmonisatie van applicaties en processen ervoor zorgt dat medewerkers gemakkelijker met collega's van andere deelnemers kunnen samenwerken. Deze kennisbundeling verhoogt in potentie vervolgens de kwaliteit van het werk. Andere baten zijn:

- Een betere onderhandelingspositie bij de leverancier bij gezamenlijke inkoop.
- Lagere kosten van implementatie, beheer en onderhoud.
- Minder complexiteit (minder verschillende applicaties leidt tot minder – verscheidenheid in - koppelingen).

Om invulling te geven aan de harmonisatie is er iemand nodig die het IT-landschap van de deelnemers overziet en daarin overzicht houdt en de samenwerking bevordert, in opdracht van de deelnemers. Een logische plek om dit te beleggen is Parkstad-IT.

3.6 Veranderopgave: dienstverlening

In deze paragraaf beschrijven we kort de veranderopgaven voor de dienstverlening van Parkstad-IT die voortvloeien uit de nieuwe strategische koers.

Alle basisdienstverlening wordt integraal afgenomen door alle deelnemers

Dit houdt in dat alle basisdienstverlening door Parkstad-IT aan alle deelnemers wordt geleverd op termijn (standaardwerk). Er kan daarbij verschil worden gemaakt tussen de basisdienstverlening aan gemeentelijke deelnemers en niet-gemeentelijke deelnemers. Diensten zoals telefonie, printen en technisch beheer van on-premise applicaties voor deelnemers zullen dan ook door Parkstad-IT worden geleverd.

Versterking security

Informatiebeveiliging wordt steeds belangrijker voor organisaties. De invoering van de NIS2/WBNI2 brengen voor overheden nieuwe wettelijke verplichtingen en extra inspanningen met zich mee. In 2022 is verder het dreigingsbeeld Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten gedeeld vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en is geadviseerd om de maatregelen uit het dreigingsbeeld mee te nemen in de plannen voor de versteking van de informatiebeveiliging.

Om de digitale weerbaarheid te verhogen wordt onder andere extra gestreefd naar:

- Een nieuwe MDM-omgeving met maatregelen, procedures en ondersteunende producten die het mogelijk maken om mobiele apparaten veilig te kunnen gebruiken en te kunnen beheersen.
- Bewustwording en digitale vaardigheden van de medewerkers.
- Hardening van servers en applicaties volgens de richtlijnen van het hardening-beleid van de IBD.
- Het classificeren van processen en ondersteunende applicaties en voldoen aan daarbij horende maatregelen.
- 24/7 monitoring en response om afwijkingen en incidenten te signaleren en hierop te acteren op basis van het te lopen risico.
- Verdere invulling van het configuratiemanagement door middel van inventarisatie en registratie en beheer van alle middelen.

Onderzoek naar harmonisatie

Betrokkenen zullen met elkaar een onderzoek doen naar het harmonisatiepotentieel binnen het IT-landschap van de deelnemers en een harmonisatieplan opstellen. Dat is de opmaat om harmonisatie vervolgens ten uitvoer te kunnen brengen.

Hybride werken

Dit betekent dat applicaties, opslag en standaard en integrale diensten steeds meer vanuit de cloud geleverd worden in plaats van on-premise (daartoe heeft Parkstad-IT al Azure opgenomen in de onderliggende integrale diensten). Het reguliere interne beheer daalt hierdoor in omvang, maar ook voor cloud-diensten moet actief beheer plaatsvinden, zoals koppeling met eigen active directory, koppelingen vanuit applicaties in de cloud met andere applicaties van deelnemers, zowel on-premise als in de cloud. Parkstad-IT richt zich op het realiseren en beheren van diensten waar de toegevoegde waarde voor de deelnemers het grootst is. Meer generieke diensten worden meer vanuit de markt en vanuit de cloud betrokken. Hiervoor zal Parkstad-IT een sourcingsplan opstellen.

Organisatie

Veranderopgaven binnen de organisatie hebben betrekking op het doorvoeren van de governance met bijbehorende overlegstructuren en het bijstellen van het formatieplan (zie ook het volgende hoofdstuk).

Opstellen heldere PDC met servicelevels

De PDC wordt opgesteld vanuit het deelnemersperspectief. De dienst wordt helder en concreet

beschreven zonder verwijzingen, met een prijs per maand of eenmalig, en duidelijke servicelevels per dienst. Servicelevels hebben betrekking op beschikbaarheid, levertijd, upgrades gedurende de levering van de dienst, et cetera. Servicelevels worden gemeten en gerapporteerd.

Diensten hebben een reële kostendoorrekening op basis van kostendrijvers, waaronder aanschaf, afschrijving, vervanging en onderliggende integrale diensten. De 'P' (prijs per eenheid) is daarmee helder. Het aantal afgenomen producten of diensten vormt de 'Q' (aantal eenheden), zodat de producten en diensten volgens $P \cdot Q$ kunnen worden afgenomen.

Bijhouden projectenportfolio

Alle projecten en aanvragen daartoe worden opgenomen in een overzicht: het projectenportfolio. Onder het begrip 'projecten' wordt verstaan alle projectverzoeken die geen onderdeel zijn van de basisdienstverlening. De projecten worden eerst aangevraagd door een deelnemer of klant en daarna van een projectopzet voorzien door Parkstad-IT in overleg met de aanvrager. Daarin wordt ingegaan op: de doorlooptijd, de complexiteit, of het project past in de roadmap, het aantal actoren, de kosten en de afbreukrisico's. Daarbij hebben de projecten een prijsindicatie voor de benodigde investering en het onderhoud. Dit projectenportfolio wordt regelmatig actueel gehouden en besproken in het projectportfolio-overleg. Daarbij wordt de onderlinge prioriteit van de projecten besproken en de uitvoering afgestemd op de beschikbare capaciteit van Parkstad-IT en de deelnemers. Ook wordt bij nieuwe aanvragen bepaald of dit een innovatie betreft waarbij het gewenst is dat het resultaat van het project onderdeel zal gaan uitmaken van de basisdiensten. In dat geval zal gezamenlijk worden bepaald wat de prioriteit is van het project, welke deelnemers er mee zullen doen en hoe dit past in de ontwikkeling van de diensten van Parkstad-IT.

Opstellen richtinggevende documenten

Door de deelnemers wordt een afwegingskader voor technische keuzen en een IV/IT-visie opgesteld. Het afwegingskader wordt gebruikt bij het beoordelen van projecten, major changes en de IV/IT architectuur. De gezamenlijke IV/IT-visie dient als richtinggevend kader bij de ontwikkeling van de diensten van Parkstad-IT voor de deelnemers.

Professionalisering van het life cycle management

De nieuwe GR richt zich op maximeren van het delivery-vermogen en het ontzorgen van de deelnemers. Het eigenaarschap van hardware en software die door Parkstad-IT wordt geleverd komt bij Parkstad-IT zelf te liggen. Dit betekent dat Parkstad-IT zelf moet bepalen wanneer zaken worden vervangen en geüpgraded. Hiervoor moet life cycle management worden ingericht. Wijzigingen in versies worden opgenomen in de PDC. Dit vertaalt zich uiteraard ook naar de financiële afwikkeling van afgenomen diensten uit de PDC.

Inrichten van zelfstandig management

De nieuwe GR vraagt om een directeur/secretaris die zelfstandig kan opereren. Hij/zij stelt een roadmap en ontwikkelplan op en coördineert de algehele uitvoering.

HOOFDSTUK 4

Personeel & Organisatie

4.1 Inleiding

De hernieuwde koers stelt wensen en eisen aan de inrichting van de nieuwe organisatie. In dit hoofdstuk beschrijven wij dit.

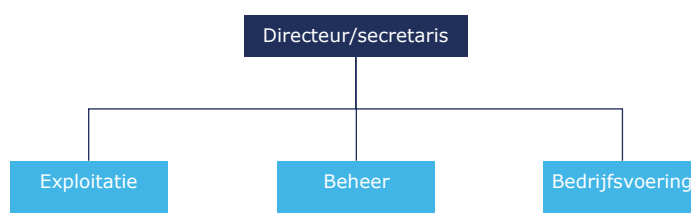
In paragraaf 4.2 zetten we het organogram van Parkstad-IT 2.0 uiteen. In de paragraaf daarna gaan we in op de onderdelen hieruit. In paragraaf 4.3 bespreken we het cluster Exploitatie en de benodigde functies en capaciteit. In paragraaf 4.4 behandelen we het cluster Beheer en de benodigde functies en capaciteit. In paragraaf 4.5 gaan we in op het cluster Bedrijfsvoering en de benodigde functies en capaciteit. En in paragraaf 4.6 beschrijven we kort de formatieve veranderingen (wijzigingen) die voortvloeien uit de nieuwe strategische koers.

Bij het bepalen van de benodigde functies en capaciteit is uitgegaan van de kaders zoals geformuleerd in hoofdstuk 1. Voorts zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Het aantal deelnemers en klanten blijft ongewijzigd.
- De gemeente Heerlen continueert de huidige overheaddienstverlening (DIV, communicatie juridische ondersteuning, inkoop, HR, F&C) en huisvesting.

4.2 Organogram

De nieuwe interne organisatie bestaat uit drie clusters: Exploitatie, Beheer en Bedrijfsvoering. Het organogram (figuur 1) is de visuele representatie over de arbeidsverdeling en de aansturing van de clusters. De interne organisatie heeft twee hiërarchische lagen. Het eerste echelon is de organisatiebrede aansturing, door de directeur/secretaris. Het tweede echelon is een laag teammanagers, met de verantwoordelijkheid voor één van de drie clusters. In deze teams vindt de



Figuur 1. Organisatieconcept

uitvoering plaats.

