

---

**Jaarverslag en financiële verantwoording 2015**  
**Shared Service Centrum Zwolle, Kampen, Overijssel**

---

Opdrachtgever

Opdrachtnemer

Versie

1.0 SB

Datum

8 Februari 2016

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Jaarverslag</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Feiten en figuren SSC</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>Financiële verantwoording</b>	<b>21</b>
4.1	Financieel exploitatieresultaat	21
4.2	Bestemming exploitatieresultaat	22
4.3	Exploitatieresultaat per partner	23
<b>5</b>	<b>Financieel exploitatieresultaat afdelingen</b>	<b>26</b>
5.1	Inkoop en Contractmanagement (I&C)	26
5.2	Personeels- en Salarisadministratie (PSA)	27
5.3	ICT	29
5.3.1	ICT Beheer	29
5.3.2	Externe ICT kosten	30
5.3.3	Projectmanagement en -ondersteuning (PMO)	32
5.4	Algemene organisatiekosten	33
<b>6</b>	<b>Bedrijfsvoeringsreserve SSC</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Meerwerk</b>	<b>35</b>
7.1	Meerwerk per partner	36
<b>8</b>	<b>Projecten SSC</b>	<b>37</b>
8.1	Implementatie SSC	37
8.2	Huis op Orde	37
8.3	Selectie en implementatie PSA-systeem	37
8.4	Data-opslag en Servers/ Data-centrum en Netwerk (DOS/DCN)	38
8.5	Overige ICT projecten/activiteiten	38
8.6	Financieel overzicht projecten	39

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

## **1 Inleiding**

Hierbij ONS jaarverslag over 2015, het eerste volledige jaar in het bestaan van het SSC Zwolle Kampen Overijssel. En een druk jaar voor iedereen binnen het SSC.

De winkel bleef open terwijl de verbouwing van de Huis op Orde projecten gewoon doorging. Ik wil alle medewerkers van het SSC complimenteren en bedanken voor het feit dat we dit voor elkaar gekregen hebben.

Ieder nieuw opgericht SSC, en dus ook ONS SSC, gaat na zijn oprichting een vaste cyclus door. De eerste fase laat een teruglopende klanttevredenheid zien, minder kwaliteit en hogere (investerings-)kosten. Pas als het stof is neergedaald, nieuwe werkwijzen zijn ingevoerd en nieuwe olifantspaadjes zijn ontstaan keert die ontwikkeling en wordt de opgaande lijn ingezet. Het is mijn vaste overtuiging dat we dit jaar het diepste punt van het dal achter ons hebben gelaten en vanaf nu op weg gaan naar de top.

En dat hebben we niet alleen aan onszelf te danken. Ook onze partners en met name de demandmanagers hebben hierin een belangrijke rol gespeeld. Zij zijn de belangrijke schakel tussen het SSC en de partnerorganisaties. En zij bevinden zich in een lastige positie, want ze vertegenwoordigen hun organisatie wat betreft (toekomstige) behoeften en moeten die behoeften als partners ook op elkaar afstemmen om maatwerk te voorkomen. Vervolgens worden ze geconfronteerd met beperkingen in capaciteit en middelen, moeten ze prioriteiten stellen en dat dan weer in hun eigen organisatie verkopen.

Namens ONS,  
Maarten van den Bosch

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

## 2 Jaarverslag

### Huis op Orde

2015 Was natuurlijk het jaar van Huis op Orde, de 16 projecten die de resterende problemen uit de oprichting van het SSC hebben opgelost. Het heeft veel inspanning en doorlooptijd gekost, maar we kunnen stellen dat het Huis intussen op Orde is.

Hieronder in tabelvorm de projecten en hun status:

#### Stroom 1, projecten op het snijvlak tussen SSC en partners:

Projectnaam	Status
1. Definitie standaard<>maatwerk en meerwerk	√
2. Eigenaarschap en mandatering	√
3. Opruimbegroting	√
4. Positionering (missie, visie, naam, logo)	√
5. Investerings- en verrekenings-systematiek	√
6. Demand-supply management op orde brengen	√

#### Stroom 2, projecten en activiteiten binnen het SSC:

Projectnaam	Status
7. Nieuwe processen SSC/ICT implementeren	ongoing
8. Formuleren uitgangspunten voor standaardisatie	√
9. Medewerkers betrekken	√ en ongoing
10. Op feiten bouwen	√ en ongoing
11. 3 culturen verenigen	√ en ongoing
12. Basisfaciliteiten medewerkers regelen	√
13. Positionering Inkoop en Contractmanagement aanscherpen	√
14. ICT architectuurplaat opstellen	Q1 2016
15. Goed portfoliomanagement/resourceplanning	Q1 2016
16. Geoliede, voorspelbare processen PSA	√ en ongoing

Als bij de hierboven genoemde projecten staat “√ en ongoing” betekent dit dat de verandering zichtbaar is, maar dat het desbetreffende project nooit af is. Ook na afsluiting van Huis op Orde zullen we bijvoorbeeld op feiten moeten blijven bouwen en verbeteringen blijven aanbrengen in de processen van PSA.

Hierna zullen we de resultaten van een aantal Huis op Orde projecten kort toelichten.

## Een nieuwe positionering

In 2015 zijn een nieuwe missie, visie en strategie voor het SSC geformuleerd en goedgekeurd door het Secretarissenberaad. Deze positionering is gebaseerd op onze opdracht zoals die in de Gemeenschappelijke regeling staat en geeft richting aan ons handelen.

<b>Missie:</b>	“Wij leveren ondersteunende processen en adviesdiensten van hoge kwaliteit, zodat onze partners zich kunnen concentreren op hun kerntaken”
<b>Visie:</b>	“Wij verbeteren continu onze dienstverlening. In ondersteunende processen zijn we grotendeels onzichtbaar maar we vallen op door ons continue streven naar eenvoud voor onze klanten.”

Onze opdracht en deze missie en visie willen wij bereiken door de zes elementen in onze **STRATEGIE:**

1. Standaardisatie van systemen en processen
2. Specialisatie op taak en niet op organisatie
3. Kennis over onze klanten
4. Resultaatgerichtheid
5. Risicobeperking
6. Investeren in medewerkers

## Een nieuwe naam

Een groep medewerkers heeft zich in 2015 samen met de afdeling Communicatie van Zwolle gebogen over een nieuwe naam en logo voor het SSC. Een oude wens van veel medewerkers, omdat ze op zoek waren naar iets om zich mee te identificeren.

Een heldere vlag die aangeeft dat we weliswaar formeel een onderdeel van Zwolle zijn maar werken voor meerdere partners.

De nieuwe naam is ONS, Overheid en Service. ONS is speels, modern en herkenbaar. ONS geeft ook aan dat het SSC van ons als medewerkers is. Maar ook de partners kunnen zeggen “Het SSC is van ons”. Het logo met de foto van een cirkel van medewerkers SSC symboliseert ook het feit dat we een samenwerkingsverband zijn.



## Een nieuwe verrekensystematiek

In 2015 is door het Secretarissenberaad ook een nieuwe verrekensystematiek vastgesteld die vanaf 2017 geldt. Deze wordt nog voorgelegd aan de colleges. Hij is gebaseerd op een beperkt aantal indicatoren waarmee bepaald wordt hoe de kosten over de partners verdeeld worden. Kosten die natuurlijk via budgettoekenning van het Secretarissenberaad begrensd worden.

Grofweg komt de verrekensystematiek op het volgende neer:

1. Maatwerkdienstverlening komt altijd ten laste van de opdrachtgevende organisatie
2. Voor standaarddienstverlening (datgene dat we voor alle partners uitvoeren) gelden de volgende verdeelsleutels:
  - De kosten van Inkoop & Contractmanagement en van ICT-projectmanagement worden verdeeld naar rato van tijdens de begrotingscyclus door de partners gereserveerde capaciteit
  - De kosten van Personeels- en Salarisadministratie worden verdeeld naar rato van het aantal jaargaven per partner
  - De kosten van ICT-beheer worden verdeeld naar rato van het aantal FTE per partner, waarbij na realisatie van een nieuwe gezamenlijk infrastructuur verfijning plaatsvindt door ook daadwerkelijk gebruik van bijvoorbeeld servers en opslagcapaciteit als indicator mee te wegen.

*Jan Antonissen (SSC-ICT) geeft aan dat in 2015 veel ontwikkelingen speelden, maar dat dit langzaam gaat. In zijn werk heeft hij hier nog niet direct voordelen van ondervonden. Hij loopt nog steeds met meerdere tokens rond om bij de diverse netwerkapparatuur van de partnerorganisaties en de organisaties zelf in te kunnen loggen. Ook merkt hij dat er voor een aantal functies beperkte achtervang is. Wel verwacht hij dat ontwikkelingen als het DOS-project het komende jaar voordelen op gaan leveren. Dan wordt er gewerkt met één datacenter en kan er hopelijk makkelijker bij de verschillende organisaties ingelogd worden.*

De nieuwe verrekensystematiek brengt een forse verschuiving qua kosten tussen de partners teweeg. Om dit aanvaardbaar te maken heeft het Secretarissenberaad besloten:

- De verschuiving niet in één keer door te voeren maar een geleidelijke overgang gedurende 4 jaar te realiseren
- Het SSC gedurende die 4 jaar een extra besparingsdoelstelling van 2,5% per jaar op te leggen
- Deze besparing te realiseren door standaardisatie van processen en daar als partners een actieve rol in te spelen

## Onderzoek uitbreiding met Dronten en Dalfsen

In 2015 is de tweede fase van het onderzoek naar toetreding van Dronten en Dalfsen gestart. Hierin wordt voor alle partijen (Dronten, Dalfsen, Zwolle, Kampen, Overijssel, SSC) inzichtelijk wat de consequenties zijn van eventuele toetreding.

Het Secretarissenberaad heeft in het kader van Huis op Orde al randvoorwaarden aan uitbreiding benoemd, bijvoorbeeld:

- Groei is geen doel maar een middel om een betere verhouding tussen Kwaliteit, Continuïteit en Efficiency te bereiken
- Nieuwe partners moeten intekenen op de met bestaande partners vastgestelde standaarden.
- Uitbreiding van het SSC moet ook ten goede komen aan bestaande partners, risico's moeten beheersbaar zijn.

Deze randvoorwaarden worden betrokken bij de bestuurlijke besluitvorming door de partners (colleges en gemeenteraden van Zwolle, Kampen, gedeputeerde staten en provinciale staten van Overijssel) bij de mogelijke toetreding van Dalfsen en Dronten. Daarnaast is vastgesteld dat alvorens de bestaande partners zullen besluiten over toetreding van Dronten en Dalfsen er eerst een uitspraak gedaan zal worden over de toekomstige bestuursvorm van het SSC. Op dit moment is het SSC een onderdeel van Zwolle en fungeert Zwolle als gastheer. Colleges en gemeenteraden van Zwolle en Kampen hebben naar aanleiding van het Rekenkameronderzoek expliciet uitgesproken dat minimaal de variant om het SSC om te vormen naar een Gemeenschappelijke Regeling Bedrijfsvoeringsorganisatie (GR BVO) onderzocht moet worden.

Dronten en Dalfsen beoordelen individueel toetreding tot het SSC op de 5K's: "Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Kansen (voor medewerkers), Kernaandacht (op regie) en Kostenefficiëntie". De uitkomsten van verschillende Huis op Orde-projecten zijn dan ook belangrijke input voor dit traject geweest. Overigens wordt fase 2 van dit onderzoek in nauwe samenwerking tussen Dronten, Dalfsen en SSC gedaan. Van begin af aan is het uitgangspunt dat we zeker willen stellen dat besluitvorming plaatsvindt op dezelfde set van feiten.

