

Het ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Fryslân (ISZF) mag dan een van de kleinste shared services centers zijn in gemeenteland, het is wél succesvol. Reden genoeg voor andere gemeenten met vergelijkbare plannen om bij hen te rade te gaan.

**D**e zes Friese gemeenten Bolsward, Gaasterlân-Sleat, Lemsterland, Littenseradiel, Nijefurd en Wûnseradiel werken al vijf jaar samen op het gebied van ICT in het ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Fryslân (ISZF). Per 1 januari is ook Harlingen toegetreden tot het samenwerkingsverband. Met een totaal inwonersaantal van 84.000 inwoners is het weliswaar een van de kleinste shared services centers in gemeenteland, maar het is wel een van de succesvolste tot nu toe. Virtueel vormen de deelnemers één gemeente.

"Dit vertaalt zich niet alleen in geld, maar juist in een hogere kwaliteit van middelen en dienstverlening die je als kleine gemeente nooit alleen had kunnen realiseren. Dat laatste is veel belangrijker dan de financiële kant", vindt Almar Wimer Siebenga, directeur van het ISZF. De zes gemeenten hebben al tonnen bespaard door gezamenlijk in te kopen en projecten met elkaar aan te pakken.

Het ISZF heeft nu rond de 25 medewerkers, terwijl de zes oorspronkelijke ISZF-gemeenten – dus nog zonder Harlingen – er nu zeker 36 hadden moeten hebben om het huidige werk te kunnen doen. Daarnaast is bij een eventuele ramp uitwijk nu heel eenvoudig en snel te realiseren omdat de servers en data op twee plaatsen staan. Bovendien kunnen gemeenten onderling uitwijken doordat het netwerk en veel applicaties (80 procent) geharmoniseerd zijn.

Heel prettig vindt Almar Wimer Siebenga de sterkere regie op de leveranciers die nu mogelijk is. Bovendien is de relatie met hen kwalitatief veel beter en evenwichtiger. "Een aantal van hen had daar grote moeite mee en probeerde druk uit te voeren op portefeuillehouders. Maar die staan achter ons. Bovendien hebben we er daar nu zeven van, dus niet één, zoals bij een gewone gemeente. Dat biedt een veel stevigere basis. Die valt echt niet snel om bij een beetje druk van de leveranciers."

**De gemeenten Almelo, Hengelo, Borne, Oldenzaal en Enschede (350.000 inwoners)** onderzoeken momenteel of een vergelijkbare samenwerking in Twente haalbaar is en staken daarom hun licht op bij het ISZF. In het kader van NITE, de Noordelijke IT E-community, werden ze daar met open armen ontvangen. "Er zijn veel shared services centers in allerlei stadia van ontwikkeling. Ik zocht gemeenten die in een vergelijkbaar traject zitten als wij of al verder. Ik wil vooral weten welke keuzen ze gemaakt hebben en waarom en wat ze (niet) bereikt hebben als ze terugkijken", zegt Tonny Lievers, IT-servicemanager van Enschede.

Ook Luc de Bruijn, manager Staf bij de gemeente Kollumerland c.a., die al deel uitmaakt van het samenwerkingsverband De Noordoost Friese Aanpak NOFA, wilde de ervaringen van Siebenga en de



Wimer Siebenga: 'kwaliteit die je als kleine gemeente nooit alleen had kunnen realiseren'

FOTO: DE BEELDREDAKTIE/HOGE NOORDEN

## Fries shared service center smaakt naar meer

zijnen horen. In NOFA werken de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadeel, Dongeradeel en Kollumerland c.a. al veel breder samen dan alleen op ICT-gebied. "Wij willen echter ook meer samenwerking op ICT-gebied en dachten eerst aan een shared services center, zeker voor de repeterende administratieve processen. Maar die optie heeft het tot nu toe niet gehaald", zegt De Bruijn.

### Sterkere regie op de leveranciers 'heel prettig'

Officieel is de samenwerking er nog niet, maar "alles wat we doen, doen we wel al in het kader van zo'n samenwerking. ANDEZ-2 bijvoorbeeld hebben we gezamenlijk aanbesteed. En in december zijn we geïntegreerd op het nieuwe GBA van Centric, dat nu op twee locaties draait, in Dokkum en Damwoude." In totaal zijn er 86.000 inwoners in het

NOFA-gebied. Er ligt een dark fiber-netwerk en drie van de gemeenten uit dit samenwerkingsverband zijn nog als een van de weinige in Nederland eigenaar van een eigen kabelbedrijf, Kabel Noord. De NOFA-gemeenten mogen dan wel streven naar een uitbreiding van de samenwerking, maar één ding is al wel duidelijk: er komt geen apart gebouw voor de samenwerkende ICT'ers in deze gemeenten. "We hebben vier tamelijk nieuwe gemeentehuizen. In één daarvan komt het ICT-samenwerkingsverband", zegt De Bruijn. Dat gaat dwars tegen de ervaringen en adviezen van Siebenga in. "Wij zijn als een team gestart met de I&A-medewerkers van de zes gemeenten. Er zijn geen bloedgroepen en er is een bedrijfsmatige cultuur ontstaan. We zitten juist niet in een gemeentehuis, omdat je alle kanten op moet en je voor alle gemeenten evenveel wilt inzetten. We hadden eerst ingezet op lokaal beheer, maar door een zeer gunstig verlopen Europese aanbesteding voor glasvezel konden we het bedrijfsmodel helemaal veranderen en voor remote beheer kiezen." Siebenga gelooft bovendien dat een belangrijke factor voor de succesvolle samenwerking was dat de zes gemeenten ongeveer van dezelfde grootte waren

met een gelijke cultuur en ontwikkelingsfase waardoor niemand de boventoon voerde en voert. Bovendien deelde men al een lange traditie van samenwerken en dat scheidt een band en vertrouwen. Het 'onafhankelijke' pand heeft daar ook aan bijgedragen.