De verantwoordelijkheden van de directeur/secretaris zijn volgens de ontwerp GR-tekst als volgt:

- De directeur/secretaris staat het bestuur, en de voorzitter terzijde.
- De directeur/secretaris is aanwezig tijdens de vergaderingen van het bestuur en draagt zorg voor de notulering daarvan.

- Door de directeur/secretaris worden alle stukken die van het bestuur uitgaan (mee)ondertekend.
- De directeur/secretaris is belast met de algemene bedrijfsvoering en de leiding van de ambtelijke organisatie.

Het MT van Parkstad-IT bestaat uit de directeur/secretaris, de teammanager Beheer (back Office), de teammanager Exploitatie (Customer Support) en de teammanager Bedrijfsvoering.

De omvang van de laag teammanagers is ongewijzigd (totaal 2 fte) waarbij de formatie voor teammanager Exploitatie en Bedrijfsvoering is gesplitst tussen de twee eenheden (zie tabel 4.3 en 4.5).

De verzelfstandiging van Parkstad-IT heeft impact op de omvang van de bedrijfsvoering omdat de organisatie de verantwoordelijkheid krijgt voor een groter takenpakket (denk aan HR). Deze ontwikkeling vergroot de druk op het huidige leidinggevende kader. De grotere strategische en tactische rol (waaronder in/outsourcing besluiten) en grotere span of control, maar vooral depth of control, maakt een toegewijde aansturing voor het cluster Bedrijfsvoering op termijn een logische stap.

Toelichting

De impact van de hernieuwde strategische koers heeft de volgende algemene gevolgen:

- Het belang van bedrijfsvoering wordt groter omdat de verzelfstandiging het noodzakelijk maakt alle PIOFACH-functies zelf uit te voeren of te coördineren en omdat deze taken in zwaarte toenemen omdat Parkstad-IT op eigen benen komt te staan.
- De strategische richting beschrijft een beweging richting hybriditeit en dat vraagt om een grotere regiefunctie. Dit vraagt om extra capaciteit, nieuwe functieprofielen en een herijking van bestaande functies.
- Binnen de bestaande hoofdstructuur kunnen de nieuwe en aangepaste functies worden ingepast en formatieve wijzigingen doorgevoerd. Personele implicaties geven geen aanleiding om de hoofdstructuur (Exploitatie, Beheer en Bedrijfsvoering) aan te passen.

4.3 Exploitatie

Cluster	Hoofddoelstelling
Exploitatie	Vormgeven en uitvoeren van klantmanagement werkzaamheden: ontvangst en management verwerken <i>changes</i> , incidenten, service verzoeken en vragen.
Kerntaken	Aansturing
1. <i>Ontwikkelen van (uitvoerings)beleid ten aanzien van de dienstverlening van Parkstad-IT.</i> 2. <i>Customer support - aannemen en behandelen of doorverwijzen van meldingen (betreffende incidenten, <i>changes</i>, service verzoeken of vragen) in de eerste lijn aan op kantoor van Parkstad-IT, of op locatie van de deelnemer of klant.</i> 3. <i>Het voeren van regie op de behandeling van meldingen (ten aanzien van incidenten, <i>changes</i>, service verzoeken of vragen).</i>	Hiërarchische, functioneel en operationele aansturing door de teammanager exploitatie.
	Formatie nieuw (fte) 20,06

Functies	Status	Formatie nieuw (fte)
Teammanager	<i>Gewijzigd</i>	0,50
Medewerker Change-management	<i>Gewijzigd</i>	2,00
Medewerker Incidentmanagement	<i>Gewijzigd</i>	1,00
Medewerker Servicemanagement	<i>Gewijzigd</i>	2,00
Medewerker Customer Support IT	<i>Gewijzigd</i>	12,56
Project portfoliomanager	<i>Nieuw</i>	1,00
Projectleider II	<i>Ongewijzigd</i>	1,00

Wijzigingen

Een functie kan qua status wijzigen in omvang en/of qua profiel. Dat staat in bovenstaande tabel, maar is hieronder verder toegelicht.

Service-, Incident-, change-management en customer support IT

Voorstel | Er is een inhoudelijke aanscherping van de profielen binnen exploitatie waarbij de omvang van de functies gelijk blijft. In het profiel moet er expliciet aandacht zijn voor 'vraagvertaling' in alle functies binnen het team Exploitatie: medewerker change-management, medewerker incidentmanagement, medewerker servicemanagement en medewerker customer support IT.

Toelichting | Parkstad-IT is te klein voor een businessanalist en een aparte functie is niet nodig, maar de taak 'vraagvertaling' wordt momenteel nog onvoldoende ingevuld. Dit expliciet beleggen en terug laten komen in de functieprofielen is daarom nodig, doch de formatieomvang wijzigt niet

Projecten en portfolio management

Voorstel | Er is, naast de projectleider II, een projectportfolio-manager nodig (+1 fte) om de IT-samenwerking en de sturing op projecten te professionaliseren. Een projectportfolio-manager vervult daarmee een belangrijk deel van de regiefunctie.

Toelichting | Er wordt kwaliteit gemist binnen het geheel van projectmatig werken en ook staat het projectportfolio-management in de kinderschoenen. Daarnaast is er ook een gebrek aan continuïteit. Dit geldt voor projecten afkomstig van de klant en grote projecten van Parkstad-IT zelf. Voorts is er een rol voor Parkstad-IT om IT-samenwerking tussen deelnemers te faciliteren, bijvoorbeeld als het gaat om harmonisatie. Dit vraagt een specifieke set van kennis en kunde.

4.4 Beheer

Cluster		Hoofddoelstelling	
Beheer		Het uitvoeren van de backoffice of beheertaken voor de producten en diensten van Parkstad IT. Uitvoering geven aan langdurige projecten bij klanten.	
Kerntaken		Aansturing	
1. Uitvoeren van werkplekbeheer. 2. Uitgeven en beheren van telefonie en printers/mf. 3. Uitvoeren technisch applicatiebeheer. 4. Uitvoeren van databasebeheer. 5. Uitvoeren functioneel beheer. 6. Uitvoeren van projecten bij deelnemers of klanten. 7. Uitvoeren van werkzaamheden ten aanzien van het netwerk. 8. Beheer van het datacenter.		Hiërarchische, functioneel en operationele aansturing door de teammanager beheer.	
		Formatie nieuw (fte) 34,60	
Functies		Status	Formatie nieuw (fte)
Teammanager		Ongewijzigd	1,00
Architect IT Infrastructuur		Ongewijzigd	1,00
Medewerker Backoffice I		Ongewijzigd	10,00
Applicatiebeheerder I		Gewijzigd	7,80
Medewerker Backoffice II		Ongewijzigd	13,80
Functioneel beheerder		Gewijzigd	1,00

Wijzigingen

De impact van de hernieuwde strategische koers heeft de volgende gevolgen:

Backoffice en applicatiebeheer

Voorstel | De formatie van het interne technische beheer zal op lange termijn dalen door uitbesteding, maar daar komt geïntegreerd dienstenbeheer voor terug. In de formatie is ervan uitgegaan dat bovenstaande voorsnog personeelsneutraal plaatsvindt.

Toelichting | Er is een beweging waardoor een deel van het interne technisch beheer op termijn kleiner wordt. Dat komt ten eerste door meer uitbesteding, waardoor het niet langer een interne taak is om software, hardware, virusscanners en beveiliging zelf actueel te houden. Ten tweede maakt harmonisatie het IT-landschap uniformer en daarmee eenvoudiger, waardoor de werklust van het beheer daalt. Ten derde maakt verdergaande automatisering van het IT-landschap dat

updates automatisch worden uitgevoerd, waardoor de werklast van het technische beheer ook daalt.

Er is ook een beweging waardoor de behoefte aan het technische beheer van IT stijgt. Immers, een deel van de deelnemers doet nu zelf nog het technische beheer, maar het uitgangspunt is dat Parkstad-IT dat straks gaat doen. Dat betekent dat op termijn dat deel van het beheer verschuift van de deelnemers naar Parkstad-IT. Het formatie-effect hiervan is onbekend (PM).⁹ Tot slot staan verder, als gevolg van de verSaaSing, applicaties minder op zichzelf en dat vraagt om geïntegreerd dienstenbeheer. Dat is een taak die bij verdere uitbesteding aan belang wint.

Functioneel beheerder

Voorstel | Licentiebeheer (en regie op IaaS en SaaS) beleggen bij de bestaande functioneel beheerder (die vooral het eigen functioneerbeheer doet) die daarbij in de praktijk zal samenwerking met contractmanagement. De functioneel beheerder is daarmee een brugfunctie tussen servicemanagement, techniek en inkoop. Hiervoor is reeds formatie gereserveerd.

Toelichting | Licentiebeheer bij grote partijen is een lastig en moeilijk vak. Het is veelal lastig met een grote ICT-partij in gesprek te gaan. Met kleinere partijen achter applicaties valt het soms nog mee. Het zit hier meer in het aantal uren dat het werk kost (iemand die zich in licentiestructuur kan verdiepen) dan in de complexiteit.

⁹ Nader onderzoek is nodig. Het ontbreekt op dit moment aan een compleet overzicht van de applicaties de deelnemers zelf beheren en welke beheerslast daarmee gepaard gaat.