*Belinda Stoffer (SSC-PSA) vond 2015 een hectisch jaar. De uniformering van het salarissysteem zorgde met name aan het einde van het jaar voor extra werk en zal in 2016 ook de nodige veranderingen en extra werk opleveren. In de hectiek was het prettig om tijdens de huiskamerbijeenkomsten op de hoogte gehouden te worden. Dit is persoonlijker dan de mail en je kunt meteen vragen stellen. Ook de komst van een eigen identiteit met eigen naam en logo ziet Belinda als een positieve verandering. Zo zal het SSC naar buiten toe meer als een eenheid ervaren worden.*

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

## Betrekken van medewerkers

Er zijn veel activiteiten geweest om medewerkers te betrekken bij ontwikkeling van en beleidsvorming in het SSC. Maandelijks huiskamerbijeenkomsten, de Keek op de Week, het voorleggen van concept missie en visie, invoering van nieuwe ICT-processen via Scrum-methodiek zijn een aantal voorbeelden. En daarnaast zijn er ook veel informele activiteiten georganiseerd zoals bijvoorbeeld een tafelvoetbal-competitie en een pepernotenchallenge.

Een belangrijk element bij het betrekken van medewerkers is ook het instellen van een formele Onderdeelscommissie in 2015. De OC en de eenheidsmanager hebben maandelijks een heel open overleg met als wederzijdse doelstelling de toekomst van SSC en zijn medewerkers zo goed mogelijk te behartigen. Een groot compliment voor ons is dat de OR van Zwolle de medezeggenschapsprijs 2015 aan het SSC heeft uitgereikt: *“De medezeggenschapsprijs 2015 is uitgereikt aan de bestuurder en de OC van eenheid SSC voor de uitstekende samenwerking die zij dit jaar hebben laten zien, waarin het wederzijds vertrouwen is gegroeid en waarin de OC getoond heeft een volwaardig partner te zijn in de medezeggenschap van de Gemeente Zwolle. Het is de tweede keer dat de Ondernemingsraad deze wisselbeker uitreikt”*

## Waar is het SSC mee bezig geweest in 2015

Natuurlijk gebeurt er teveel om op te noemen in een jaar. Om een kleine indruk te geven waar het SSC zoal mee bezig is geweest hieronder per afdeling een korte impressie.

### Inkoop en Contractmanagement (I&C)

Digitaal aanbesteden, ONS doet het!

We zijn dit jaar overgegaan op volledige digitale aanbesteding bij Europese aanbestedingen. Dit is een mijlpaal! Stel je voor, jij wilt iets kopen en je kunt alles wat je wilt weten vinden op één website. Sterker nog, je kunt daar zelfs beginnen met een aanbesteding en hulp vragen aan een inkoopadviseur. Met de introductie van ons Inkoop Management Systeem (Negometrix) hebben we een belangrijke stap in deze richting gezet. De hele aanbestedingsprocedure kan nu via een website worden gevolgd en uitgevoerd. Je kunt elk moment van de dag zien hoe het met je aanbesteding staat, informatie opvragen en, afhankelijk van de fase, informatie toevoegen en delen met je collega's. Voor leveranciers is het ook een vooruitgang, ze hoeven stukken niet meer op papier aan te leveren. En informatie die al eerder is verstrekt, bijvoorbeeld Kamer van Koophandel gegevens, kan in één keer voor meerdere aanbestedingen worden ingeleverd.



Datum

8 Februari 2016

Ons kenmerk

Jaarverslag 2015

*Wim Souhuwat (SSC-PSA) heeft de verbetering in de processen bij de salaris-administratie als erg prettig ervaren. Door het stroomlijnen van de processen heeft hij beter zijn rol kunnen pakken en had hij geen stress bij het overdragen van zijn taken. Voor de komende jaren ziet hij dat er nog meer ontwikkelingen aankomen, zoals verdere digitalisering en mogelijke nieuwe toetreders. Natuurlijk brengt dit wat onrust met zich mee over wat dit betekent voor het werk, maar bang voor de toekomstige ontwikkelingen is hij zeker niet.*

Het Sociaal Domein doet het!

In het Sociaal Domein is enorm veel werk verzet. De transitie gaat zorgen voor een omslag in denken en werken. ONS I&C werkt daar hard aan mee, zo zijn er meerdere inkopers en contractmanagers die meewerken om samen met de leveranciers te zorgen dat de goede dingen goed gedaan worden. En als het mis gaat gaan ze mee en voeren het gesprek met de leveranciers om samen tot een oplossing te komen. Zo werkt het partnerschap dat nodig is om echte veranderingen door te voeren. Tevens zijn ze betrokken bij het opstellen van de strategie en contracten voor 2017 en verder. Het is hard werken met veel voldoening, of zoals een collega opmerkte: "als contractmanager is het Sociaal Domein de plek waar je nu wilt zijn"

Zoveel eenheden, zoveel aanbestedingen.

ONS is trots dat we in 2015 weer zoveel verschillende mensen bij Zwolle, Kampen en Overijssel van dienst hebben kunnen zijn. Op die manier werkten we mee aan wegen, spoorlijnen, de aanleg van natuur, nieuwe inrichting van het stadskantoor, inhuur van projectleider, grasmaaiers, brandstoffen, zoutstrooiers, catering, straatlantaarns, post en nog veel meer. Steeds meer maken we gebruik van Best Value Procurement (BVP) waarbij we de leveranciers zoveel mogelijk ruimte geven om met nieuwe oplossingen voor onze vragen te komen. Dit slaat goed aan bij klanten en leveranciers, en is 1 van de redenen dat het werk van de adviseurs van I&C wordt beoordeeld met een 8 of hoger.

## PSA

De PSA heeft in 2015 de aanbesteding voor een nieuw administratiesysteem afgerond. Hiermee is een belangrijke stap gezet in de richting van een geïntegreerde dienstverlening richting de partners van ONS. De insteek van de aanbesteding was dat we geen nieuwe leverancier, maar een partner zoeken. In de hele keten zijn we namelijk afhankelijk van elkaar voor een optimale dienstverlening aan onze klant. Tijdens een feestelijke ceremonie in de trouwzaal van het stadhuis zijn onze wederzijdse trouw én de huwelijksvoorwaarden bezegeld met een handtekening. Onze huidige partner Raet heeft de aanbesteding gewonnen. Dit betekent niet dat we op de oude voet met elkaar of met de systemen verder gaan. In het nieuwe contract zijn goede en proportionele afspraken gemaakt over bijvoorbeeld verstoringen in het systeem. Ook is de prijs fors naar beneden gegaan. De belangrijkste wijziging is echter dat we niet verder gaan met drie systemen, maar met één systeem en (zoveel mogelijk) één inrichting. In 2015 zijn met de afronding van het implementatieplan en de uniformering van de salariscodes over de drie partnerorganisaties de eerste mijlpalen in

Datum

8 Februari 2016

Ons kenmerk

Jaarverslag 2015

het implementatieproject al gehaald. Bij de implementatie wordt verder rekening gehouden met een mogelijke aansluiting van nieuwe partners bij ONS. Vertegenwoordigers van Dronten en Dalfsen zijn aanwezig bij de workshops waarin de inrichting van het nieuwe systeem wordt bepaald. Hiermee wordt voorgesorteerd op een eventuele invlechting van de personeels- & salarisadministraties van beide gemeenten.

*Raymond van Calker (SSC-I&C) "Wat het werken binnen het SSC voor mij leuk maakt is dat het een enorm dynamische omgeving is. Enerzijds is het SSC zelf volop in ontwikkeling, hier werken de medewerkers ook volop aan mee. Anderzijds werk je dag in dag uit voor de 3 partners, met ieder hun eigen (bestuurlijke en ambtelijke) dynamiek en behoeften. Binnen mijn eigen werkveld (Infrastructuur & Openbare inrichting) vragen mijn projecten (o.a. de aanbesteding van: bodemsaneringen, bouw van parkeergarages, aanleg van wegen) bijna altijd maatwerk. De uitdaging is hierin toch uniformiteit te vinden en de partners een soortgelijk niveau van dienstverlening aan te bieden, ondanks dat ieder project zo enorm van elkaar verschilt. Ten slotte: een belangrijke drijfveer voor mij is het zijn van de verbinding tussen de organisaties binnen mijn werkveld en hierin op zoek blijven gaan naar mogelijkheden tot samenwerking en kennisdeling".*

Verder heeft de PSA in 2015 gewerkt aan het verder digitaliseren van de werkprocessen. Vooral de uitrol van Employee- en Manager Self Service en de invoering van het Individueel Keuze Budget (IKB) voor de beide gemeenten zijn noemenswaardig. De invoering van Self Service was een voorwaarde om te komen tot nog betrouwbaardere werkprocessen en kanaalsturing in de mutatieaanlevering. Hierbij is met name aandacht gegeven aan de processen die worden geïnitieerd vanuit de manager. Een belangrijke bottleneck hierin bleek het uniformeren van de bevestigingsbrieven. Uiteindelijk zijn hierin, in goed overleg met de partners, keuzes gemaakt. Met de invoering van IKB voor de beide partnergemeenten lopen zij voorop in gemeenteland. IKB moet namelijk zijn ingevoerd per 1 januari 2017, maar Zwolle en Kampen hebben dit al met ingang van 1 januari 2016 gedaan. Dit is voor een belangrijk deel mogelijk gemaakt door de inspanningen van de PSA. Hierbij hielp het enorm dat de provincie IKB al had ingericht, zodat de lessons learned van de provincie konden worden toegepast op de gemeenten. En niet alleen de digitale processen zijn aangepakt: ook de handmatige mutatieprocessen zijn zoveel mogelijk geüniformeerd door gebruik te maken van functionele mailadressen en Topdesk en te sturen op het gebruik hiervan. Topdesk Zwolle en Kampen moesten hiervoor nog worden ingericht. Dit is gebeurd in samenwerking met de servicedesk van de gemeente Zwolle. Verder is de opleidingen administratie voor een groot deel geautomatiseerd. Hiermee zijn allerlei handelingen gekoppeld aan bijvoorbeeld de ingangsdatum van de opleiding. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de dienstverlening.

Op het gebied van het Huis op Orde project zijn ook belangrijke stappen gezet. De klantensurvey geeft het nodige inzicht om de dienstverlening te verbeteren. Hierin wordt aandacht besteed aan de snelheid, klantvriendelijkheid en kennis (first time right) waarmee klantvragen en –verzoeken worden afgehandeld. De invoering van de

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

dagstart, jaarkalender en projectenkalender helpen om de werkzaamheden te plannen en op elkaar af te stemmen. Purple HRM gaat de HR-adviseurs helpen bij de invulling van hun rol van strategisch businesspartner voor de leidinggevendenden van de partnerorganisaties. Verder is de producten & dienstencatalogus voor de PSA vastgelegd en is de dienstverlening op onderdelen over de partners geüniformeerd. Een project dat is gestart in 2015 en doorloopt in het nieuwe jaar betreft compliance: de invoering van een control framework waarmee de rechtmatigheid, kwaliteit en tijdigheid van de werkprocessen wordt gemonitord. In samenwerking met een (externe) accountant is dit framework ontwikkeld en de uitvoering hiervan moet leiden tot het verkrijgen van een zogenaamde derdenverklaring (ISAE 3402 verklaring) in 2016. Op deze manier hopen we in 2016 onze dienstverlening nog verder te optimaliseren. Alles bij elkaar is 2015 een jaar geweest waarin de basis is gelegd voor de toekomst van de PSA.

## ICT

In 2015 zijn wij verder gegaan met de reeds ingezette koers vanuit het project Huis op Orde (HoO). Het gezamenlijk met de klanten verder vormgeven en uitvoeren van de ICT- projecten, -processen, -architectuur zijn belangrijke stappen geweest.

Vanuit de infrastructurele en applicatiegerichte projecten/activiteiten zijn stevige stappen ondernomen om te komen tot een stabiele en gestandaardiseerde ICT-omgeving. Het betreft hier de Data- opslag en Servers/Data-centrum en Netwerk (DOS/DCN), de Domeinstructuur om onder één dak slimmer gebruik te kunnen maken van de verschillende beheeromgevingen en de aanbesteding van de multifunctionele printfaciliteiten. De migratie van Oracle en downsizing licenties hebben een substantiële besparing opgeleverd voor Overijssel. Hiermee laten we ook zien dat standaardisatie en samenwerken loont.