**NOFA heeft ook aarzelingen over het opzetten van een shared service-**organisatie vanwege de verplichting tot Europees aanbesteden. De Bruijn: "We lopen op tegen problemen bij Europese aanbestedingen. Het kost veel tijd en dus geld om gezamenlijk in te kopen. Aan de andere kant levert het ook geld op, want we hebben onlangs de printers en copiers via een aanbesteding 45 procent goedkoper aangeschaft." Siebenga is juist enthousiast over gezamenlijk aanbesteden. "Wij hebben onlangs samen met de gemeente Leeuwarden een aanbesteding gedaan voor dataopslag en daarmee een miljoen op een totaal van 2 miljoen euro aan meerwaarde gerealiseerd." Wim van der Tempel, coördinator Service en Beheer bij ISZF, beaamt: "Bij de uitbreiding van onze kabel heeft de aanbesteding ertoe geleid dat we die kregen voor 60 procent van de kosten die we eerder zelf geschat hadden. Ja, het kost wel veel tijd, maar het levert ook heel veel geld op!" Lievers vraagt zich af of de samenwerking vooral bedoeld is geweest om de kosten te verlagen. "Nee, we wilden minder meerkosten in de toekomst", zegt Van der Tempel. "We zagen veel wensen en eisen aankomen vanuit de overheid en als kleine gemeenten hadden we dat nooit alleen kunnen behappen." Het ISZF startte met twaalf ICT-medewerkers die afkomstig waren van de zes deelnemende gemeenten. Het aantal medewerkers werd uitgebreid tot negentien. Maar waren ze apart doorgegaan, dan hadden er in totaal zeker 36 ICT'ers moeten zijn om de

kwaliteitsslag te kunnen maken die nodig was, die bovendien over heel andere competenties moeten beschikken om al die ontwikkelingen te faciliteren.

**"Er zit inderdaad een gat in de competenties", beaamt De Bruijn van NOFA.** "Er is nu meer behoefte aan projectleiders dan aan systeembeheerders." Van der Tempel: "Bestuurders en hun

### IT-medewerkers kunnen efficiënter ingezet worden

organisaties willen steeds meer professionele ondersteuning. Maar die kennis was er niet binnen de gemeentelijke automatiseringsafdelingen, of zeer schaars. We misten competenties." Maar bij de start moest het ISZF wel met diezelfde mensen aan de slag. Siebenga: "Bij een dergelijke samenwerking tussen gemeenten krijg je veel technici mee. De voorwaarde is ook dat je die meeneemt. Dat ze het niveau dan niet allemaal hebben voor het nieuwe werk, heeft tot gevolg dat het geheel onze verantwoordelijkheid is om daar wat aan te doen." Dat is grotendeels opgelost door met functies en werk te schuiven, veel op te leiden en te coachen. Siebenga: "We hebben heel veel energie gestoken in het her- en omscholen en het testen van competenties, waarna men deze zelf verder kon ontwikkelen. We hadden eerst elf pure technici en nu nog maar vierenhalf fte voor zeshonderd werkplekken. We hebben applicatiespecialisten, adviseurs en projectleiders. Die moeten bruggenbouwers zijn met de

contractmanager of met de informatie-manager en met de functioneel beheerders bij de gemeenten. Dat aantal medewerkers groeit. Niemand zit meer op dezelfde plek als in het begin. Heel veel mensen zijn doorgegroeiwd, maar we hebben ook afscheid moeten nemen van een paar mensen."

Lievers uit Enschede wijst er wel op dat je dan wel extra capaciteit voorhanden moet hebben om zulke ontwikkelingen te realiseren. "Want het werk moet wel doorgaan."

"Jawel", zegt Siebenga. "Maar bij zo'n besluit tot samenwerking stoppen de vernieuwingen, waardoor er ook tijd vrijkomt. Maar het legt wel degelijk een druk op je organisatie. Medewerkers moeten snel weten waar ze aan toe zijn en de klant wil ook geholpen worden, dus veel tijd is er niet." Het ISZF moest het met twaalf mensen doen en had geen extra verandercapaciteit. Daarom is gekozen voor een stapsgewijze benadering. "Anders was het niet gelukt." Van belang voor het succes was ook dat het ISZF alle automatiserders had meegenomen uit de gemeenten en dus alle technische kennis. Siebenga: "Bij de gemeenten moest men zich daarom echt op de materie concentreren. Je loopt het risico dat men elkaar anders doodslaat met technische voorkeuren. Het is veel belangrijker dat de focus verschuift van automatisering naar de inzet van ICT in de gemeentelijke bedrijfsvoering en dienstverlening. Het moet ook goed duidelijk zijn dat het opdrachtgeverschap bij de gemeenten ligt. Het is fout als die verwachten dat jij maar moet zeggen wat er moet gebeuren. Zij moeten zeggen welke functionaliteit ze van jou willen hebben. Eigenlijk is het belangrijkste resultaat dat de moederorganisaties veel beter zijn gaan nadenken over informatisering. Dat was niet het hoofddoel, maar wel uiteindelijk het belangrijkste resultaat van de samenwerking."

Tanja de Vrede/t.vrede@sdu.nl