4.5 Bedrijfsvoering

Cluster	Hoofddoelstelling
Bedrijfsvoering	Ondersteunen van het primaire proces door de uitvoering van de PIOFACH-taken.
Kerntaken	Aansturing
1. Uitvoering en beheer ten aanzien van de PIOFACH-functies. 2. Strategie en beleidsontwikkeling ten behoeve van Parkstad-IT 3. Managementondersteuning en administratieve en secretariële ondersteuning.	Hiërarchische, functioneel en operationele aansturing door de teammanager exploitatie.
	Formatie nieuw (fte)
	9,19

Functies	Status	Formatie nieuw (fte)
Teammanager	<i>Gewijzigd</i>	0,50
Security / Privacy	<i>Gewijzigd</i>	2,00
Financieel adviseur	<i>Ongewijzigd</i>	1,00
Ondersteunend medewerker bedrijfsvoering	<i>Ongewijzigd</i>	1,89
Servicemedewerker IT	<i>Ongewijzigd</i>	1,00
Secretaresse	<i>Ongewijzigd</i>	0,80
Concern controller	<i>Nieuw</i>	1,00
Medewerker Inkoop & Contractmanagement	<i>Nieuw</i>	1,00

Wijzigingen

De impact van de hernieuwde strategische koers heeft de volgende gevolgen:

Security manager

Voorstel | Uitbreiden van formatie ten aanzien van security voor de functies van Chief information Security Officer en de functionaris gegevensbescherming (de functionaris gegevensbescherming wordt in de huidige situatie door de gemeente Heerlen geleverd). Dit vraagt tezamen naar schatting om een formatie van 1,00 fte extra.

Toelichting | Het vakgebied wordt steeds complexer/moeilijker. Er gaat veel tijd zitten in het bieden van security. Het product, de beveiliging en monitoren horen bij elkaar. Nu gaat nog te vaak het een ten koste van het ander. Als de organisatie audits uitvoert komen er veel verbeterpunten naar voren komen die allemaal opgepakt worden. Ook worden de audits ieder jaar strenger. Zo zijn ook functionarissen nodig die dit op kunnen pakken in de operationele sfeer. Parkstad-IT moet hier de formatie voor uitbreiden.

Concerncontroller

Voorstel | Toevoegen senior (financieel) adviseur met de rol van concerncontroller.

Toelichting | In het verleden heeft Parkstad-IT kunnen leunen op de (financiële) adviesfunctie van de gemeente Heerlen, die ook de beschikking heeft over seniorcapaciteit. Nu Parkstad-IT verzelfstandigt, stijgt de werklast en complexiteit van deze (financiële) functie. Eigen seniore capaciteit is hiervoor vereist, naast de huidige financiële adviseur. De concerncontroller heeft, naast de standaard taken, de verantwoordelijkheid voor onder andere procescontrol, de toetsing van het naleven van (financiële) kaders, de toezicht op de administratieve organisatie en de werking van de interne controle, het periodiek in beeld brengen van de risico's en beheersmaatregelen, integrale toetsing van de bestuurlijke voorstellen en gevraagd en ongevraagd advies geven aan het MT over de bedrijfsvoering.

Inkoop & contractmanagement

Voorstel | Toevoegen senior medewerker inkoop & contractmanagement (1 fte) gericht op het realiseren van stevigere tactische coördinatie ten aanzien van het leveranciersmanagement. Deze taak is in de huidige situatie onvoldoende belegd. Dit is een sleutelfunctie voor hybride werken en het realiseren van een doelmatige bedrijfsvoering.

Toelichting | Er moet iemand zijn die gericht kijkt naar de aankopen voor Parkstad-IT, want dit zal meer bij Parkstad-IT komen te liggen. Het zou geen zware beleidsfunctie moeten zijn, maar een tactisch-operationele functie gericht op effectieve en doelmatige inkoop. Op inkoop- en contractmanagement zit nu 2 fte. Daar is het gemis aan senioriteit onder de medewerkers aanwezig. Ook is kennis en kunde nodig van licenties en dat wordt steeds meer een ingewikkelde materie. Daarnaast wordt voor de inkoopfunctie nu een beroep gedaan op met name de gemeente Heerlen. Voor een aantal grote aanbestedingen is samengewerkt met bijvoorbeeld de gemeente Sittard-Geleen en Maastricht. Dan wordt met gesloten beurzen een gemeenschappelijke aanbesteding op de markt gezet..

Hr-functie

Voorstel | Parkstad-IT krijgt door de verzelfstandiging de eigen verantwoordelijkheid voor het invullen van de hr-functie. De operationele werkzaamheden worden ook in de nieuwe situatie uitgevoerd door de gemeente Heerlen. De strategische verantwoordelijkheid en regierol wordt door de verzelfstandiging echter de verantwoordelijkheid van Parkstad-IT en is belegd bij een teammanager.

Toelichting | De strategische verantwoordelijkheid gaat onder andere over de ontwikkeling van een hr-visie terwijl de coördinatieve verantwoordelijkheid gaat over de afstemming met de gemeente Heerlen over de inzet van hr-instrumenten om de visie te realiseren. Parkstad-IT is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het voeren van een personeel- en salarisadministratie waarbij de gemeente Heerlen voor Parkstad-IT de uitvoering van deze taken zal blijven verzorgen.

4.6 Veranderopgave: P&O

In deze paragraaf beschrijven we kort de formatieve veranderopgaven (wijzigingen) die voortvloeien uit de nieuwe strategische koers. In de volgende tabel staat de meest actuele formatie 2023) en de nieuwe formatie. Die ligt per 2024 ruim 4 fte hoger dan nu.

Tabel 1. Functieovergangssmatrix en formatieplaatsenplan

VAN		NAAR	
Functie	Formatie	Functie	Formatie
Manager Parkstad-IT	1,00	Directeur/secretaris	1,00
Teammanager	2,00	Teammanager	2,00
Medewerker Change-management	2,00	Medewerker Change-management	2,00
Medewerker Incidentmanagement	1,00	Medewerker Incidentmanagement	1,00
Medewerker Servicemanagement	2,00	Medewerker Servicemanagement	2,00
Medewerker Customer Support IT	12,56	Medewerker Customer Support IT	12,56
Architect IT Infrastructuur	1,00	Architect IT Infrastructuur	1,00
Medewerker Backoffice I	10,00	Medewerker Backoffice I	10,00
Applicatiebeheerder I	7,80	Applicatiebeheerder I	7,80
Financieel adviseur	1,00	Financieel adviseur	1,00
Medewerker Backoffice II	13,80	Medewerker Backoffice II	13,80
Projectleider II	1,00	Projectleider II	1,00
Security officer	1,00	Security/Privacy	2,00
Ondersteunend medewerker bedrijfsvoering	1,89	Ondersteunend medewerker bedrijfsvoering	1,89
Servicemedewerker IT	1,00	Servicemedewerker IT	1,00
Secretaresse	0,80	Secretaresse	0,80
Functioneel beheerder	1,00	Functioneel beheerder	1,00
		Concern controller	1,00
		Medewerker Inkoop & Contractmanagement	1,00
		Project portfoliomanager	1,00
Totaal	60,85		64,85

Ontwikkelingen komende jaren

De volgende ontwikkelingen op middellange termijn hebben invloed op de formatie, maar hiermee is in de voorgaande tabel nog geen rekening gehouden.

- Als Parkstad-IT op termijn alle basisdienstverlening gaat verzorgen voor de deelnemers, dan vindt er een verschuiving plaats van taken naar Parkstad-IT. In het bijzonder gaat het om werkzaamheden rond telefonie en printers/mf die deelnemers nu vooral nog zelf doen en vakapplicaties die deelnemers nu zelf beheren. Gehanteerd uitgangspunt is dat Parkstad-IT de bijbehorende extra taken met de formatie kan opvangen, maar mogelijk lukt dat in de praktijk niet.
- Parkstad-IT 2.0 streeft naar meer harmonisatie en standaardisatie. Hierdoor kan de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren, omdat het applicatielandchap eenvoudiger wordt. Het beheer wordt zo minder divers en complex, waardoor de werklast daalt en een formatievere reductie op technisch beheer en andere functies in het verschiet ligt.
- De komende jaren daalt de benodigde eigen inzet voor het technische beheer gestaag door verdere uitbesteding. Dit is in lijn met de toename van het aantal diensten dat buiten de deur wordt belegd voor de betreffende applicaties, omdat de leverancier dit dan levert.

Door (daar waar efficiënter en effectiever) meer diensten buiten de deur te zetten (IaaS, PaaS en SaaS) veranderen en verschuiven werkzaamheden op de langere termijn. De rol van regie voor Parkstad-IT wordt (over een aantal jaar, na afronding van deze transitie) belangrijker richting leveranciers en dat vraagt om specifieke en andere kennis en kunde van de medewerkers. Uitgangspunt voor dit bedrijfsplan is dat die kennis en kunde die straks nodig is enerzijds kan worden opgevangen met de ontwikkeling van bestaande medewerkers en anderzijds door functieprofielen van zelf vertrekkende medewerkers te herzien en daarop nieuwe medewerkers te werven.

De ontwikkelingen op de middellange termijn hebben invloed op het te kiezen personeelsbeleid. Voor een deel is dat reeds zichtbaar in dit bedrijfsplan en voor een ander deel zal dat op de middellange termijn zijn weerslag krijgen. Het opstellen van een personeelshandboek en het uitwerken en uitvoeren van een vlootshouw geeft zicht op de mate waarin het huidige personeelsbestand aansluit bij de eisen die deze bewegingen stellen aan de medewerkers en het ontwikkelpotentieel van medewerkers. In relatie met het verwachte verloop in het personeelsbestand geeft deze ontwikkeling een beeld van de mate waarin er medewerkers geworven moeten worden, zodat Parkstad-IT in de toekomst de mensen heeft om de taken uit te kunnen blijven voeren.