*Voor Jan Brunink (SSC-ICT) was 2015 niet anders dan andere jaren. De samenwerking tussen de drie partners is nog geen automatisme, maar als hij eind 2015 bij de gemeente Zwolle en de provincie Overijssel aangeeft dat beide bezig zijn met nieuwe telefoniecentrales ontstaan er gesprekken. Dit soort ontwikkelingen geeft hem goede hoop voor de toekomst. Verder ziet Jan dat het SSC de afgelopen jaren vooral intern gericht is geweest en de klant een beetje uit het oog dreigt te verliezen. Jan vindt het contact met de klant leuk en heeft het gevoel dat de focus nu weer meer op de klant komt.*

Projecten/activiteiten waarover de partners besloten hebben zijn voor het merendeel opgeleverd (verderop in dit jaarverslag te vinden). Een aantal andere projecten met een doorloop naar 2016 zullen pas hun beslag krijgen in Q1 en Q2 2016. Het betreft hier de projecten GT2015 (de mobiele telefonie en data abonnementen), de vervanging werkplekken Overijssel, de mailomgeving Zwolle (standaardisatie van mail wasstraat) en de implementatie van een gestandaardiseerde TOPdesk-omgeving voor alle partners.

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

Om toekomstige projecten en activiteiten nog beter te kunnen managen zijn wij eind 2015 gestart met de nieuwe inrichting van onze Resource Capacity Management. Hiervoor maken wij gebruik van bestaande en gestandaardiseerde Middelen zoals TOPdesk. Door het gebruik van TOPdesk slaan we meerdere vliegen in één klap. We hebben al veel bestaande gegevens over resources, werkzaamheden en planningen in TOPdesk staan en bijna een ieder binnen ICT is al bekend in het gebruik van deze tool.

Binnen het Procesmanagement hebben de collega's van team ICT-MidOffice (MO) een geweldige slag gemaakt in de doorontwikkeling van dienstverlenend aan hun partnerorganisatie van herkomst naar dienstverlener als SSC Procesmanager voor al onze partners. Deze ontwikkeling uit zich onder andere in de structurele overlegstructuren waarin het team MidOffice vertegenwoordigd is. Het Breed Functioneel Beheeroverleg (Zwolle en Overijssel) en het overleg tussen de Demandmanagers van de partners en de Service Managers van MO (Zwolle, Overijssel en Kampen) zijn hier goede voorbeelden van.

De onderlinge afspraken die binnen intensieve workshops met het Strategisch Partner Overleg (SPO) in het eerste kwartaal van 2015 zijn gemaakt hebben uiteindelijk in het laatste kwartaal een stevige basis gelegd om in de aankomende periode tot een meer voorspelbare ICT-dienstverlening te komen. Het op orde brengen van het Demand- en Supply management betrof de verdere standaardisatie en vormgeving van de Producten en Dienstencatalogus (PDC), de Service Level Agreements (SLA's), de Governance en de afspraken om te komen tot een volwassen IT Service Management door de implementatie van ITIL- processen.

In de verschillende Huis op Orde projecten worden activiteiten benoemd om een betere control en sturing op de geleverde kwaliteit van IT dienstverlening aan de partners te krijgen. Om deze (ICT) ambitieniveaus te halen dient vanuit een ICT service perspectief naar deze projecten en hun samenhang gekeken te worden. Een beproefde methode om dit mogelijk te maken is gebruik maken van IT Service Management (ITSM). Dit is een geheel aan activiteiten (vaak procesmatig gestructureerd), sturingsmechanismen, meet- en rapportage methoden waarmee de kwaliteit van IT dienstverlening ingericht, geborgd en uiteindelijk structureel verbeterd kan worden. IT dienstverlening wordt dan voorspelbaar en voegt hiermee een grotere toegevoegde waarde aan de primaire bedrijfsprocessen van de partners toe.

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

### *Projectmanagement en -ondersteuning (PMO)*

In 2015 hebben onze ICT-projectmanagers veel klantprojecten succesvol afgerond. Ter illustratie worden vijf van deze projecten kort beschreven door de desbetreffende projectmanager:

#### *Management Informatie Systeem voor Provincie (Siemon Zwep)*

Na een selectie traject is LIAS als applicatie gekozen: Dit is een bestuurlijk informatiesysteem dat zich richt op het samenstellen en bewaken van gemeentelijke en provinciale begrotingen en rekeningen. (P&C rapportage, financieel management, prestatie management, risico management en dashboards). Deze applicatie wordt door plusminus 150 medewerkers met succes gebruikt door het bestuur, management en medewerkers.

#### *Implementatie digitaal vergaderen (Joost van Oosterhout)*

Het digitaal ondersteunen van vergaderingen met behulp van een tablet is uitgerold binnen de ambtelijke organisatie van de Provincie. In het project ging het om de overleg organen PO, BO, DO en CMT. Digitaal vergaderen is een belangrijke stap in het (papierloze) kantoorconcept en de Nieuwe Manier van Werken.

#### *Klantportaal Provincie (Tjerk Vonck)*

“Voor mij heeft project Klantportaal, met de deelprojecten voor de invoering van eHerkenning, voor de digitale ondertekening met behulp van eHerkenning en voor het voorinvullen e-formulieren met gegevens uit de Basis Registraties het jaar 2015 bepaald. Door het uitvoeren en afronden van deze projecten heeft de provincie Overijssel een heel belangrijke stap gemaakt in haar digitale dienstverlening en de voorbereiding op Digitaal 2017. Met het Klantportaal is een platform gerealiseerd waarop de dienstverlening aan de klanten van de provincie centraal staat. Door de invoering van eHerkenning kunnen naast particulieren nu ook bedrijven en organisaties inloggen op deze infrastructuur en in e-formulieren van het voorinvullen van gegevens uit de Basis Registraties gebruik maken.”

#### *Virtualiseren CAD- en DTP werkplekken (Hinne Schriemer)*

Benefits voor de klant Zwolle:

Door de FatClient werkplekken (ongeveer 50) te vervangen door virtuele werkplekken ontstaan er meer flexplekken. Uitbreiding van flexplekken is essentieel voor HNW concept. Een FatClient werkplek wordt immers door een vaste medewerker bezet gehouden, waardoor de flexgraad (0,7) niet gehaald wordt.

Benefits voor SSC:

Werkplekbeheer: FatClients zijn “eigen” systemen die meer beheer vergen dan de virtuele werkplekken (ThinClients). Op de CAD stations werden door de functioneel beheerder (business) veel handmatige installaties uitgevoerd, die niet in beheer waren van het SSC. Door de virtualisatie van de CAD werkplekken zijn deze handmatig geïnstalleerde applicaties door het SSC in beheer genomen.

*Ondersteuning subsidieproces PDS met EDO (Gerard Wieten)*

PDS is lange tijd op zoek geweest naar een specifieke subsidieapplicatie. Dit bleek niet voorhanden te zijn waardoor de gestelde eisen en wensen waar mogelijk met EDO zijn gerealiseerd. In 2015 is fase 1 afgerond. In 2016 fase 2. Hoewel in 2015 nog niet alle resultaten zijn geëffectueerd wordt bijgedragen aan:

- dat tijdelijk inhuur voor het bijhouden van administratieve (voortgangs)gegevens over subsidies niet hoeft te worden voortgezet;
- dat GS nu aan PS kan uitleggen dat de beloofde verbetering na een rekenkameronderzoek uit 2013 voor een belangrijk deel zijn nagekomen.
- dat de rekenkamer in het follow-up onderzoek naar de vastlegging van subsidiegegevens kan constateren dat de beloofde verbeteringen reeds zijn of op korte termijn worden gerealiseerd
- dat de lijsten betrouwbaarder zijn die intern worden gebruikt en kunnen worden ingezet voor rapportage doeleinden.

*Herman van Loo, directeur bedrijfsvoering gemeente Kampen*

*en één van de "founding fathers" van het SSC:*

*"De dienstverlening en klantvriendelijkheid voor Kampen zijn afgelopen jaar verbeterd, de kruisbestuiving tussen medewerkers uit drie organisaties werkt."*

*"Ik merk ook dat SSC en de afnemers dichterbij elkaar zijn komen staan. Mensen in demand en supply hebben daar veel tijd in gestoken. Het hokjesdenken is aan het verdwijnen en we krijgen steeds vaker goede voorstellen die vanuit een gezamenlijke doelstelling zijn ontwikkeld."*

*"Het afgelopen jaar hebben we veel tijd gestoken in een heldere governance, de taakverdeling tussen secretarissen, directeuren bedrijfsvoering en demand-supply-overleggen. Ook hebben twee van de oprichters van het SSC, Harry Timmerman en Maarten van Helden, afscheid genomen. Maar het oorspronkelijke gedachtengoed achter het SSC is goed geborgd, want ik zie een grote continuïteit in onze besluitvorming. En we voelen ons ook verantwoordelijk om dat gedachtengoed aan de nieuwe mensen in het overleg door te geven."*

*"Tenslotte nog een heel persoonlijk punt: Ik heb vroeger bij de Provincie Overijssel gewerkt. En iedere keer als ik voor een vergadering bij het SSC kom, heb ik toch weer een gevoel van thuiskomen."*

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

### *Doorkijk naar 2016*

Het eerste kwartaal van 2016 staat in het teken van verdere planvorming. Missie, visie, strategie worden vertaald naar concrete activiteiten in een Bedrijfsplan. Daarnaast gaan we een Strategisch Personeelsplan maken. En last but not least zullen in de eerste drie maanden van 2016 de standaardisatieplannen opgesteld moeten worden die onze 2½ % besparing in 2017 realiseren. De resterende negen maanden in 2016 zijn de maanden van realisatie van de hiervoor genoemde plannen.

Welke belangrijke gebeurtenissen vinden nog meer plaats in 2016?

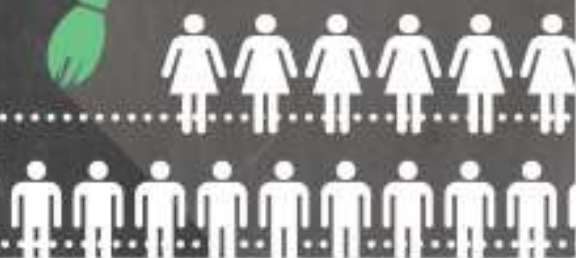
Ten eerste wordt de nieuwe gezamenlijke infrastructuur in gebruik genomen (project DOS/DCN). Dit zal leiden tot kortere responstijden voor medewerkers van de partnerorganisatie, betere continuïteit doordat de rekencentra en de verbindingen dubbel uitgevoerd zijn en veel meer flexibiliteit, bijvoorbeeld in het snel creëren van testomgevingen.

Ten tweede is dit het jaar van de RAET-integratie. De drie systemen van de partners worden geïntegreerd tot één systeem met een grote mate van standaardisatie. We gaan ook een aantal maanden schaduwdraaien om zeker te weten dat de invoering per 1-1-2017 foutloos verloopt.

Ten derde gaan we dit jaar ONS uitrollen. Halverwege het jaar is iedereen de oude naam vergeten en is de nieuwe naam helemaal ingeburgerd.

Ten vierde zal dit jaar het onderzoek plaatsvinden naar de nieuwe bestuursvorm van het SSC. Afhankelijk van de te kiezen vorm kan het losweken uit Zwolle extra werk en ook extra onzekerheid voor medewerkers met zich meebrengen.

En tenslotte valt in 2016 ook het besluit over toetreding van Dronten en/of Dalfsen tot ONS. Kortom, ook 2016 is weer een spannend en druk jaar.



Kampen<sup>®</sup>

premie  Verijssel

# SSC

feiten en figuren **2015**



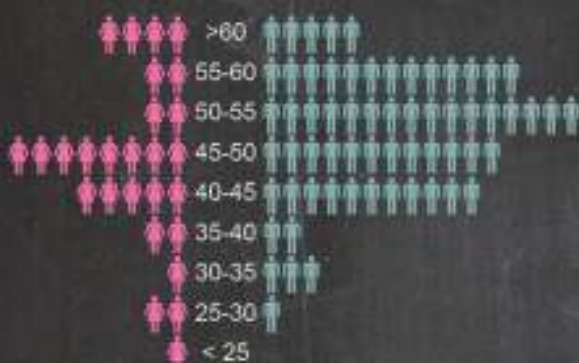
# SSC

feiten en figuren

## LEEFTIJDOPBOUW

IN AANTALLEN PER GESLACHT

gemiddelde leeftijd **48,2**



## ERVARING



## PLANNING

De **16** projecten van **HUIS OP ORDE** zijn nagenoeg afgerond.

Nog niet afgeronde activiteiten worden onderdeel van bedrijfsplan SSC. Projectbudget van **€ 250.000** is niet geheel benut, restantbudget van **€ 100.000** loopt door naar 2016 voor invoering ITIL processen.



## BEGROTING

POSITIEF RESULTAAT IN 2015

**€ 846.000,-** waarvan  
**€ 558.000,-** Zwolle, Kampen en Overijssel  
**€ 288.000,-** in Bedrijfsvoeringsreserve SSC



INKOOP:	+ € 152.000,-
PSA:	+ € 16.000,-
ICT:	+ € 554.000,-
ALGEMEEN:	+ € 125.000,-
<b>TOTAAL:</b>	<b>+ € 846.000,-</b>

### ONZE DROOM

**SSC als Organisatie:** Klantgericht,

goede prijs/kwaliteitverhouding • Stevige dienstverlener, duidelijke afspraken wat wij leveren en onder welke voorwaarden • Eén oplossing voor één probleem • Mooier kunnen

we het niet maken, wel gemakkelijker • Verbeteren link met aanleverende partijen die voor ons in de keten zitten • Geloof in afspraken uit de samenwerkingsgedachte • Leren van elkaar in vinden van optimum in afspraken maken versus vrijheid creëren • Accepteren risico's en fouten • Bij zich herhalende incidenten lossen we het achterliggende probleem op • Steeds een beetje beter • Open over waar het geld aan uitgegeven wordt • Transparant, actief • Klanten én partners • **SSC vanuit klant:** SSC steekt hand in eigen boezem • Klachten zijn gratis adviezen • "SSC medewerkers nemen echt tijd om mijn vraag te beantwoorden. SSC straalt uit dat ze een dienstverlenende organisatie zijn." • "Het SSC is proactief. "Het SSC lost mijn probleem niet alleen op, maar koppelt de oplossing ook terug • "Het SSC komt afspraken na, en als het niet lukt melden ze dat op tijd • Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie • In klantcontacten vragen ze wat ik van het SSC vind • **SSC vanuit collega's:** Iedereen die bij ons werkt is een collega • Je wordt ook ingezet op je talenten • Op maandagmorgen met een vrijdagmiddag-gevoel aan het werk gaan • Managers zijn goed op de hoogte hoe hun medewerkers in hun vel zitten • Het MT is open en transparant naar ons als medewerkers en is geïnteresseerd in onze mening, en zorgt dat er voldoende tijd en ruimte is om veranderingen door te voeren • Uitzonderlijk gedrag wordt beloond • We kunnen feedback geven en feedback ontvangen • Informatie is een kwestie van brengen en halen • We investeren veel tijd in kennisdeling • Herkenbaar voor klanten, medewerkers, partners en leveranciers • Eén cultuur

# SSC

feiten en figuren I&C



## Klantwaardering

**8.6**

gemiddelde beoordeling  
uitvoering aanbesteding



## Trajecten in 2015

**91**

AFGEROND  
EN/OF  
LOPEND



Omvang spend

**€ 375.000.000+**



## Leveranciers

**5000**



Contracten

in database

**1100+**

## Gezamenlijke trajecten

partners SSC:

provincie  **Overijssel**

**Kampen** 

**Zwolle**

**27**

# SSC

feiten en figuren **ICT**



Ontvangen calls

**38654**

Contracten

in beheer

**140**



Werkplekken

in service

**2863**



Mobiele telefoons

partnerorganisaties

**2118**



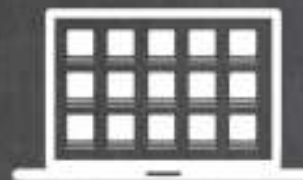
Projecten

**54**

UITGEVOERD DOOR PMO

**50**

BINNEN PORTFOLIO



Applicaties

in beheer

**913**

Opslag

in terabytes

**96X10<sup>12</sup>** (=24.000.000 mp3 songs)



Leveranciers

gecontracteerd

**48**

Bekabeling



**35 KM**

kabels die de componenten in de twee datacentra aan elkaar koppelen (langste kabel is 20 meter).

# SSC

feiten en figuren **PSA**

## Rondje om de wereld

woonwerkverkeer

**8.749.349 km**

IN 2015 ZIJN  
**1541** MEDEWERKERS  
GOED VOOR **218**  
RONDJES OM DE AARDE



## Gimme the money



**€ 74.100.000,-**  
BETAALDE SALARISSEN

PSA heeft in 2015 **74,1 MILJOEN EURO** aan netto salarissen betaald en **142,8 MILJOEN EURO** aan loonkosten verwerkt.

## Forget mindfulness:

it's about (work)flow

**55276** VERWERKTE FORMULIEREN

AANVRAGEN PER MAAND:



## Don't forget your books

**849** DEELNEMERS

Er werd flink meer gebruik gemaakt van het aanbod in congresopleidingen.



IN 2015 VOLGDEN  
MÁAR LIEFST **849**  
MEDEWERKERS EEN  
CURSUS, TRAINING OF  
WORKSHOP.

## Top van de ijsberg

**4514**

CALLS ONTVANGEN  
VIA TOPDESK

Steeds meer calls lopen via de HR-Service desk. Niet terug te halen is hoeveel calls rechtstreeks (wandeling, direct mail en Lync) ontvangen en opgelost worden.



## Ouderwets handwerk

**265**

HANDMATIGE BRIEVEN  
VIA EDO VERWERKT



## 4 Financiële verantwoording

In de volgende hoofdstukken het volgende deel van het jaarverslag: de financiële verantwoording. In hoofdstuk 4 het exploitatieresultaat voor het SSC als geheel, de toelichting hierop en de bestemming van het exploitatieresultaat. In hoofdstuk 5 worden de financiële resultaten van de afzonderlijke afdelingen toegelicht, gevolgd door de stand van de bedrijfsvoeringsreserve SSC in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 de financiële vertaling van door de partners gevraagd meerwerk en als laatste in hoofdstuk 8 de SSC-projecten.

### 4.1 Financieel exploitatieresultaat

Hieronder voor het SSC als geheel het financiële resultaat op de vastgestelde exploitatiebegroting 2015 en de toelichting hierop in hoofdlijnen.

#### Kerngegevens

- Voordelig resultaat SSC van € 846K op een exploitatiebegroting van € 12,3 mln. (6,9%)
- € 496K (resultaat op maatwerkdienstverlening) wordt teruggestort naar onze partners en € 350K (resultaat op standaard-dienstverlening) wordt conform Dienstverleningshandvest in de Bedrijfsvoeringsreserve SSC (BVR SSC) gestort.
- Uit de BVR SSC wordt € 62K teruggestort naar onze partners omdat een indexering van lonen uit de begrotingscirculaire Zwolle naderhand te hoog bleek en partners dus teveel hebben betaald.
- Partners ontvangen € 558K retour (€ 496K+ € 62K)
- Stand bedrijfsvoeringreserve op 1/1/16 € 288K

#### Toelichting

- Per saldo voordeel van € 250K op personele kosten. Veroorzaakt door combinatie van tijdelijke vacatureplaatsen en inhuurkosten (€ 188K) en voordeel door te hoge indexering lonen begrotingscirculaire (€ 62K).
- Voordeel van € 18K door niet volledig benutten van opleidingsbudget en € 100K voordeel door niet geheel benutten van het ontwikkelbudget. Lange tijd is, in afwachting van besluitvorming over het ITSM-project, een deel van deze budgetten geormerkt om als dekking te dienen voor de kosten van dit project. Nadat in het derde kwartaal van 2015 duidelijk werd dat het ITSM-project op een andere manier opgepakt zou worden is het geormerkte budget weer vrij beschikbaar gekomen. Een goede besteding is voor een groot deel gelukt, alleen bleek de nog resterende tijd te kort om ontwikkeltrajecten en opleidingscapaciteit in te kunnen plannen.

- Nadeel van € 65K op overige personele kosten. Als budget voor algemene personeelskosten (jubilea, afdelings- en eenheidsbijeenkomsten, BYOD, fietsregeling etc.) is een bedrag van € 500 per fte opgenomen. Dit op aangeven van de controllers van de partnerorganisaties. In de praktijk blijkt dat het budget van € 43K ontoereikend is. Werkelijke kosten voor 2015 zijn € 108K.
- Voordeel van € 98K op ICT-systemen SSC. Voordeel op contract RAET (€ 24K) en exploitatielasten Inkoop Management Systeem (€ 73K).
- Nadeel van € 7K op huisvestingskosten door extra kosten vanuit Provincie Overijssel als gevolg van onjuiste indexering.
- Voordeel op maatwerk externe ICT kosten partners € 438K. Verdere toelichting hierop in de paragraaf "externe ict kosten".

## 4.2 Bestemming exploitatieresultaat

In het overzicht hieronder wordt aangegeven waar het exploitatieresultaat terecht komt.

<b>Exploitatieresultaat voor bestemming</b>	<b>€ 846K</b>
<b>Bestemming:</b>	
Terug naar partners:	
• resultaat op maatwerkdienstverlening	€ 496K
• standaarddienstverlening: correctie indexering	€ 62K
<b>Totaal terug naar partners</b>	<b>€ 558K</b>
Storting in Bedrijfsvoeringsreserve SSC:	
• resultaat standaarddienstverlening	<b>€ 288K</b>
<b>Totaal bestemming</b>	<b>€ 846K</b>
<b>Exploitatieresultaat na bestemming</b>	<b>€ 0</b>

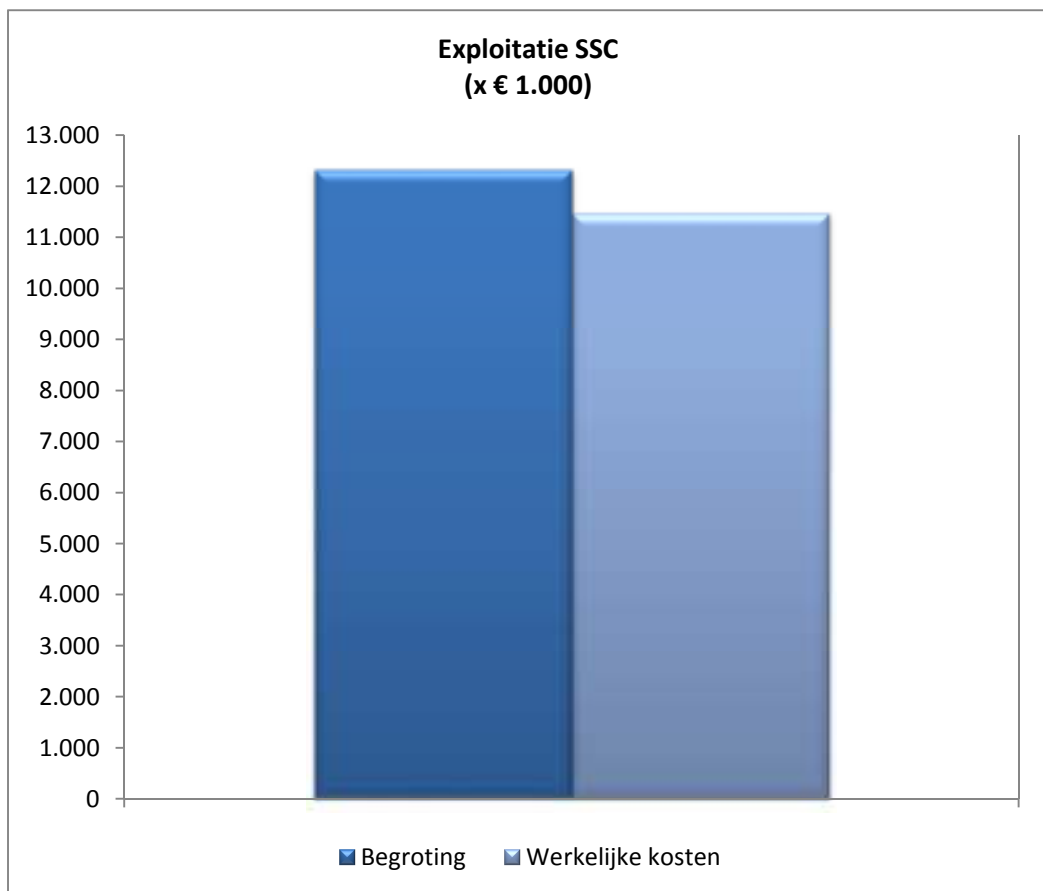
In totaal gaat € 558K terug naar de partners. Resultaten op maatwerk worden verrekend met de desbetreffende partner. De correctie op indexering wordt conform de verrekensystematiek verrekend met de partners. Dit leidt tot onderstaande verdeling tussen de partners:

<b>Kampen:</b>	bijbetaling door Kampen van	€ 41K
<b>Overijssel:</b>	terugstorting naar Overijssel van	€ 407K
<b>Zwolle:</b>	terugstorting naar Zwolle van	€ 192K
<b>Totaal</b>		<b>€ 558K</b>

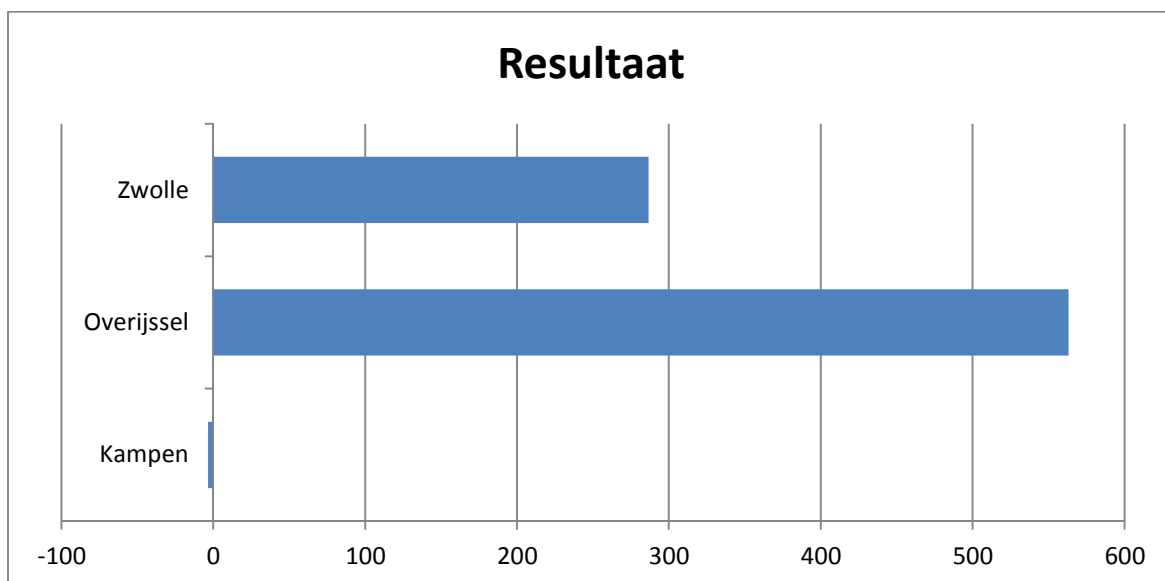
Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

### 4.3 Exploitatieresultaat per partner

De werkelijke kosten over 2015 bedragen € 11.465K. De totale begroting 2015 was € 12.312K.



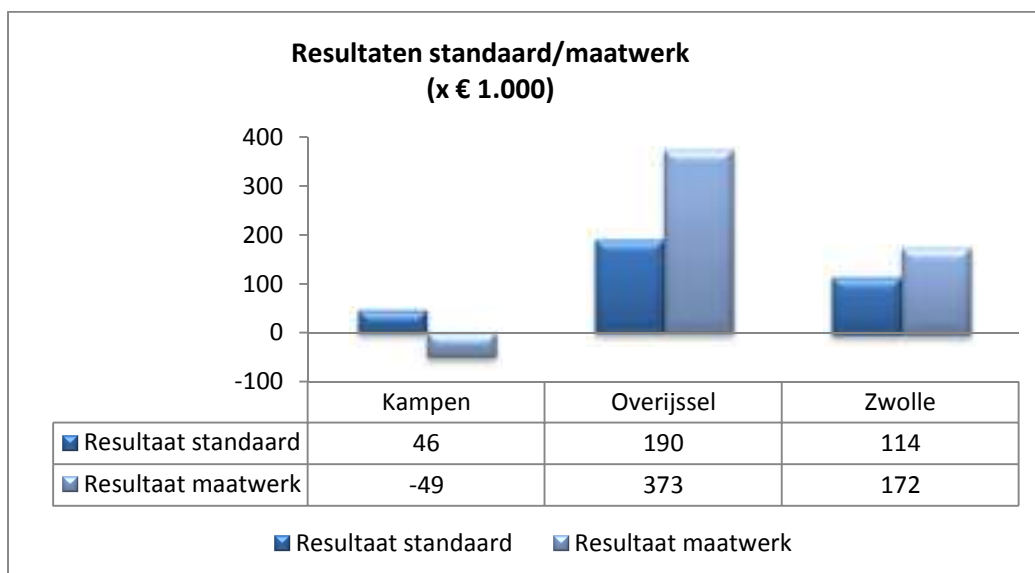
Hieronder de resultaten per partner op de standaard- en maatwerkdienstverlening. Provincie Overijssel laat een positief resultaat zien van € 563K, Gemeente Zwolle een positief resultaat van € 287K en de gemeente Kampen een licht nadeel van € 3K.



#### Standaard-/Maatwerk

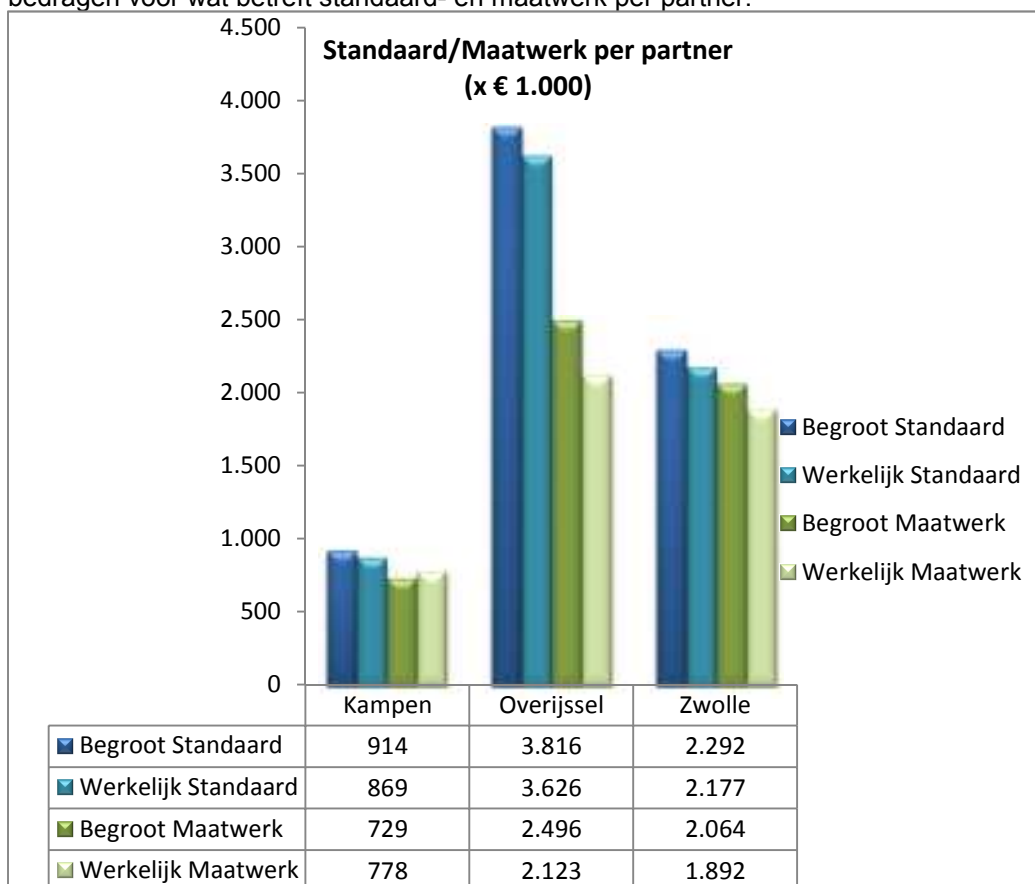
Het SSC levert standaard- en maatwerk en in specifieke gevallen meerwerk.

In onderstaand overzicht wordt aangegeven welk resultaat per partner behaald is op standaarddienstverlening en welk resultaat op maatwerkdienstverlening. Zichtbaar is dat 58% (€ 496K ) van het positieve resultaat behaald wordt op maatwerkdienstverlening en 42% (€ 350K ) op standaarddienstverlening.





Daarnaast in het volgend overzicht een totaalbeeld van begrote bedragen en werkelijke bedragen voor wat betreft standaard- en maatwerk per partner.



## 5 Financieel exploitatieresultaat afdelingen

De exploitatiebegroting 2015 van het SSC bestaat uit een viertal afdelingen. Dit zijn de afdelingen inkoop en contractmanagement, personeels- en salarisadministratie, ICT en als laatste de algemene organisatiekosten. Hieronder wordt per afdeling in het kort toegelicht welke begrotingsposten onder deze afdeling vallen en worden de financiële kerngegevens over 2015 gepresenteerd, aangevuld met een overzicht en een toelichting.

### 5.1 Inkoop en Contractmanagement (I&C)

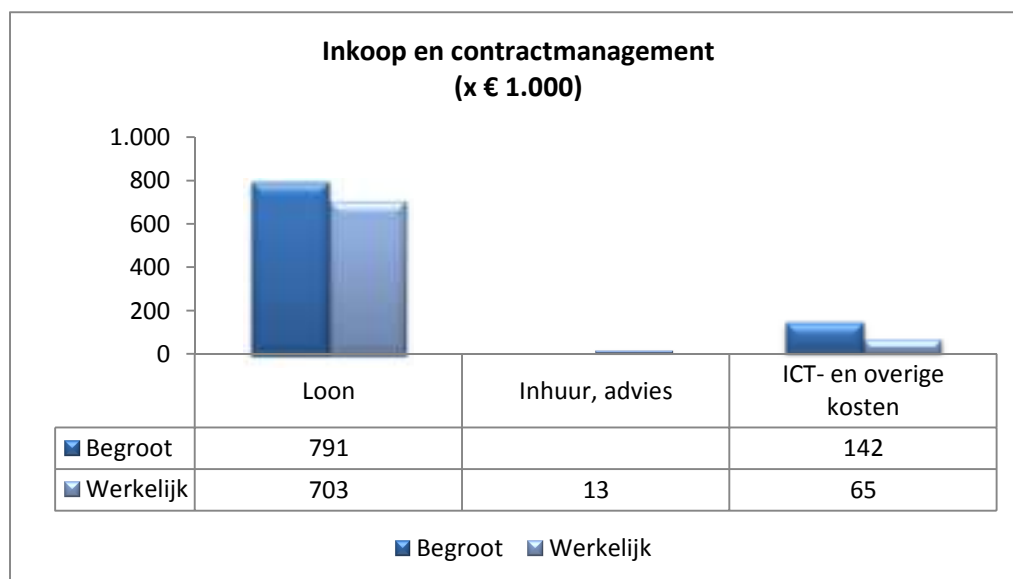
Onder deze post worden de kosten van de afdeling Inkoop en Contractmanagement verantwoord. Dit betreft met name de kosten van het afdelingshoofd en medewerkers I&C. En daarnaast de kosten van de ondersteunende ICT (IMS) en een beperkt adviesbudget.

#### Kerngegevens

- Totale begroting I&C € 946K
- Voordelig resultaat van € 152K
- Per saldo voordeel op kosten personeel (€ 75K), lagere exploitatielasten IMS (€ 73K) en minder benutting van adviesbudget (€ 4K).
- Per saldo lagere kosten personeel (salarissen en inhuur) door voordeel vanwege vacatureruimtes en nadeel door kosten voor inhuur als gevolg van deze vacatures

#### Overzicht

Hieronder een overzicht met daarin per kostencategorie de begrote kosten en de werkelijke kosten.