HOOFDSTUK 5

Bedrijfsvoering

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de bedrijfsvoering van Parkstad-IT 2.0. Aan bod komen: de P&C-cyclus voor de algemene bedrijfsvoering (paragraaf 5.2), fiscaliteiten (paragraaf 5.3), de overhead en huisvesting (paragraaf 5.4) en tot slot de veranderopgave op het gebied van bedrijfsvoering (paragraaf 5.5).

5.2 Planning & Control

De P&C basis van Parkstad-IT wordt gevormd door de verordeningen voor de gemeenschappelijke regeling van het te vormen openbaar lichaam Parkstad-IT. Parkstad-IT zal de volgende formele documenten opstellen voor de bedrijfsvoering en P&C-cyclus:

- Financiële verordening, onderzoeksverordening, controle verordening.¹⁰
- Financiële kadernota (jaarlijks).
- Treasury statuut.
- Interne aanbestedingsrichtlijnen.
- Mandaatoverzicht.

5.3 Fiscaliteiten

Het afdragen van vennootschapsbelasting en btw en dit in rekening brengen bij de deelnemers is niet nieuw voor Parkstad-IT. Alleen liep deze transactie in de oude situatie via de gemeente Heerlen. In de nieuwe situatie zal dit door de nieuwe GR-Parkstad-IT worden uitgevoerd Het betreft derhalve geen nieuwe taak.

Over de fiscale aspecten vermelden wij het volgende:

- **Exploitatie.** Parkstad-IT is btw-plichtig en brengt op dit moment de btw in rekening bij deelnemers en klanten. Vanaf het moment dat een organisatie een operationeel exploitatieresultaat heeft van meer/minder dan nul euro ontstaat er een btw-verplichting. Dat zal ook in de nieuwe situatie van Parkstad-IT zo zijn. Voor deelnemers en klanten heeft de overgang naar een andere constructie dus geen fiscale gevolgen. Deelnemers en klanten ontvangen in de huidige, maar ook in de toekomstige situatie een rekening met btw en kunnen deze in de regel terugvorderen bij de Belastingdienst.

¹⁰ Uitgangspunt is om hiervoor de bestaande VNG model verordening te gebruiken, tenzij er redenen zijn om hiervan af te wijken.

- **Inkoop.** Voor alle organisaties in Nederland geldt dat zij btw-plichtig zijn, tenzij er activiteiten zijn die vrijgesteld zijn van btw. Dit geldt niet voor Parkstad-IT. Het samenwerkingsverband is dus verplicht btw af te dragen. Anderzijds geldt echter ook dat organisaties recht hebben op aftrek van btw indien er btw-belaste prestaties voor worden verricht. Concreet betekent dit dat wanneer de organisatie zelf btw afdraagt, zij ook btw terug mag vragen. Parkstad-IT brengt nu en ook straks btw in rekening aan deelnemers en klanten. De verzelfstandiging heeft geen gevolgen voor het beleid ten aanzien van terugvordering. Voor inkoop van producten/diensten met betrekking tot klanten zal Parkstad-IT wél btw moeten betalen (zonder vrijstelling).
- **Overgang.** Bij de overdracht van (een zelfstandig gedeelte van) een onderneming (bijvoorbeeld de overgang van bezit) treedt er doorgaans geen btw-heffing op, maar hiervoor zal een extern advies van een fiscalist uitsluitend moeten geven in relatie tot Parkstad-IT. Uitgangspunt is op het moment dat er geen sprake is van btw heffing bij de overgang naar een openbaar lichaam.
- **Vennootschapsbelasting.** Samenwerkingsverbanden zijn vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting, voor het deel van de exploitatie dat betrekking heeft op de deelnemers. Voor Parkstad-IT betekent dit dat hij geen vennootschapsbelasting betaalt over de diensten die hij voor zijn deelnemers verricht. Wél wordt er vennootschapsbelasting betaalt over de werkzaamheden die Parkstad-IT voor klanten uitvoert.¹¹

De voorlopige conclusie die volgt uit het voorgaande is dat er geen noemenswaardige fiscale consequenties optreden. Het heeft geen effect op de begroting van Parkstad-IT.

5.4 Overhead

Onder de overhead verstaan wij het geheel van functies dat gericht is op de sturing en ondersteuning van de medewerkers in het primaire proces. Overheadfuncties staan niet rechtstreeks ten dienste van de inwoner, maar leveren indirect een bijdrage aan het functioneren van de organisatie. Deze overheadtaken zijn uitgesplitst naar elf categorieën die grotendeels in lijn zijn met de BBV-indeling.¹² Het betreft de volgende categorieën:

• Categorie 1. Directie en management primair • Categorie 2. Secretariaten primair proces • Categorie 3. Bestuurszaken en bestuursondersteuning • Categorie 4. Personeel en Organisatie • Categorie 5. Financiën en Control • Categorie 6. Informatisering en Automatisering • Categorie 7. Juridische zaken	• Categorie 8. Communicatie • Categorie 9. Kwaliteitszorg • Categorie 10. Facilitaire dienst • Categorie 11. Inkoop Overige kosten • Materiële kosten van informatisering en automatisering • Huisvestingskosten van kantoren
--	--

Als we kijken naar de huidige overhead, dan zien we dat deze in de huidige situatie deels verzorgd wordt door Parkstad-IT met eigen menskracht, deels door Parkstad-IT is ingekocht bij derden en deels door gemeente Heerlen wordt verzorgd. Uitgangspunt voor de toekomst is continuering van deze wijze van overheaddienstverlening, doch de overhead op fronten te versterken in lijn met de eisen die passen bij de verzelfstandiging.

- Het overhead takenpakket zal toenemen bij verzelfstandiging, zoals uiteengezet in het vorige hoofdstuk. Dat betekent dat de overheadomvang groter zal worden.
- Los van de verzelfstandiging is er nu (te) weinig personeel om een aantal overheadfuncties in te kunnen vullen, waardoor de kwaliteit achterblijft.

¹¹ De vennootschapsbelasting geldt als kostprijsverhogend voor diensten aan klanten. Dit is van belang voor het verrekenmodel. Nu wordt vennootschapsbelasting niet doorbelast door de gemeente Heerlen.

¹² Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.

- Er zijn tal van overheaddiensten die de gemeente Heerlen verzorgt maar niet financieel doorbelast. Een dergelijke doorbelasting zal wel gaan plaatsvinden voor de nieuwe GR-Parkstad-IT. Het gaat om diverse applicaties (zoals hr, financieel, DMS, applicatie en bestuurlijk systeem), accountantscontrole, archiefinspecteur, energiekosten, huismeester, bodes/postverzorging/drukkerij/repro en een deel van de inkoop.¹³

Berenschot heeft een omvangrijke database met daarin informatie over de overhead van vele organisaties. Vergelijken we de huidige overhead van Parkstad-IT (16%) met het benchmarkgemiddelde met een vergelijkbare referentiegroep, dan zien we een gemiddeld overheadpercentage van 15 tot 20%. Dit betreft de apparaatskosten¹⁴ van de overheadfuncties ten opzichte van de totale apparaatskosten van de organisatie.

Voor Parkstad-IT 2.0 is het uitgangspunt om een percentage van 18% te hanteren om de benodigde versterking van de bedrijfsvoeringsfuncties te realiseren in de komende jaren. Daarmee is er gelijk een interne norm om op te sturen en te monitoren met het oog op doelmatigheid.

Huisvesting

De huisvesting blijft ongewijzigd. Parkstad-IT bezit geen eigen vastgoed, maar betaalt een bedrag voor de kantoorlocatie en serviceruimtes te Heerlen. Bij verzelfstandiging zal hiervoor een (nieuwe) huurovereenkomst worden opgesteld.

- Vastgoed CBS-weg (kantoor).
- Vastgoed Locatie Voskuilweg (serverruimte).
- Services CBS-weg.
- Services Locatie Voskuilweg (serverruimte).

De huidige kantoorruimte is voldoende om een personele groei op te vangen.

5.5 Veranderopgave: bedrijfsvoering

Parkstad-IT gaat over van een centrumconstructie naar een openbaar lichaam. Dit betekent dat de nieuwe GR-Parkstad-IT een zelfstandige organisatie wordt met rechtspersoonlijkheid, terwijl het nu onder de vleugels van de gemeente Heerlen opereert. De nieuwe GR-Parkstad-IT wordt zo een volwaardige gemeenschappelijke regeling. Dat betekent ook dat de organisatie eigenstandig aan de BBV-vereisten moet voldoen.

Wat zijn de consequenties van de transitie voor de algehele bedrijfsvoering?

1. Nadat alle deelnemers hebben ingestemd met de verdere verzelfstandiging, moet de gemeenschappelijke regeling zelf bekendgemaakt worden in het Gemeenteblad van de plaats van vestiging. De gemeenschappelijke regeling kan niet in werking treden voordat deze bekendmaking heeft plaatsgevonden.

¹³ Voor de inkoopfunctie wordt een beroep gedaan op met name de gemeente Heerlen. Voor een aantal grote aanbestedingen is samengewerkt met bijvoorbeeld de gemeente Sittard-Geleen en Maastricht. Dan wordt met gesloten beurzen een gemeenschappelijke aanbesteding op de markt gezet.

¹⁴ De gemeentebenchmark van Berenschot rekent tot de apparaatskosten de volgende componenten: Loonkosten personeel, Materiële kosten, Inhuurkosten, Kosten taken belegd bij derden, Personeel dat zich inzet voor derden en Opbrengsten uit diensten voor derden door personeel.

2. Parkstad-IT dient een aantal formele documenten op te stellen, zoals een financiële verordening, een controle verordening,¹⁵ een treasury statuut, interne aanbestedingsrichtlijnen en een mandaatoverzicht.
3. Parkstad-IT moet een zelfstandige financiële administratie gaan voeren.¹⁶
4. Parkstad-IT wordt fiscaal zelfstandig. Dit betekent dat Parkstad-IT zelfstandig btw-aangiftes zal moeten indienen.
5. Indien Parkstad-IT ook diensten verleent aan klanten is de vennootschapsbelasting van toepassing.
6. Parkstad-IT zal een eigen bankrekening moeten openen en wordt zelf verantwoordelijk voor het aantrekken van vermogen.¹⁷
7. Tevens zal Parkstad-IT verplicht moeten deelnemen aan schatkistbankieren en overtollige kasmiddelen moeten afstorten aan het Rijk.¹⁸ Parkstad-IT zal derhalve periodiek een treasuryprognose moeten opstellen.
8. De nieuwe GR-Parkstad-IT komt onder financieel toezicht te staan van de provincie en het ministerie van BZK. Parkstad-IT zal hiervoor onder andere:
 1. Meerjarenbegrotingen moeten opstellen die voldoen aan het BBV, inclusief risicoprofiel.
 2. Jaarrekeningen moeten opstellen die voldoen aan het BBV.
 3. IV3-aangiftes moeten gaan beverzorgen.
 4. Onderworpen worden aan een verplichte externe accountantscontrole (deze zal een cumulatieve fout van circa € 55.000,- maximaal accepteren).
 5. Rechtmatigheidscontroles moeten uitvoeren: per 1 januari 2023 worden GR'en zelfstandig verantwoordelijk voor het uitvoeren van rechtmatigheidscontroles op o.a. inkoop en aanbestedingsrichtlijnen.¹⁹
9. Parkstad-IT zal gaan functioneren als een zelfstandige organisatie, waardoor de deelnemende gemeenten meer vragen om betrouwbare gegevensverwerking door Parkstad-IT, bijvoorbeeld middels een assurancereport/third party memorandum/ISEA4302-type2.
10. Een logisch voortvloeisel is dat de tussentijdse verantwoording meer aandacht zal vragen.
11. Parkstad-IT zal zelfstandig een salarisadministratie gaan voeren en bijbehorende werkzaamheden uitvoeren (afdrachten loonheffing, sociale lasten, pensioen, werkkostenregeling).
12. Een openbaar lichaam kan zelf personeel in dienst nemen en dat zal ook in de praktijk gaan plaatsvinden. Dat vraagt dat de organisatie een eigen personeelsbeleid voert en een personeelshandboek heeft.
13. Parkstad-IT zal een eigen fysiek en digitaal archief gaan voeren.
14. Parkstad-IT dient te beschikken over een functionaris gegevensbescherming (FG) die toeziet op de naleving van de AVG. Denk aan de benodigde verwerkersovereenkomsten.
15. Er zal een Chief Information Security Officer (CISO) benoemd moeten worden.

¹⁵ Gezien haar omvang is het logisch en efficiënt voor Parkstad-IT om aan te sluiten op de modelverordeningen 212 (de financiële verordening), 213 (de controleverordening) en 213a (de verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid) Modelverordeningen VNG, 2022. <https://vng.nl/brieven/nieuwe-modelverordeningen-nav-wet-versterking-decentrale-rekenkamers>.

¹⁶ Nu doet de gemeente Heerlen dat, maar het lijkt technisch niet haalbaar dat de gemeente dat blijft doen.

¹⁷ Dit zal waarschijnlijk via de gemeente Heerlen verlopen.

¹⁸ Schatkistbankieren is verplicht voor alle decentrale overheden. Dit zijn naast gemeenten, provincies en waterschappen ook alle gemeenschappelijke regelingen met rechtspersoonlijkheid (openbaar lichaam) die zijn ingesteld op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr).

¹⁹ De Eerste Kamer nam op 27 september jl. de Wet versterking Decentrale Rekenkamers aan. De wet is ingegaan op 1 januari 2023. Voor gemeenten betekent dit dat over het verslagjaar 2023 (in 2024) voor het eerst een rechtmatigheidsverantwoording wordt afgeven.

16. Parkstad-IT wordt een zelfstandige aanbestedende dienst die gehouden is aan landelijke en Europese aanbestedingsrichtlijnen.
17. Parkstad-IT zal een overeenkomst met Arbodienst en verzuimcoach moeten afsluiten.
18. Parkstad-IT zal eigen verzekeringen moeten afsluiten/huidige omzetten.
19. Parkstad-IT zal contactpersonen vanuit de Wet Open Overheid moeten aanwijzen bij wie iedereen terecht kan met vragen over de beschikbaarheid van overheidsinformatie.
20. Parkstad-IT moeten maatregelen treffen om de duurzame toegankelijkheid van digitale documenten te borgen en openbaarmaking te bevorderen (art 3.1 WOO).
21. De Wgr vereist dat het bestuur een reglement van orde voor zijn vergaderingen en andere werkzaamheden vaststelt.

HOOFDSTUK 6

Financiën

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de financiën aan de orde van de nieuwe GR.-Parkstad-IT. Paragraaf 6.2 schetst het verrekenmodel. In paragraaf 6.3 gaan we in op de doorbelasting van diensten aan deelnemers en klanten. Paragraaf 6.4 schetst het risicoprofiel en paragraaf 6.5 de meerjarenbegroting op hoofdlijnen.

6.2 Verrekenmodel

De resultante van het verrekenmodel is dat er kostprijzen zijn per product en dienst. Aan een gezond verrekenmodel ligt altijd een kader met basisprincipes ten grondslag, dat ook wordt nageleefd. Dat kader biedt richtlijnen over de methodiek van kostprijsberekening en de te hanteren spelregels.

- De dekking van de lasten van Parkstad-IT bestaat uitsluitend uit de baten die afkomstig zijn van de deelnemers en klanten.
- Parkstad-IT hanteert integrale kostprijzen voor de basisdienstverlening, dat wil zeggen dat alle kosten worden doorbelast in de verschillende kostprijzen, direct en indirect.
- Het verrekenmodel bestaat momenteel uit zes pijlers (Devices, Werkplekbeheer, Applicaties, IT-projecten, Functioneel beheer, Informatiebeveiliging). Elke pijler bestaat uit een of meerdere producten en diensten met vaste kostprijs voor de basisdienstverlening.
- De baten per deelnemer worden bepaald aan de hand van 'P maal Q':
 - De prijs (P) omvat drie lastenelementen: kapitaallasten, materieel en personeel. Dit dus zowel voor de directe kosten als de indirecte kosten.
 - Het aantal (Q) heeft bijvoorbeeld betrekking op accounts, applicaties of uren.
- Alle kostprijzen voor klanten omvatten verder een opslag voor onvoorziene zaken.
- Parkstad-IT hanteert de primitieve opslagmethode voor de berekening van kostprijzen omwille van de administratieve eenvoud en navolgbaarheid. Zie ook onderstaand kader.
- Het basisprincipe dat ten grondslag ligt aan de kostprijzen is dat de gebruiker en verbruiker betalen. Deelnemers en klanten betalen voor de producten en diensten alleen voor de periode dat ze hiervan gebruik maken.
- De vaste kostprijzen gelden voor de basisdienstverlening. De kostprijzen per eenheid dienst zijn gelijk voor alle deelnemers.
- De productbladen uit de PDC beschrijven per product en dienst het deel van de basisdienstverlening waarvoor de kostprijs geldt en waarvoor extra doorbelasting plaatsvindt. Aan de kostprijzen ligt een jaarlijks op te stellen financiële kadernota en een algemene verordening over financieel beleid en financieel beheer ten grondslag.

Opslagcalculatiemethode

Naast directe kosten die je direct kunt toewijzen aan een product of dienst, zoals licentiekosten van een applicatie, zijn er ook indirecte kosten (zoals overhead). Deze kosten moet ook worden doorbelast in de kostprijs van product of dienst. Dit kan onder andere door gebruik te maken van de opslagmethode. Hierbij breng je eerst de directe kosten ten laste van het product of de dienst. Vervolgens gebruik je een opslagpercentage om de indirecte kosten door te belasten. Er zijn hiervoor twee opslagmethoden: de primitieve of enkelvoudige opslagmethode en de verfijnde of meervoudige opslagmethode. Bij de primitieve opslagmethode is er sprake van één opslagpercentage voor de indirecte kosten. Bij de verfijnde opslagmethode zijn er meerdere opslagpercentages voor verschillende typen indirecte kosten. De laatste methode is gedetailleerder en feitelijk zuiverder, doch meer bewerkelijk.

Het verrekenmodel kent negen basisprincipes. Uiteraard zijn er nog vele extra basisprincipes denkbaar en is elk basisprincipe ook weer uit te splitsen in deelprincipes, maar de nieuwe GR-Parkstad-IT hecht aan eenvoud in het fundament waarop het verrekenmodel rust.

6.3 Doorbelasting

Het onderscheid tussen basisdienstverlening en aanvullende dienstverlening aan deelnemers is belangrijk, want dat heeft gevolgen voor de wijze van facturatie.