#### **Toelichting**

- Als gevolg van tijdelijke vacatureruimte is een deel van de loonsom niet gebruikt. Om de wegvallende capaciteit op te vangen is er ingehuurd. Per saldo een voordeel van € 75K
- Het Inkoopmanagementsysteem (IMS) is in 2015 in gebruik genomen. Dit leidt in 2015 tot lagere exploitatielasten dan oorspronkelijk begroot (voordeel € 73K). In samenwerking met de leverancier van het IMS wordt in 2016 en 2017 gewerkt aan de verdere ontwikkeling van het IMS. De verwachting op dit moment is dat het oorspronkelijk budget nodig is voor de toekomstige exploitatielasten van het IMS.
- In 2015 wordt een klein deel van het adviesbudget niet benut (voordeel € 4K)

## **5.2 Personeels- en Salarisadministratie (PSA)**

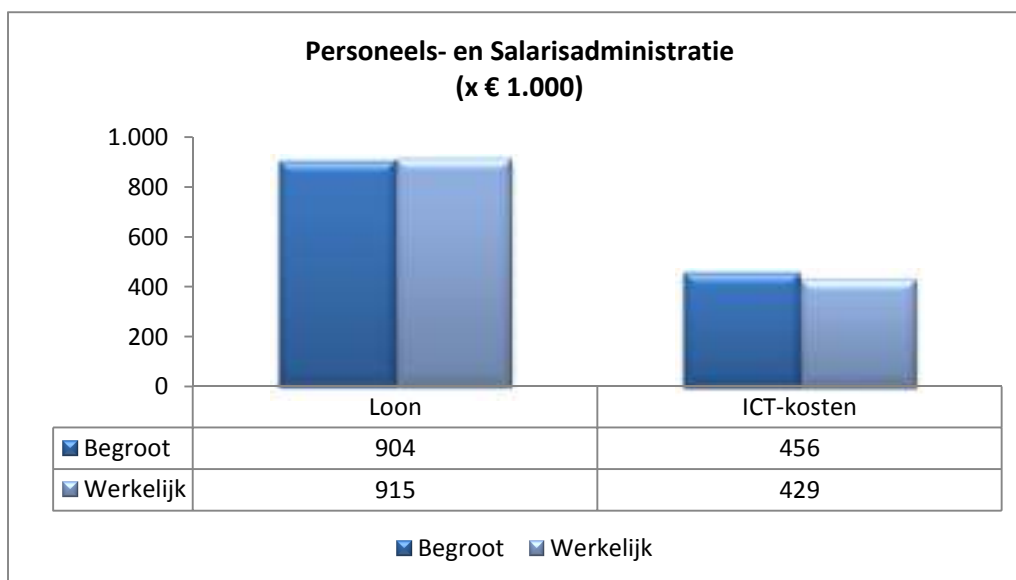
Onder deze post worden de kosten van de afdeling Personeels- en Salarisadministratie verantwoord. Dit betreft met name de kosten van het afdelingshoofd en medewerkers PSA. En daarnaast de kosten van de ondersteunende ICT (contract RAET) en inzet van externe adviseurs.

#### **Kerngegevens**

- Totale begroting PSA € 1.375K
- Positief resultaat van € 16K
- Voordeel van € 11K op personele kosten door rest-vacatureruimtes.
- Nadeel van € 21K door detachering van medewerker Provincie Overijssel voor werkzaamheden vooruitlopend op project PSA.
- Voordeel van per saldo € 24K op contract RAET en Coachview. Naar verwachting zal ook in 2016 een voordeel ontstaan van dezelfde omvang. In 2017 wordt het nieuwe PSA-systeem in gebruik genomen. Conform de businesscase leidt dit tot een besparing op het RAET-contract.
- Voordeel van € 2K door minder inzet externe advisering RAET.

### Overzicht

Hieronder een overzicht met daarin per kostencategorie de begrote kosten en de werkelijke kosten.



### Toelichting

- Voordeel van € 11K op personele kosten door enkele kleine restvacatureruimtes.
- Vooruitlopend op werkzaamheden in het kader van vervanging PSA-systeem is er in 2015 drie kwartalen een medewerker vanuit de Provincie Overijssel gedetacheerd bij de afdeling PSA (totale kosten € 21K). Vanaf start van de volgende fase van het project PSA (kwartaal vier 2015) komen de kosten van deze detachering ten laste van het projectbudget vervanging PSA-systeem.
- Voordeel van € 24K op contract RAET en Coachview.
- Voordeel van € 2K op inzet van externe deskundigheid vanuit RAET door aangepaste contractafspraken over afname.

## 5.3 ICT

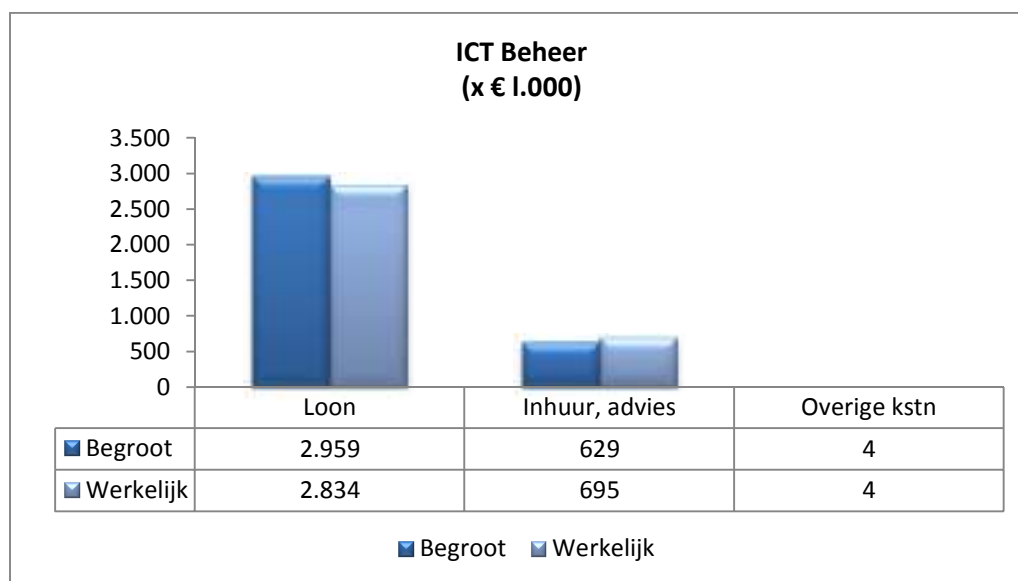
### 5.3.1 ICT Beheer

Onder deze post worden de kosten van de afdeling ICT Beheer verantwoord. Dit betreft met name de loonkosten van het afdelingsmanagement en medewerkers van de afdeling ICT Beheer en de kosten van ingehuurd personeel voor ICT Beheer.

#### Kerngegevens

- Totale begroting ICT Beheer € 3.642K
- Per saldo voordeel van € 59K op personele kosten (salarissen, inhuur en overige personele kosten) door voordelen als gevolg van vacatureruimtes en nadelen op inhuur en kosten voor verkoop verlof en vergoedingen voor overwerk.

#### Overzicht



#### Toelichting

- Voordeel van € 220K op salarissen en sociale lasten door incidentele vacatureruimtes (bijvoorbeeld door latere opvulling ontstane vacatures).
- Nadeel door verkoop van verlof (€ 44K) en overwerkvergoedingen (€ 50K).
- Nadeel van € 65K door hogere kosten inhuur als gevolg van vacatureruimtes. Inhuur ingezet om de afgesproken dienstverlening richting partners te waarborgen.

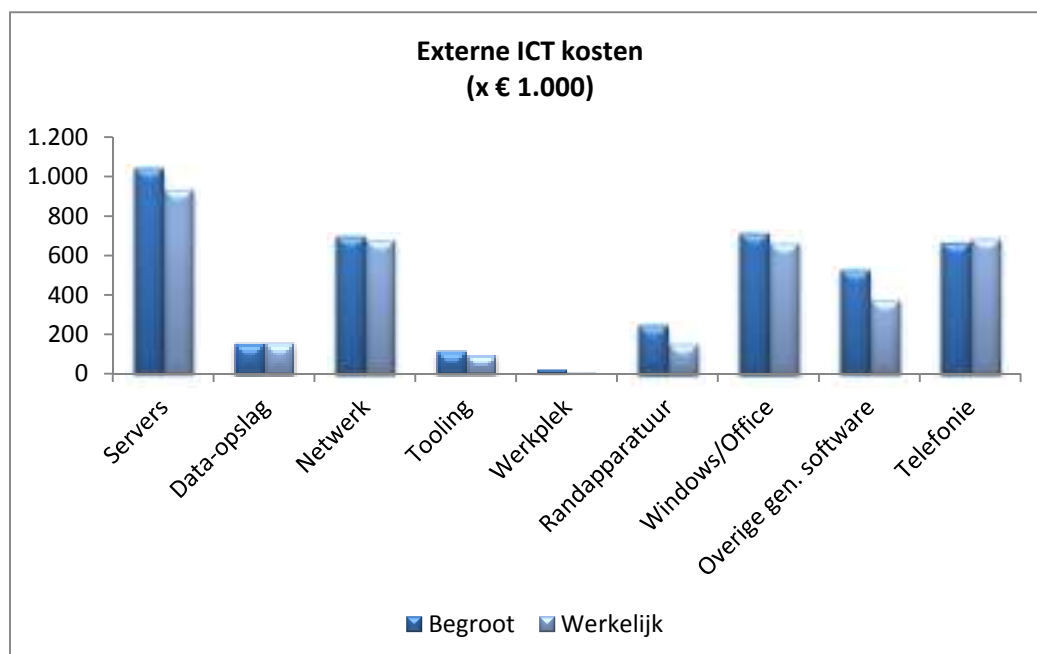
### 5.3.2 Externe ICT kosten

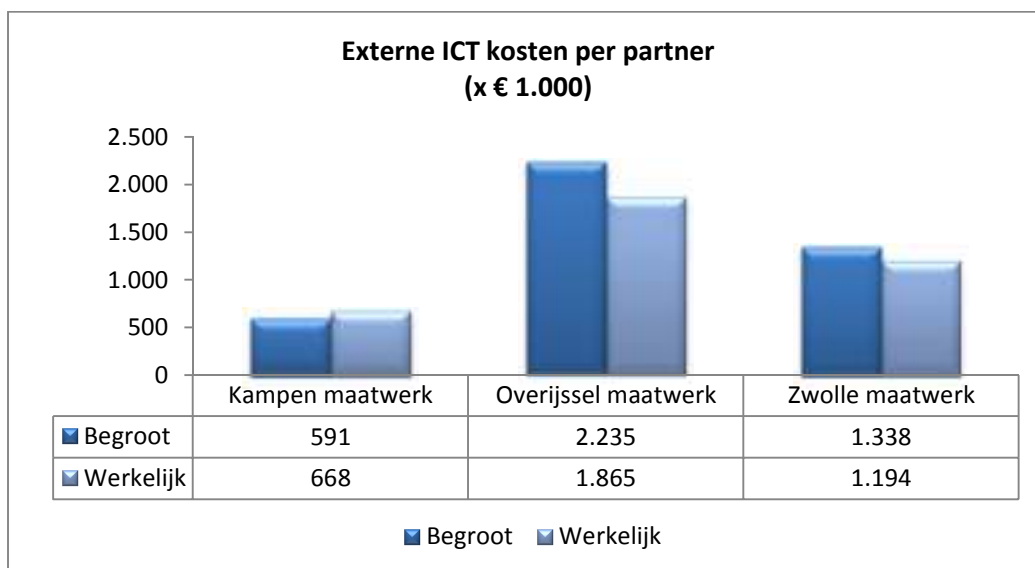
Onder deze post worden de externe ict-kosten van licenties, onderhoud, contracten verantwoord die betrekking hebben op de ict-infrastructuur, generieke software en telefonie.

#### Kerngegevens

- Totale begroting externe ICT kosten € 4.164K
- Voordeel van € 438K:
  - Voordelen op Oracle contract (€ 266K)
  - Voordeel op Tooling (€21K)
  - Voordeel op Werkplekken/Randapparatuur (€ 107K)
  - Voordeel op MS Office (€ 50K)
  - Voordeel op overige generieke software (€112K)
  - Nadeel op Windows (€ 146K)
  - Voordeel op WAN (€ 41K)
  - Nadeel op Wifi (€ 35K)
  - Voordeel op Websites (€ 41K)
  - Nadeel op telefonie (vast en mobiel) € 17K

#### Overzicht





### Toelichting

Aangezien de totale externe ict-kosten een combinatie zijn van maatwerk en daarnaast opgebouwd zijn uit een groot aantal contracten, licenties en dienstverlening, wordt hieronder in hoofdlijnen aangegeven wat de oorzaak is van de voor- en nadelen ten opzichte van de begroting. (leeswijzer: OVR= Provincie Overijssel, ZWO= Zwolle, KMP= Kampen)

- **Oracle contract (voordeel van € 266K)** door een aangepast contract. Voordeel landt met name bij OVR. Daarnaast minder kosten OVR door dienstverlening SAP niet langer door het SSC uit te laten voeren.
- **Tooling (voordeel van € 21K)** door diverse kleine voor- en nadelen.
- **Werkplekken/randapparatuur (voordeel € 107K):** voordeel van € 44K op multifunctionals (ZWO € 35K en KMP € 9K) en voordeel van € 55K (OVR) door minder vraag naar werkplek ondersteuning en achterwege laten van onderhoud op toetsenborden en muizen vanwege de aanstaande vervanging
- **MS Office (voordeel € 50K)** begroot bedrag te hoog in 2015 voor ZWO en OVR. Voordeel valt als maatwerk vrij.
- **Overige generieke software (voordeel € 112K)** voordeel van € 78K op contract KPN Frontoffice (OVR), voordeel van € 11K voor ZWO door minder gebruik onvoorzien en voordeel op TopDesk en voordeel van € 14K voor KMP door geen uitgaven op het gebied van software onderhoud.
- **Windows (nadeel € 146K)** grotendeels door de éénmalige effecten van het nieuwe contract voor VmWare wat nodig is voor de gezamenlijke infrastructuur in het kader van DOS/DCN project.
- **WAN (voordeel van € 41K)** door verlenging tokens in 2016 uit te voeren (ZWO € 17K en OVR € 12K) en voordeel OVR door latere verlenging WLAN/DMZ/ netwerkkap (€ 15K)
- **WIFI (nadeel € 35K)** door vervanging accesspoints OVR en ZWO.
- **Websites (voordeel € 41K)** door overgang naar DIMPACT (ZWO voordeel € 33K) en door opzeggen van Equinix (OVR voordeel € 11K)

- **Telefonie (nadeel € 17K)** nadeel bij KMP met name door vervanging mobiele telefonie en hoger verbruik (€ 83K), voordeel bij ZWO door minder kosten vaste en mobiele telefonie (€ 60K) en klein voordeel bij OVR (€ 3K) wat veroorzaakt wordt door zowel een éénmalig voordeel als een nadeel door een hoger verbruik.

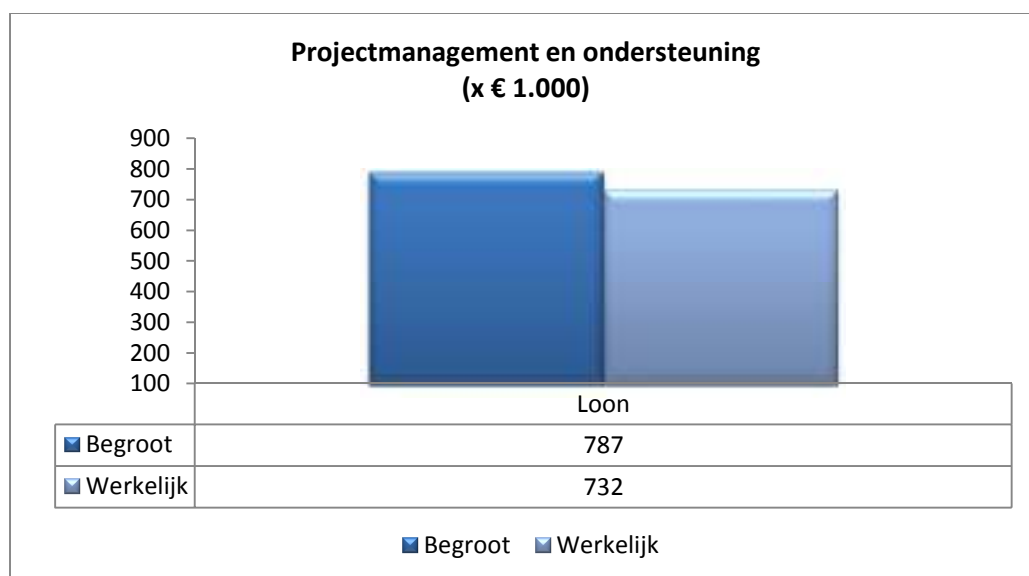
### 5.3.3 Projectmanagement en -ondersteuning (PMO)

Onder deze post worden de kosten van de sectie PMO verantwoord. Dit betreft de loonkosten van de medewerkers van deze sectie.

#### Kerngegevens

- Totale begroting PMO € 800K
- Voordeel van € 55K door vacatureruimtes.

#### Overzicht



#### Toelichting

- Voordeel van € 55K op salariskosten door rest-vacatureruimtes als gevolg van verschil tussen organisatie-en formatieplan en daadwerkelijke bezetting na plaatsing.



## 5.4 Algemene organisatiekosten

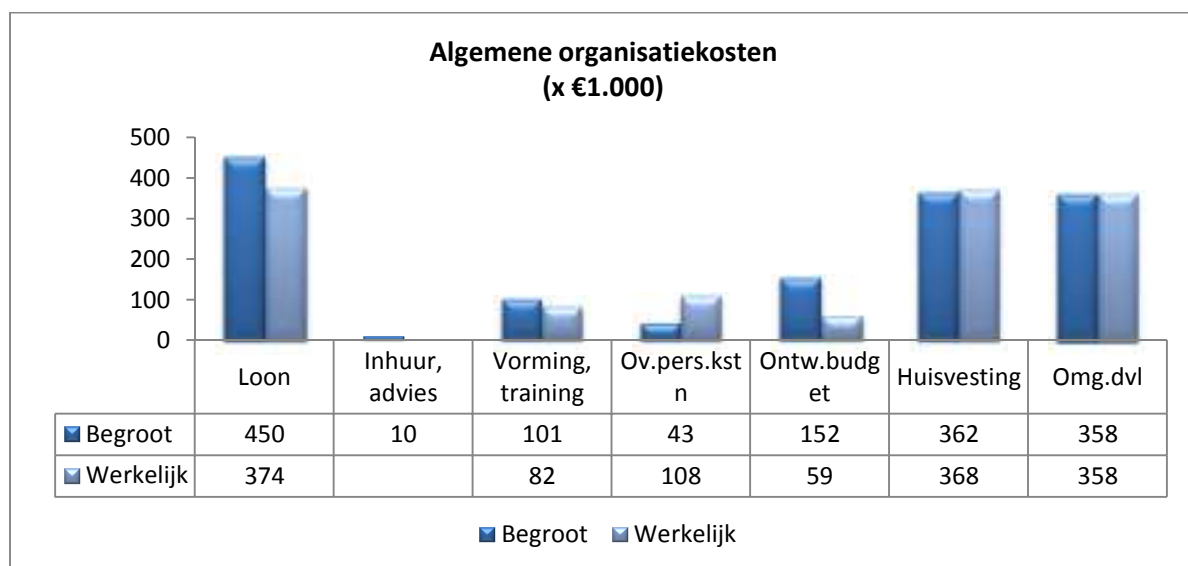
Onder deze post worden de kosten van de eenheidsmanager SSC, ondersteuning (projectsecretaris, adviseur bedrijfsvoering en secretariaat), huisvesting, omgekeerde dienstverlening, ontwikkelbudget, vorming training en opleiding en de overige personeelskosten SSC verantwoord.

### Kerngegevens :

- Totale begroting Algemene Organiseatiekosten € 1.383K.
- Voordeel van € 125K op Algemene Organiseatiekosten
- Voordeel op salarissen en sociale lasten van € 77K met name door een te hoge indexatie van de loonkosten in de begrotingscirculaire Zwolle (€ 98K), nadeel door hogere salariskosten vanwege de tijdelijke functie van projectsecretaris (€ 27K) en voordeel door incidentele vacatureruimte bij het secretariaat (€ 10K)
- Opleidingsbudget niet geheel besteed (€ 18K voordeel)
- Nadeel van € 65K op bijkomende personeelskosten
- Nadeel van € 7K op huisvestingskosten
- Voordeel van € 102K door niet geheel benutten van ontwikkel-/adviesbudget

### Overzicht

Hieronder een overzicht met daarin per kostencategorie de begrote kosten en de werkelijke kosten.



### Toelichting

- Voordeel op salarissen en sociale lasten van € 77K met name door een te hoge indexatie van de loonkosten (€ 98K), nadeel door hogere salariskosten vanwege de tijdelijke functie van projectsecretaris (€ 27K) en voordeel door incidentele vacatureruimte bij het secretariaat (€ 10K)
- Het voordeel van € 98K op de SSC loonkosten wordt veroorzaakt doordat in de begrotingscirculaire Zwolle rekening is gehouden met een te hoge indexatie van de loonkosten. Op basis van de eerste herrekening medio 2015 zijn door het SSC de loonsombudgetten bij de SSC afdelingen verlaagd en is het saldo (€ 98K) verantwoord onder Algemene Organisatiekosten. Een latere herrekening vanuit Zwolle geeft aan dat de eerste herrekening te hoog was en dat de afdelingsbudgetten SSC teveel zijn afgeraamd (€ 37K teveel afgeboekt). Het SSC heeft ervoor gekozen om niet nogmaals de afdelingsbudgetten aan te passen. Per saldo zijn de loonsombudgetten bij de afdelingen € 37K te laag. In totaliteit is er SSC breed een voordeel behaald van € 62K als gevolg van een herrekening van de indexering zoals die in de begrotingcirculaire is aangegeven (voordeel van € 98K op de Algemene Organisatiekosten en een nadeel van € 37K op de loonsombudgetten van de afdelingen SSC)
- Het opleidingsbudget van € 100K is voor 82% besteed. Lange tijd is, in afwachting van besluitvorming over het ITSM-project, een deel van het opleidingsbudget geormerkt om als dekking te dienen voor de kosten van dit project. Nadat in het derde kwartaal van 2015 duidelijk werd dat het ITSM-project op een andere manier opgepakt zou worden is het geormerkte budget weer vrij gekomen voor opleidingen. Een goede besteding is voor een groot deel gelukt, alleen bleek de nog resterende tijd te kort om opleidingscapaciteit in te kunnen plannen.
- Als budget voor bijkomende personeelskosten (jubilea, afdelings- en eenheidsbijeenkomsten, reiskosten, BYOD, fietsregeling etc.) is een bedrag van € 500 per fte opgenomen. Dit op aangeven van de controllers van de partnerorganisaties. In de praktijk blijkt dat het budget van € 42K ontoereikend is. Werkelijke kosten voor 2015 zijn € 108K.
- Nadeel van € 7K op huisvestingskosten door extra kosten vanuit Provincie Overijssel als gevolg van toepassing onjuiste indexering.
- Voordeel van € 102K door niet geheel benutten van ontwikkel- en adviesbudget. Evenals het opleidingsbudget was ook een groot deel van dit budget lange tijd geormerkt om als dekking te dienen voor het ITSM-project. Nadat in het derde kwartaal van 2015 duidelijk werd dat het ITSM-project op een andere manier opgepakt zou worden bleek de resterende tijd te kort om dit budget op een goede wijze in te zetten.

## 6 Bedrijfsvoeringsreserve SSC

In het Dienstverleningshandvest SSC Bedrijfsvoering is opgenomen dat het SSC beschikt over een bedrijfsvoeringsreserve (artikel 10). Hierin wordt onder andere gesteld dat het jaarresultaat van het SSC wordt verrekend of toegevoegd aan de bedrijfsvoeringsreserve. Het niet met de bedrijfsvoeringsreserve te verrekenen deel van het jaarresultaat wordt direct verrekend met de partners. Concreet wordt dit vorm gegeven door de financiële resultaten op maatwerk direct te verrekenen met de partners en de financiële resultaten op standaarddienstverlening te storten in de bedrijfsvoeringsreserve SSC.

In het overzicht hieronder de stand van de bedrijfsvoeringsreserve SSC. Hierbij moet opgemerkt worden dat € 40K van het te storten budget in de bedrijfsvoeringsreserve geormerkt is om als dekking te dienen voor de meerkosten die ontstaan zijn bij het DOS/DCN project. Dit conform het besluit van de directeuren bedrijfsvoering in december 2015.

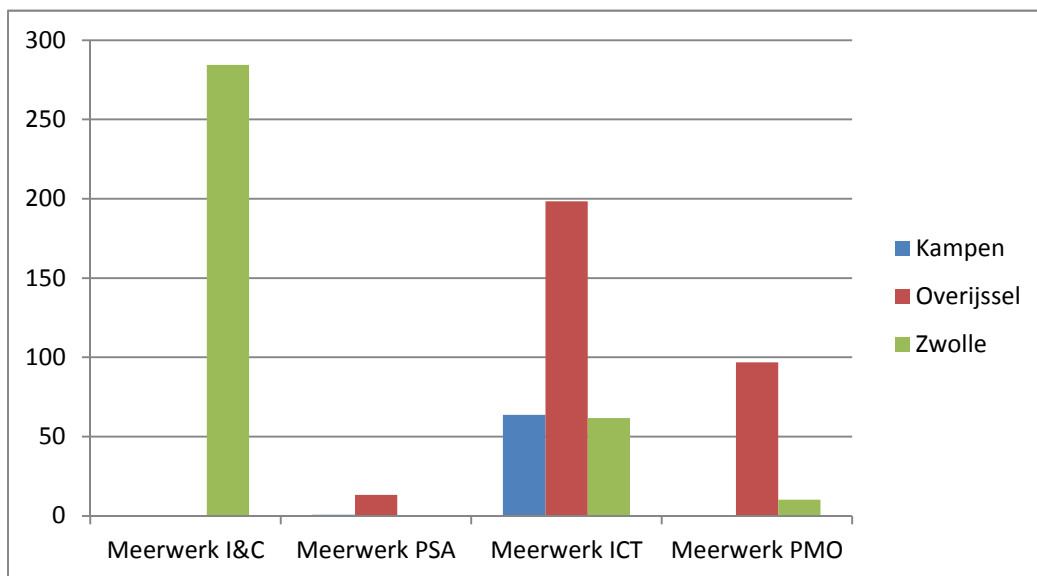
<b>Bedrijfsvoeringsreserve SSC</b>	<b>(* 1.000 euro)</b>
<b>Stand op 1/1/2015</b>	<b>0</b>
+ Storting	288
-Onttrekking	0
<b>Stand op 31/12/2015</b>	<b>288</b>

## 7 Meerwerk

Naast de standaard- en maatwerkdienstverlening is er in 2015 op verzoek van de partner ook meerwerk geleverd aan de betreffende partnerorganisaties. In totaal is er ca. € 730K aan meerwerk in rekening gebracht bij de partnerorganisaties. Dit betrof met name levering van extra capaciteit, aanvullende kwaliteit en producten en diensten buiten de afgesproken standaard- en maatwerkdienstverlening. In 2015 heeft het samen met de partners geïmplementeerde meerwerkproces ervoor gezorgd dat dit proces nu beter verloopt dan in 2014. Het meerwerkproces heeft ervoor gezorgd dat er meer afstemming aan de voorkant van het meerwerk plaatsvindt en minder achteraf. In 2016 worden naar aanleiding van de ervaringen uit 2015 verdere verbeteringen doorgevoerd in dit proces.

### 7.1 Meerwerk per partner

Hieronder per partner en afdeling een overzicht van het in rekening gebracht meewerk. Te zien is dat Zwolle met name op het gebied van Inkoop en Contractmanagement meerwerkvragen heeft (met name op het Sociaal Domein). In totaal wordt Zwolle hiervoor belast met € 284K. Op het gebied van ICT en PMO vraagt de Provincie Overijssel meerwerk (totaal € 295K). Dit wordt met name veroorzaakt door inzet om te komen tot het vernieuwde (kostenbesparende) Oracle contract, meerwerk als gevolg van levering ict-faciliteiten door toevoeging van DLG aan de Provinciale organisatie, effecten verkiezingen PS en specifieke projectmanagementcapaciteit voor de domeinen wegen en kanalen en sociaal intranet



Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

## **8 Projecten SSC**

Hieronder in het kort een toelichting op de projecten vanuit het SSC. Allereerst wordt kort geschetst wat de inhoud is van de verschillende projecten gevolgd door een financieel overzicht.

### **8.1 Implementatie SSC**

Dit project en bijbehorend budget is bij de start van het SSC (begin 2013) toegekend voor alle deelprojecten die volgden uit de door het Secretarissenberaad vastgestelde projectplannen ICT, Inkoop, PSA en Algemeen. Dit project is intussen nagenoeg afgerond. Alleen voor wat betreft het projectplan Inkoop zijn er nog drie deelprojecten die in 2015 door liepen. Het deelproject professionalisering inkoop is afgerond intussen. Daarnaast nog de deelprojecten implementatie InkoopManagement Systeem en de pilot categoriemanagement. Deelproject IMS is afgerond in 2015. Ten opzichte van de begroting uit het projectplan levert dit een vrijval op van € 185K. Voor wat betreft de pilot categoriemanagement besluit de stuurgroep pilot categorie-management in februari 2016 over afronding of voortzetting van dit deelproject. Uitgangspunt in deze rapportage is dat de stuurgroep pilot categoriemanagement besluit om het deelproject te stoppen. De verwachting is dat er begin 2016 nog enkele kosten komen en dat een bedrag van € 63K vrijvalt in 2015.

### **8.2 Huis op Orde**

Voor het project Huis op Orde, wat bedoeld is om een aantal vraagstukken die rondom de oprichting van het SSC nog niet opgelost waren op te lossen, heeft het Secretarissenberaad eind 2014 een projectbudget van € 250K beschikbaar gesteld. Dit project bestaat uit een zestiental deelprojecten. Deze deelprojecten zijn nagenoeg allen afgerond. Er blijft een restantbudget over van € 100K. Dit budget loopt door naar 2016 voor de implementatie van de ITIL-processen.

### **8.3 Selectie en implementatie PSA-systeem**

Het Secretarissenberaad heeft in 2015 besloten een aanbesteding voor vernieuwing van het PSA-systeem te initiëren. Dit aangezien in het per 1 juli 2013 samengevoegde contract van RAET (voor alle drie de partnerorganisaties) geen verlengingsmogelijkheden zijn opgenomen. Hierdoor moet per 1 januari 2017 het personeels- en salarissysteem zijn aanbesteed. Er is een projectbudget toegekend en het project zit, na het opstellen van het programma van eisen en de aanbestedings- en gunningsfase, sinds 1 oktober 2015 in de implementatiefase. Gedurende 2016 wordt verder gewerkt aan de functionele inrichting en technische implementatie om het mogelijk te maken dat op 1 januari 2017 met het nieuwe systeem gewerkt kan worden.

Datum 8 Februari 2016  
Ons kenmerk Jaarverslag 2015

#### **8.4 Data-opslag en Servers/ Data-centrum en Netwerk (DOS/DCN)**

Het project Data-opslag en Servers (DOS) en het project Datacentrum en Netwerk (DCN) zijn twee projecten die een grote samenhang kennen. Daarom worden ze hier ook tezamen gepresenteerd. Ook het destijds gedefinieerde project Samenvoegen VM-ware licenties (€ 5.600) is onderdeel geworden van deze twee projecten. Het DOS-project voorziet erin dat Kampen, Zwolle, Overijssel en het SSC over een gezamenlijke server- en storageomgeving beschikken die is ondergebracht in het Shared Service Centrum. Voor Overijssel en Zwolle biedt de gezamenlijke server- en storageomgeving voldoende capaciteit voor een uitwijkvoorziening in geval van calamiteiten, conform het twin datacenter concept waar Overijssel en Zwolle reeds voor hebben gekozen. Voor Kampen biedt de gezamenlijke server- en storageomgeving voldoende capaciteit om een uitwijkvoorziening in eigen beheer te realiseren, conform de wens van Kampen om het externe uitwijkcontract te beëindigen in 2015. Het Datacentrum en Netwerk project bestaat uit een aantal aanpassingen aan het netwerk of de datacentra. Dit betreft het implementeren van een koppelvlak voor de aansluiting van de klantorganisaties op de SSC infrastructuur, het aanpassen van de dataruimtes zodat zij voldoen aan de eisen om een beheersbare en betrouwbare dienstverlening mogelijk te maken. Daarnaast zijn er in het DCN-project enkele individuele projecten voor Overijssel en Kampen: het opzetten van LAN segmentatie voor de interne beveiliging van de klant-netwerken (Provincie Overijssel) en het implementeren van een redundante lijnverbinding naar de Gemeente Kampen (Kampen).

#### **8.5 Overige ICT projecten/activiteiten**

Voor het overige zijn er een drietal projecten/activiteiten die in dit kader relevant zijn.

##### **Project Domeinstructuur**

Op dit moment heeft het SSC te maken met drie separate beheeromgevingen, drie kolommen als het ware. Door het project domeinstructuur wordt bovenop deze kolommen een gezamenlijk dak gelegd. Dat dak creëert een aantal mogelijkheden: Ten eerste kunnen beheerders via het gezamenlijk domein toegang krijgen tot de drie specifieke domeinen. Dat voorkomt dagelijks vele malen in- en uitloggen. Hierdoor verbetert ook de beveiliging (toegangscontrole). Ten tweede kunnen gezamenlijke applicaties (bijvoorbeeld generieke kantoorautomatisering) in dit domein ondergebracht worden. Ten derde is dit gezamenlijke domein een randvoorwaarde om echte flexplekken in het SSC te creëren (onderdeel Huis op Orde, basisfaciliteiten), zodat ook medewerkers van SSC PSA en Inkoop gemakkelijk kunnen switchen van Kampen naar Overijssel naar Zwolle en terug. Dit project is gestart eind 2015 maar zal grotendeels in 2016 gerealiseerd worden.

Datum 8 Februari 2016  
 Ons kenmerk Jaarverslag 2015

### Project Multifunctionals

Dit gezamenlijke project van de drie partners heeft geleid tot een gezamenlijke aanbesteding van de multifunctionals. In 2016 wordt dit gevolgd door een gunning en uitrol.

### Project Topdesk

Dit project betreft het inrichten van de drie Topdesk-omgevingen tot een gezamenlijke SSC Topdeskomgeving. Dit zodanig dat de SSC processen (ICT en PSA) gebruik kunnen maken van een gestandaardiseerde Topdeskomgeving. Dit project is in 2015 financieel afgerond.

## 8.6 Financieel overzicht projecten

Hieronder in het overzicht een overzicht van de hiervoor genoemde projecten. In totaal is er in 2015 voor € 3.670K geïnvesteerd in met name DOS/DCN, Huis op Orde en projecten I&C. Er valt € 253K vrij (projecten I&C, afhankelijk van besluitvorming stuurgroep) en er loopt € 1.139K door naar 2016 voor met name de projecten Huis op Orde, vervanging PSA-systeem en Domeinstructuur.

Projectenoverzicht	Begroot 1/1/2015	Kosten t/m 2014	Kosten 2015	Saldo 31/12/2015	Vrijval	Doorloop 1/1/2016
Huis-op-orde	250		150	100	0	100
Inkoop	446		178	268	247	20
PSA	828		93	735	0	735
DOS	2.950	119	2.786	45	0	45
WmWare	6		0	6	6	0
Domein	161		12	149	0	149
DCN	555	85	391	79	0	79
Multifunctionals	20		10	10	0	10
TopDesk	51		51	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>5.267</b>	<b>205</b>	<b>3.670</b>	<b>1.392</b>	<b>253</b>	<b>1.139</b>

Bijdrage Kampen	619	17	356	246	38	208
Bijdrage Overijssel	2.531	101	1.816	615	149	466
Bijdrage Zwolle	2.116	87	1.498	532	66	466
	<b>5.267</b>	<b>205</b>	<b>3.670</b>	<b>1.392</b>	<b>253</b>	<b>1.139</b>

(alle getallen in € 1.000)