	Basisdienstverlening	Aanvullende dienstverlening
Type	Standaardwerk	Maatwerk
Prijzen	Vaste kostprijs ($P*Q$)	Geen vaste kostprijs
Onderdeel SLA	Ja	Nee (aparte afspraken)
Productblad aanwezig	Ja	Nee
Changes	Minor, incident, LCM	Major, projecten
Begroting	Volledig inclusief	Deels inclusief (strippenkaart)
Facturatie	Standaard	Deels aparte facturatie

- Kenmerk van de basisdienstverlening is dat dit is beschreven in de PDC; van elke basisdienst is een productblad ingevoegd en wordt een vaste kostprijs vermeld.
- Kenmerk van aanvullende dienstverlening is dat dit niet omschreven is in de PDC: er is geen productblad aanwezig en geen vaste kostprijs aangegeven, doch wel de uurtarieven. De totaalprijs wordt per geval op maat gemaakt.

Changes (wijzigingen)

Volgens ITIL betekent een wijziging 'de toevoeging, aanpassing of verwijdering van alles dat een direct of indirect effect kan hebben op IT-services.' Er is een onderscheid gemaakt tussen minor changes en major changes.

- Minor changes zijn veelvoorkomende standaardwijzigingen. Een minor change is een wijziging op een bestaande, actieve dienst die in een beperkt en vooraf bekend tijdsbestek kan worden afgehandeld. Denk aan de installatie van standaard software op een laptop en uitgifte van een laptop aan een nieuwe medewerker. Of een minor update van een bestaande applicatie die onderdeel is van de reguliere basisdienstverlening. Minor changes die zorgen voor updates van een bestaande dienst, zoals reguliere vervanging na de afschrijfperiode van een telefoon of laptop, of kleine updates van bugfixes van officesoftware zijn onderdeel van de basisdienstverlening.
- Een major change of project (aanvullende dienstverlening) is veelal een grote verandering, uitbreiding of vernieuwing van een dienst en kan niet in een beperkt tijdsbestek worden afgehandeld. Denk aan een migratie naar een nieuwe applicatie, verplaatsing van hosting van een applicatie, vervanging van netwerken. Of denk aan bijvoorbeeld aan de vervanging van Squit door Rx.Mission. Ook advisering over deze onderwerpen is een project.

Minor changes behoren tot de basisdienstverlening. Dit geldt ook voor incidentafhandeling (storingen) en het life cycle-management (updates en patches).

Major changes en projecten horen niet tot de basisdienstverlening.

Omgang van doorbelasting in de begroting

Er zijn verschillende opties mogelijk hoe om te gaan met het opnemen in de begroting van de kosten voor de aanvullende dienstverlening (major changes, projecten). De keuze is in essentie of deelnemers deze dienstverlening bij de basisdienstverlening in de begroting wensen op te nemen of niet.

De nieuwe GR-Parkstad-IT kiest een tussenweg en neemt budgettair een deel van de major changes en projecten al mee in de begroting (strippenkaart). Een deel is immers goed planbaar. Dat drukt de administratieve last van extra facturatie en geeft deelnemers ook meer financiële begrotingsstabiliteit.

Deze variant impliceert dat in de begroting reservering plaatsvindt van een bedrag voor major changes. Voor alle deelnemers en klanten geldt gedurende het jaar: bestelt men iets wat buiten de basisdienstverlening valt waarvoor standaard kostprijzen gelden, dan gaan hier een schriftelijk offertezoek en een offerte van Parkstad-IT aan vooraf. Hierbij gebruikt Parkstad-IT standaard uurtarieven, die worden afgesproken, en waartegen wordt geleverd. Er geldt geen minimum of maximum omvang.

6.4 Risicoprofiel

Bij de nieuwe GR-Parkstad-IT hoort het voeren van een administratie volgens het BBV en een (verplicht) onderdeel daarvan is een beschrijving van het risicoprofiel vanuit het perspectief van Parkstad-IT. Dat is vervolgens de opmaat voor het berekenen van de benodigde weerstandscapaciteit om aan te houden voor deelnemers.

Weerstandcapaciteit

De weerstandscapaciteit heeft tot doel om financiële stabiliteit te creëren. De weerstandscapaciteit is het deel van de middelen waarmee tegenvallers opgevangen kunnen worden, zodat niet direct de begroting hoeft te worden aangepast als het risico zich voordoet dat er tegenvallers zijn.

De beschikbare weerstandscapaciteit is dat deel van het eigen vermogen (activa minus passiva) dat beschikbaar is om eventuele risico's financieel op te kunnen vangen. Dit bedrag moet in verhouding zijn met de benodigde weerstandscapaciteit.

Het weerstandsvermogen wordt berekend door de *beschikbare* weerstandscapaciteit te delen door de *benodigde* weerstandscapaciteit.

Article I. De *beschikbare* weerstandscapaciteit is de financiële buffer om tegenvallers op te vangen en bestaat uit vermogen en vrije reserves, dus exclusief voorzieningen.

Article II. De *benodigde* weerstandscapaciteit is het bedrag dat nodig is om alle bijzondere risico's mee op te kunnen vangen. Dit bedrag wordt bepaald op basis van het risicoprofiel.

Parkstad-IT 2.0 streeft naar een weerstandscapaciteit van 1,2. Deze ratio is voldoende. Hierbij is er een redelijke buffer om veranderingen in een snel veranderende wereld op te vangen. In het bijzonder speelt in deze tijd dat de inflatie zeer hoog is en niet te vergelijken is met andere jaren.

Waarderingstabel

Waarderingscijfer	Ratio weerstandsvermogen	Betekening
A	$> 2,00$	Uitstekend
B	$1,40 < x \leq 2,00$	Ruim voldoende
C	$1,00 < x \leq 1,40$	Voldoende
D	$0,80 < x \leq 1,00$	Matig
E	$0,60 < x \leq 0,80$	Onvoldoende
F	$\leq 0,60$	Ruim onvoldoende

De risico's die relevant zijn voor het weerstandsvermogen zijn die bijzondere risico's (zie hieronder) die niet op een andere manier te ondervangen zijn. Veel risico's worden immers ook door het dagelijks management en de getroffen beheersmaatregelen ondervangen; denk hierbij aan verzekeringen en overeenkomsten (bijvoorbeeld DVO, SLA). Hierbij enkele reguliere risico's:

22. De nieuwe entiteit is straks zelf verantwoordelijk voor haar fiscale inrichting en het voldoen aan fiscale wetgeving. Hierbij spelen er fiscale risico's (btw, vennootschapsbelasting en loonbelasting).
23. Juridische aansprakelijkheid (bestuur/management).
24. Aanbestedingsrisico's. De nieuwe GR is zelf verantwoordelijk voor de rechtmatige inkoop en aanbesteding van diensten en producten.
25. Performance risico's richting de deelnemers en klant. In het SLA worden hierover afspraken gemaakt.

Bijzondere risico's

De volgende bijzondere risico's zijn te onderscheiden. De kans op tegenslag verschilt per risico:

- Cyberaanvallen. Het meest voorkomende risico momenteel is ransomware. Dit is een groot risico voor de bedrijfscontinuïteit, maar er is ook sprake van een financieel risico.

- Ketenkwetsbaarheid kan de productie verstoren. Het gaat om leveringen die uitgesteld of verlaat zijn door gebrek aan grondstoffen en transport. Dit is een groot risico, want bepaalde hardware (servers, chips, storage, netwerk) is zeer beperkt voorhanden door de diverse mondiale crises.
- Bij uitval van elektriciteit kan de bedrijfscontinuïteit in het geding komen, maar dit risico is beperkt vanwege de aanwezigheid van een aggregaat.
- Een overstroming kan de bedrijfscontinuïteit in de weg staan, maar dit is afhankelijk van de locatie/situatie.
- Het lekken van persoonsgegevens, zowel door opzettelijk als door onopzettelijk handelen (Dit kan dus ook cyberaanval/ransomware zijn).
- Een pandemie kan van invloed zijn op de bedrijfscontinuïteit.
- Naarmate meer diensten zijn uitbesteed, is er een groter risico van faillissement van IT-leveranciers of niet leverende IT-leveranciers.
- Het risico van een krappe arbeidsmarkt. Dit risico is groter naarmate Parkstad-IT meer zelf doet, maar tegelijk speelt het ook bij externe partijen. Grotere IT-leveranciers zijn echter minder kwetsbaar.
- Ook is er een financieel risico voor Parkstad-IT voor de dekking van tekorten (bijvoorbeeld door inflatie). Dit risico is klein omdat de deelnemers garant staan, maar voor deelnemers zelf is dit een reëel risico.
- Een reëel start risico is vooralsnog of Parkstad-IT de drempelinleg haalt, dat wil zeggen het financieel aandeel van de deelnemers. Zodra de nieuwe GR-Parkstad-IT is opgericht, is dit geen risico meer.
- Er is geen risico van frictiekosten voor de deelnemers, want het vertrekpunt is dat alle medewerkers de overstap gaan maken. Er is geen sprake van een sociaal plan.

Wat zijn op dit moment de grootste risico's?

- Cyberaanvallen en dataverlies (persoonsgegevens).
- Krapte op de personeelsmarkt.
- Ketenkwetsbaarheid (niet zozeer om uitgestelde leveringen, maar omdat je steeds meer in de cloud brengt waardoor je steeds meer koppelingen krijgt en er meer verstoringen kunnen plaatsvinden).

Jaarlijks zal Parkstad-IT een integrale risico-inventarisatie uitvoeren om de risico's te identificeren en te actualiseren, deze te beoordelen op kans dat ze zich voordoen²⁰ en door te rekenen en om passende beheersingsmaatregelen te treffen

Dekking voor het betreffende weerstandsvermogen vindt plaats binnen de gemeentelijke begrotingen. Parkstad-IT hoeft zelf geen weerstandsvermogen te hebben, aangezien risico's afgedekt worden door de deelnemers als dit zich voordoet.

Deelnemers maken nadere afspraken over de verdeling van het weerstandsvermogen.

6.5 Toekomstbegroting op hoofdlijnen

De volgende financiële uitgangspunten zijn gehanteerd, naast eerdergenoemde uitgangspunten:

²⁰ Daarbij geldt dat de kans miniem is dat risico's zich tegelijk zullen openbaren in de tijd; het is niet nodig om op eenzelfde moment weerstandsvermogen aan te houden voor het totaal van deze bijzondere risico's.

- De gemeente Heerlen zal, buiten de ICT-activa, uitsluitend meubilair overdragen. Hier zijn geen kosten aan verbonden.
- Deelnemers dragen de eigen ICT-activa rond de basisdienstverlening niet over, maar bij vervanging zal Parkstad-IT dit gaan verzorgen. Dat betekent een stapsgewijze verschuiving binnen de begroting.
- Uitgangspunt is dat de fiscaliteiten geen financiële gevolgen hebben.
- Uitgangspunt voor de opgestelde begroting op hoofdlijnen is het hanteren van dezelfde groep deelnemers/klanten en volumes als bij de begroting van 2023, doch dit kan gaan wijzigen.

In de volgende tabel doen we een aanzet om de omvang van de financiële impact voor de begroting van Parkstad-IT in kaart te brengen.²¹ De financiële gevolgen geven we aan per ontwikkeling op basis van de bevindingen in de vorige hoofdstukken. Dat betekent dat we de impact van een serie ontwikkelingen in beeld brengen. Deels komen de financiële consequenties voort uit de hernieuwde koers, deels zijn het autonome ontwikkelingen, die los staan van de verzelfstandiging.

Ontwikkeling	Beschrijving impact	Impact in omvang
Alle deelnemers gaan alle basisdienstverlening afnemen bij Parkstad-IT op termijn, terwijl dat nu niet zo is.	(a) Dit betreft primair telefonie, waarvan nu alleen nog een deel van de hardware via Parkstad-IT loopt. (b) Ook omvat dit door deelnemers zelf aangeschafte diverse hardware. We gaan uit van overdracht/vervanging op een natuurlijk moment. (c) Op langere termijn ligt door deze centralisering mogelijk ook een besparing in het verschiet door schaalvoordeel.	a) Als Parkstad-IT volledig de telefoniediensten in portefeuille krijgt, dan stijgen de uitbestedingskosten bij benadering met € 1,6 miljoen op termijn. b) De zelf aanschafte hardware is circa € 160.000. Hiermee stijgen de kosten De genoemde kosten worden middels een ingroeimodel binnen drie jaar in de begroting opgenomen. 1/3 van de kosten wordt genomen in 2024, 2/3 vanaf 2025 en de volledige kosten vanaf 2026. Kanttekening is dat bovenstaande een schatting betreft omdat de formatie en kosten van de betreffende gemeentelijke ICT niet bekend is. Dit vergt nader onderzoek. (c) Omvang schaalvoordeel PM.
Professionalisering van inkoop en contractmanagement, inclusief licentiebeheer.	a) Hogere kosten van 1 extra fte voor inkoop en contractmanagement. b) Hogere doelmatigheid door goed contractmanagement waardoor minder meerkosten van licenties.	a) Personele stijging van 1 fte van € 81.302, uitgaande van gemiddelde salariskosten. b) Goed (centraal) contractmanagement houdt verspilling tegen en realiseert jaarlijkse kostenbesparingen van +/- 3-5%, zo blijkt uit onderzoek.²² We gaan uit van een besparing van 3%. Deze besparing wordt middels een ingroeimodel binnen drie jaar in de begroting opgenomen. 1/3 van de besparing wordt genomen in 2024, 2/3 vanaf 2025 en de volledige besparing vanaf 2026.

²¹ Effecten die elders optreden, bijvoorbeeld bij gemeenten, staan niet in deze begroting. Denk hierbij aan extra ICT-kosten voor automatisering van een werkproces waardoor een personele kostenbesparing bij een gemeente kan optreden. De kosten ervan staan in de begroting, de baten niet.

²² Zie: <https://www.pro-mereor.nl/diensten/contractmanagement> en <https://www.cmpartners.nl/kennisblog/effect-meten-van-contractmanagement/>

Ontwikkeling	Beschrijving impact	Impact in omvang
Doordat Parkstad-IT straks op eigen benen staat, wordt de bedrijfs-voering belangrijker.	Bedrijfsvoeringsfunctie vraagt om versterking. De verwachting is dat er 1 fte bij komt bij de dienst bedrijfsvoering (concerncontrol).	Een stijging van € 81.302 voor een extra fte voor concerncontrol, uitgaande van de gemiddelde salariskosten (omdat er nog geen schalen zijn toegekend aan nieuwe functies).
Met meer hybriditeit wordt Parkstad-IT meer dienstverlener i.p.v. leverancier.	De technische beheersfunctie verkleint op termijn doch integratie wordt belangrijker. Licentiekosten stijgen echter bij meer uitbesteding.	Omvang impact PM, maar de verwachting is dat het per saldo geen of een beperkt kosteneffect heeft. Wel is er sprake van een verschuiving van kostensoort (van personeel naar materieel).
Voor het personeel geldt een werkgarantie als startsituatie	Door een meer reële inschaling (begroten op n-1 schaal i.p.v. n-2) ²³ stijgen de salariskosten. Dit staat los van de verzelfstandiging. Geen frictiekosten.	Zowel de begrote salariskosten, alsook de overige personeelskosten zullen als gevolg hiervan stijgen met 3% ten opzichte van de kosten van 2023.
Nieuwe cao gemeenten	Door het cao-akkoord stijgen de personele kosten met terugwerkende kracht met 7% per 1 jan. 2023. ²⁴ Hierna gaan we uit van een reguliere indexering in lijn met de verwachte inflatie. Dit staat los van de verzelfstandiging.	Voor 2024 geldt dat 'het been bijgetrokken wordt' en dus het cao-akkoord met terugwerkende kracht verwerkt wordt en daarnaast de reguliere stijging (verwachting is in lijn met inflatie) geïndexeerd wordt. Daarmee betreft dit een grote stap in de begrote loonkosten. Voor 2025 en 2026 gaan we uit van reguliere indexering op basis van inflatie (zie hierna).
De gemeente Heerlen belast nu niet alle kosten door. Uitgangspunt is dat dit straks wel gebeurt.	Er zijn tal van overheaddiensten die de gemeente Heerlen verzorgt maar niet financieel doorbelast. Een dergelijke doorbelasting zal wel gaan plaatsvinden voor de nieuwe GR-Parkstad-IT. Het gaat om diverse applicaties (hr, financieel, DMS en bestuurlijk systeem), archiefinspecteur, energiekosten, huismeester, bodes/postverzorging/ drukkerij/repro en een deel van de inkoop. ²⁵	We veronderstellen hiervoor een geschat bedrag van € 400.000, doch exacte bedragen zijn niet beschikbaar. Dat betekent een stijging.

²³ Vanuit onze gemeentelijke benchmark, waarvan we apparaatskosten en looninschaling van veel gemeenten vergelijken, weten we dat gemeenten meestal begroten op max schaal of max schaal -1.

²⁴ Zie onder meer: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/fnv-overheid/2023/02/fnv-sluit-principeakkoord-voor-nieuwe-cao-gemeente>

²⁵ Voor de Inkoop functie wordt een beroep gedaan op met name de gemeente Heerlen. Voor een aantal grote aanbestedingen is samengewerkt met bijvoorbeeld de gemeente Sittard-Geleen en Maastricht. Dan wordt met gesloten beurzen een gemeenschappelijke aanbesteding op de markt gezet.

Ontwikkeling	Beschrijving impact	Impact in omvang
De inflatie is momenteel hoog.	Alle kosten stijgen door indexering voor inflatie. Dit staat los van de verzelfstandiging. In 2024 wordt een inflatie verwacht van 5,0%. ²⁶ Voor de periode daarna geeft DNB nog geen voorspelling. We houden hiervoor de streefinflatie (2%) aan.	Uitgaande van de huidige begroting exclusief personele posten (€ 5.916.687) is dat een stijging van € 289.917 op jaarbasis tot de start van Parkstad-IT in 2024.
Stakeholders streven naar harmonisatie en standaardisatie van het IT-landschap.	Voornaamste is dat het beheer en leveranciers-management daalt door vermindering van variëteit. Ook stijgt de inkoopkracht (groter inkoopvolume). Per saldo dalen de kosten.	Uit onderzoek van Berenschot blijkt dat de structurele besparingen op termijn kunnen oplopen tot 2-4% van de begroting. Deze besparing wordt middels een ingroeimodel binnen drie jaar in de begroting opgenomen. 1/3 van de besparing wordt genomen in 2024, 2/3 vanaf 2025 en de volledige besparing vanaf 2026.
Parkstad-IT faciliteert straks uiteenlopende IT-samenwerking.	Dit vraagt om professionalisering van de regiefunctie en dit leidt tot extra kosten. De verwachting is dat er 1 fte bij komt voor portfoliomanagement.	Stijging van € 81.302, uitgaande van gemiddelde salariskosten. Tegelijk levert het gezamenlijk optrekken een personeelsvoordeel op voor gemeenten, waardoor hun kosten dalen, maar dat valt buiten de GR-begroting.
Security en privacy vraagt om versterking vanwege de toegenomen IT-risico's.	Kosten van security en privacy stijgen. Verwachting is dat er 1 fte bij komt voor security. Dit staat deels los van de verzelfstandiging.	Stijging van € 81.302 voor een fte. Er wordt ook hier uitgegaan van gemiddelde salariskosten.
De bestaande financiële afspraak over de serverruimte blijft ongewijzigd.	Van de serverruimte van € 2,1 miljoen komt € 1 miljoen voor rekening van Parkstad-IT, de rest voor de gemeente Heerlen. Geen kosteneffect.	Neutraal, dus de gemeente Heerlen blijft jaarlijks € 100.000 doorbelasten aan Parkstad-IT.
De financiële markten zijn aan verandering onderhevig.	Hogere rentes. Tot dusver wordt met 1% rente gerekend en dat is niet houdbaar.	De huidige driejarige rente is gemiddeld € 48.000 en wordt € 75.00 per jaar (inschatting).
Het huidige kwaliteitsniveau van devices software (versies, upgrades) blijft ongewijzigd.	Geen verandering, geen kosteneffect.	Neutraal.

²⁶ Bron: De Nederlandse Bank (DNB).

Ontwikkeling	Beschrijving impact	Impact in omvang
Behoeftte aan externe onderzoeken en advies	Parkstad-IT zal behoefte hebben aan externe support. Meer dan nu vanwege extra verplichtingen (audit/accountant).	Extra kosten op jaarbasis € 50.000.
Medewerkers kunnen vanaf 1 januari 2022 bovenwettelijke vakantie-uren sparen (Cao artikel 6.3). ²⁷	Bij verlofsparen is sprake van arbeidskostengerelateerde verplichtingen die een niet voorspelbare opbouw en afbouw kennen, waarvoor een voorziening gaat komen.	PM. Over de omvang van de benodigde voorziening 2022 en verder zijn nu nog onvoldoende details beschikbaar.

Het hiervoor vermeldde leidt tot de volgende toekomstbegroting op hoofdlijnen en voor de vergelijking door de tijd is dit verwerkt in de begrotingsstructuur die Parkstad-IT momenteel hanteert. De (tijdelijke) transitiekosten, die gepaard gaan met de verzelfstandiging, staan niet de

Begroting PIT	2023	2024	2025	2026
Salariskosten	€ 4.651.502,00	€ 5.793.975,92	€ 6.051.114,21	€ 6.140.506,28
Overige personeelskosten	€ 379.451,00	€ 474.545,00	€ 495.616,09	€ 502.948,15
Inzet van derden	€ 544.114,00	€ 615.748,92	€ 642.727,56	€ 651.882,14
Kosten (voorheen betrekking hebbend op) Heerlen	€ 556.899,00	€ 999.892,47	€ 1.045.988,80	€ 1.063.121,66
Diverse overheadkosten	€ 27.300,00	€ 28.446,78	€ 29.678,02	€ 30.085,94
Diverse overheadkosten specifiek	€ -172.057,00	€ -180.487,79	€ -189.512,18	€ -193.302,43
Innovatiefaciliteiten	nvt	nvt	nvt	nvt
Kapitaallasten	€ 2.376.585,00	€ 2.607.542,41	€ 2.773.783,44	€ 2.864.098,33
Materieel t.b.v. dienstverlening	€ 3.127.961,00	€ 3.786.010,57	€ 4.480.571,78	€ 5.061.007,88
Totaal	€ 11.491.755,00	€ 14.125.674,28	€ 15.329.967,72	€ 16.120.347,95

voorgaande tabel en komen in het hoofdstuk hierna aan bod.

6.6 Veranderopgave: Financiën

De voornaamste veranderopgave vanuit financiële optiek is de herziening van het verrekenmodel en de implementatie van de procedures rond doorbelasting. Ook is het genoemde fiscale advies noodzakelijk om uitsluitsel te geven over de fiscaliteiten. Voorts wordt een openingsbalans opgesteld. In de openingsbalans worden de bezittingen, de schulden en de voorzieningen opgenomen die door de gemeente Heerlen in zijn rol als gastheer, aan de nieuwe GR-Parkstad-IT in economisch beheer worden overgedragen. Activa van de deelnemers en klanten blijven ongewijzigd voor de looptijd van de betreffende levensduur.

²⁷ Met dit 'verlofsparen' kunnen medewerkers passend bij hun levensfase hun bovenwettelijke vakantie-uren inzetten op een manier die aansluit bij hun persoonlijke levens- en carrièreplanning en het gemeentelijke vitaliteitsbeeld.

HOOFDSTUK 7

Transitie

7.1 Introductie

De huidige GR wordt opgeheven of gewijzigd. Dat vraagt om een zorgvuldige afwikkeling van de rechten en plichten op basis van lopende contracten, de activa en passiva. In geval van opheffing regelt het op te stellen liquidatieplan de financiële gevolgen van opheffing.

Indien sprake is van het opheffen van de regeling geldt dat alle deelnemende partijen zich garant stellen voor een behoorlijke en adequate afhandeling van de verplichtingen, die de gemeente Heerlen ter uitvoering van deze regeling is aangegaan. Ook staat in de GR-tekst beschreven dat dit door middel van bij voorkeur overname van personeel en/of zo nodig financiële bijdragen gebeurt.

In het transitieproces richting verzelfstandiging vragen de volgende onderdelen om aandacht:

Onderdeel	Impact op transitie
Personele 'rugzakjes' (huidige rechten medewerker rondom verlof, opleidingen en terugbetaling daarvan, toeslagen, etcetera)	Besluitvorming nodig hoe om te gaan met deze rechten (hoe verrekenen). Kosten PM.
Niet alle deelnemers/klanten gaan mogelijk mee over	Voor de afhandeling van lopende contracten en aanvullende afspraken zal mogelijk een constructie moeten worden uitgewerkt.
Jaarrekening	Voor de oude GR zal een jaarrekening moeten worden opgesteld. De werkuren hiervoor zullen verrekend moeten worden.
Archief	Het archief van de huidige GR valt onder verantwoordelijkheid van de gemeente Heerlen. In overleg met de archiefinspecteur zal onderzocht moeten worden welke archiefstukken door wie in beheer worden genomen, dan wel gehouden.
Bedrijfsreserve	De bedrijfsreserve dient opgeheven te worden en financieel te worden verrekend. Bepalen welke verdeelsleutel moet worden gehanteerd.
Alle personeel gaat mee over	Geen consequenties op financiën.
Lopende contracten via de gemeente Heerlen	De centrum-GR Parkstad-IT lift nu vaak mee op de contracten van de gemeente Heerlen. Onderzocht zal moeten worden of het overhevelen van Parkstad-IT naar een andere entiteit financiële consequenties heeft.
Samenstelling bestuur	Er kan een reden zijn om de samenstelling van het bestuur te wijzigen. Dit kan met name wenselijk zijn als de GR Parkstad-IT naar verwachting nog lang moet blijven voortbestaan met het oog op de vereffening van het vermogen.
Besluitvormingsproces	De besluitvorming van het opheffen van de GR-Parkstad-IT kent zijn eigen dynamiek. Het is goed hierover vooraf afspraken te maken (wie, wat, wanneer, hoe).

Onderdeel	Impact op transitie
Aanwijzen uitvoerder opheffing	Het opheffen van de oude GR Parkstad-IT kan toegewezen worden aan een ander dan de huidige manager Parkstad-IT. Zeker indien de nieuwe GR Parkstad-IT direct van start gaat en zijn dienstverlening dient uit te voeren.

Overgang van onderneming

Als er sprake is van voortzetting van de activiteiten in een organisatorische eenheid die zijn identiteit behoud (bijvoorbeeld door een qua aantal en deskundigheid wezenlijk deel van het personeel over te nemen) – en daar lijkt het hier op – dan is er sprake van overgang van onderneming. Dit betekent dat alle rechten en plichten die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomsten van de werknemers overgaan van de oude werkgever (de vervreemder, PIT 1.0) op de nieuwe werkgever (PIT 2.0). De werknemers houden hun functies, zij kunnen niet worden ontslagen en behouden al hun arbeidsvoorwaarden (salaris, toelagen, verlofsaldi etc.).

7.2 Transitiekosten

De volgende kostenposten kunnen zich in een liquidatieplan voordoen:

- De projectkosten om de opheffing en verzelfstandiging te realiseren. Dergelijke kosten zijn aan de orde en ligt het komend jaar in de grootteorde van € 75.000 – € 150.000.
- De ontwikkelkosten om de transitie naar de nieuwe strategische koers en het hierbij horende nieuwe denken en werken binnen Parkstad-IT mogelijk te maken. Denk hierbij aan extra kosten voor opleiding van personeel en extra inhuur. Dergelijke kosten zijn aan de orde en ligt het komend jaar in de grootteorde van € 100.000 – € 200.000.
- De kosten van het sociaal plan voor medewerkers die overgaan naar de nieuwe organisatie. Dit is niet aan de orde bij Parkstad-IT.
- De zogenaamde personele frictiekosten: kosten van boventallig personeel, bestaande uit personeelslasten en kosten van flankerend beleid. Dit is niet aan de orde bij Parkstad-IT.
- De contractuele frictiekosten: Dit zijn de kosten die voortvloeien uit het feit dat er kosten verbonden zijn aan het verbreken van bepaalde contracten (contractbreuk) of dat bestaande contracten uitgediend moeten worden, zonder dat deze nog van waarde zijn. De omvang van deze kosten is nog niet bekend en zijn PM. Dit wordt onderzocht.
- De zogenaamde desintegratiekosten; dit betreft de doorbelaste kosten die doorlopen na opheffing en verzelfstandiging.²⁸ Hierover is nu nog geen duidelijkheid (PM).

²⁸ Bijvoorbeeld versnelde afschrijving van investeringen en kosten voor afbouwen interne ondersteuning.



'WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG'

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl