

Raadsinformatiebijeenkomst Toekomstvisie RID

6 april 2023



RID De Liemers

Agenda



Stand van zaken RID de Liemers

Wilfred Hekkers, directeur SDL



Aanleiding rapport M&I Partners

Huub Hieltjes, voorzitter DB SDL, burgemeester gemeente Duiven



Toelichting op het rapport M&I Partners

André van Nijkerken, adviseur M&I Partners



Vraag en antwoord

RID De Liemers





6 april 2023

André van Nijkerken

TOEKOMST RID DE LIEMERS

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

VRAGEN / OPDRACHT

1. Welk (logisch) breed scala aan scenario's is er voor de toekomst van RID De Liemers, gelet op de uitdagingen van vandaag en morgen die op de gemeenten afkomen?

Om het toekomstbeeld helder en zorgvuldig afgewogen te krijgen, willen we met elkaar een aantal nader te definiëren scenario's uitwerken die onderling een heldere argumentatie krijgen van de benodigde randvoorwaarden en de voor- en nadelen van dat betreffende scenario. Welke vervolgstappen en planning (in hoofdlijnen) passen bij een scenario?

2. Welk scenario wordt geadviseerd en welke argumenten zijn daarbij doorslaggevend om op de juiste manier het opdrachtgeverschap te kunnen vervullen en te sturen op de samenwerking zelf, naast het sturen binnen de samenwerking?
3. Wat is er daarnaast nodig in de gemeentelijke organisaties van de opdrachtgevers als het gaat om digitale volwassenheid en de mate waarin zij in staat zijn om zelf invulling te geven aan de regievoering op informatievoorziening, digitalisering en inzet op ICT.
4. In het uitwerken van de opdracht worden medewerkers, directie/gemeentesecretaris en bestuurders van de verschillende organisaties betrokken.

Scenario's 'op papier'



1. Door met de RID
2. Onderbrengen bij commerciële partij(en)
3. Aansluiten bij een andere ICT-samenwerking
4. Onderbrengen bij een grote(re) gastgemeente
5. Zelf doen
6. Combinatie

	Door met de RID	Onderbrengen bij commerciële partij(en)	Aansluiten bij een andere samenwerking	Onderbrengen bij een grote(re) gastgemeente	Zelf doen
Kosten	▪ RID niet duurder dan andere SSC's ▪ Kosten per inwoner blijven stijgen ▪ SSC's i.h.a. goedkoper dan individueel	Doorgaans duurder, o.a. omdat de markt risico-opslagen berekent, daarbovenop winst wil maken én voor elk wiswasje een rekening stuurt.	Groter is niet per definitie goedkoper (zie benchmark).	Betekent niet dat kosten omlaag zullen gaan.	Doorgaans hogere kosten (zie benchmark).
Kwaliteit	Hoeft niet minder te zijn, maar kan en moet wel beter.	▪ Veelal voldoende specialistische kennis rondom ICT aanwezig. Maar dat is niet persé gemeentelijke kennis. ▪ Hoeft niet beter te zijn, o.a. door langere communicatielijnen.	▪ Door schaalgrootte meer kennis in huis. ▪ Hoeft niet beter te zijn omdat personele bezetting ook vaak optelsom is van personeel eigenaren SSC. ▪ Hoeft niet beter te zijn door bijvoorbeeld langere communicatielijnen. ▪ Minder ruimte voor eigen ambities en initiatieven.	▪ Gastgemeente heeft vaak betere basis ICT-kennis en –expertise in huis. ▪ Hoeft niet beter te zijn door bijvoorbeeld langere communicatielijnen. ▪ Grotere gemeenten (de gastgemeente) hebben vaak andere focus/ ‘karaktereigenschappen’ dan kleinere gemeenten. ▪ Minder ruimte voor eigen ambities en initiatieven.	Op de schaalgrootte van kleine(re) gemeenten is dat doorgaans niet beter.
Kwetsbaarheid	Blijft op de schaal van de samenwerking een zorg, maar de markt neemt een deel over door verclouding.	▪ Hoeft niet minder te zijn, want ook marktpartijen zijn kwetsbaar en vliegen mensen in als de nood aan de man komt. Wel meer garanties door risico opslag	Is op papier minder, maar blijft op elke schaal een zorg, want de hoeveelheid personeel is en blijft afgestemd op het werkpakket	Is op papier minder, maar blijft op elke schaal een zorg, want de hoeveelheid personeel is en blijft afgestemd op het werkpakket	Wordt groter.

Digitale volwassenheid RID & deelnemers 2021

RID de Liemers en haar deelnemers scoren zichzelf fors lager dan de gemiddelde gemeente in de benchmark als het gaat om digitale volwassenheid.

Gemiddelde volwassenheid

42,1% **50,1%**
Benchmark





1. Elk scenario is per definitie slechts een ‘middel’

2. Geen enkel scenario geeft garanties

3. Partijen zijn onvoldoende digitaal volwassen
en daarmee onvoldoende ‘outsourcingsready’

NB: De vraag naar scenario's is gesteld omdat een ‘probleem’ wordt ervaren

Wat is het ‘probleem’?

Probleem volgens M&I

- Onvoldoende geïnvesteerd in de samenwerking en in de RID. Te lang vooral kostengedreven geweest in plaats van focus op professionaliteit en toegevoegde waarde voor de publieke dienstverlening (ICT als bedrijfsvoering in plaats van strategisch middel).
- Geen (heldere) gezamenlijke visie en 'drive' op de samenwerking (wij-zij).
- Kaders ontbreken of zijn niet voldoende ingericht:
 - Onvoldoende sturing op de Service Level Agreement (SLA) en Dossier Afspraken en Procedures (DAP).
 - Er wordt niet gewerkt op basis van (best practice) processen door de RID (ITIL) en door de deelnemende gemeenten (BiSL).
 - Portfoliomanagement wordt sinds kort toegepast, maar is nog geen vaste geborgde werkwijze.
 - Er wordt niet gewerkt op basis van architecturen (infrastructuur, applicaties, informatie en processen). De RID heeft geen architect en de deelnemers kennen deze rol ook niet. Ambities, initiatieven en projecten kunnen hierdoor niet worden getoetst.
 - Governancestructuur is niet goed ingericht.
- Er is sprake van onvoldoende digitale volwassenheid bij de gemeenten en onvoldoende ICT-volwassenheid bij de RID. Partijen zijn niet meegegroeid met de ontwikkelingen. Gemeenten kijken vervolgens eerder naar hun ICT-leverancier dan naar zichzelf.
- Door de het flinke verloop van medewerkers bij de RID op dit moment (mede ingegeven door onzekerheid en onvrede) worden ervaren problemen versterkt en komt steeds meer werk op steeds minder schouders terecht ('selffulfilling prophecy').



“Het apparaat doet het,
dus niks aan de hand toch?”

Steeds meer werk, uitdagingen en complexiteit

De hoeveelheden werk en uitdagingen op het gebied van ICT, digitalisering en data nemen alleen maar toe en vragen in toenemende mate niet alleen om (extra) inzet/capaciteit, maar ook (steeds vaker) om specifieke expertise. En dit alles in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, met toch al extra schaarste op het gebied van ICT, digitalisering en data ...

Basis ICT op orde (inclusief wendbaarheid)

Infrastructuur, werkplekken,
verbindingen, telefonie, opslag e.d.
inclusief ondersteuning

Informatievoorziening intern & extern op orde

Dashboards, websites, digitale
toegankelijkheid, datagedreven werken
et cetera

Voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving

Wet Open Overheid, Omgevingswet,
Wet kwaliteitsborging bouwen,
et cetera

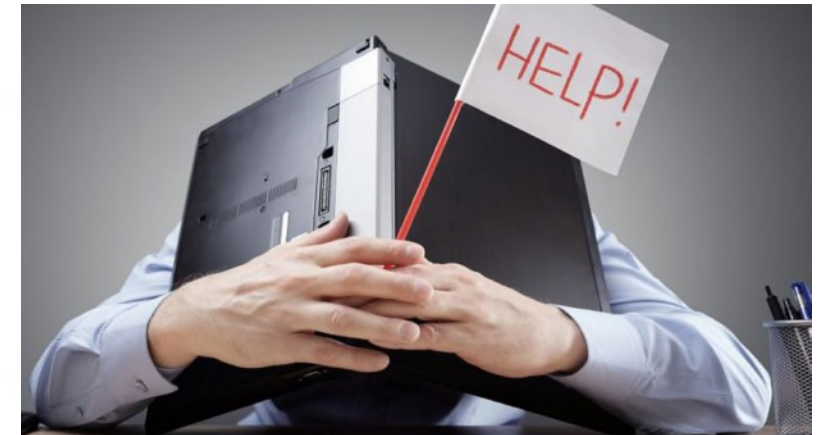
Informatieveiligheid, cybersecurity & privacy

Innoveren met ICT

Artificial Intelligence, robots,
drones, sensoren (smart cities), 5G et cetera

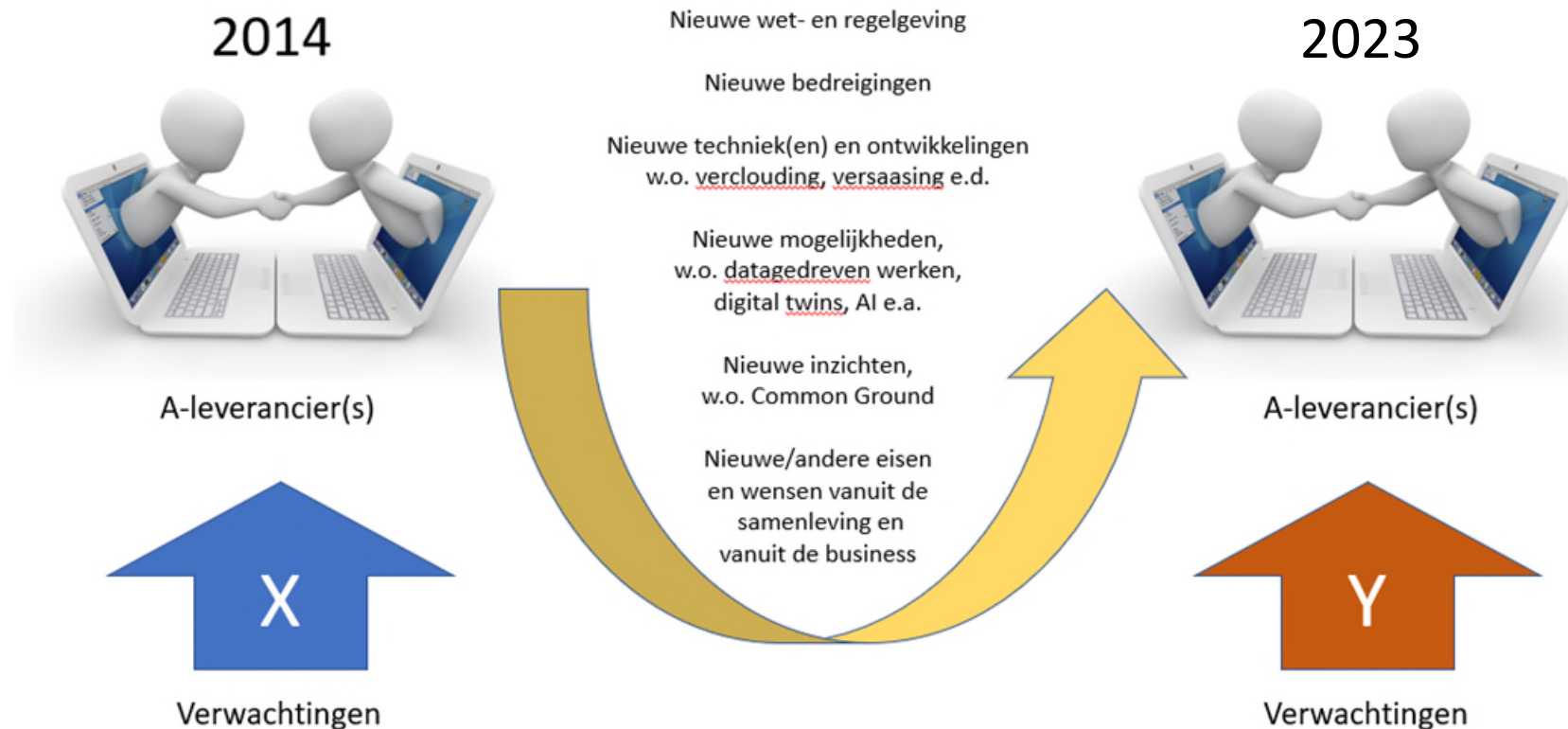
Digitale volwassenheid

Verankering, eigenaarschap, vaardigheden,
kennis, competenties, bewustzijn,
houding, gedrag, digitaal leiderschap e.d.



Verander(en)de verwachtingen

Door het niet/onvoldoende kunnen bijbenen van de razendsnelle ontwikkelingen aan de ene kant en het steeds grotere belang van ICT, digitalisering en data aan de andere kant, gaan partijen binnen gemeenten en intergemeentelijke ICT-samenwerkingen steeds meer naar elkaar kijken, van elkaar verwachten en elkaar ook verwijten maken ... Zo krijgen de RID's van deze wereld steeds vaker het verwijt niet/onvoldoende te leveren wat nodig is en daarin onvoldoende proactief mee te denken ... Maar veel van die RID's zijn daar ook nooit voor ingericht/toegerust ...



Advies van M&I

Advies M&I

1. Kies (met overtuiging) voor voortzetting en verbetering van de samenwerking (door met de RID) en communiceer dat ook stevig en publiekelijk. Vertrouwen is namelijk een voorwaarde voor succes.
 - a) Hoogste tijd om te investeren (ook in mensen!) in plaats van twijfel te laten (voort)bestaan en kritiek te hebben op elkaar. Bovendien is de digitale volwassenheid bij alle deelnemers nog onvoldoende, dus overstappen op een ander scenario geeft alleen maar extra kosten en risico's, temeer omdat andere scenario's geen enkele garantie geven dat het daarna beter gaat (op de 3 K's).
 - b) De verschillen tussen beide gemeenten zijn (aanzienlijk) minder groot dan soms wordt gesteld/verondersteld.
 - c) De schaal van de samenwerking blijft kwetsbaar, ook in aantrekkelijkheid en positie op de arbeidsmarkt, maar die kwetsbaarheid kan met verclouden, slim(mer) organiseren, flexibele schil e.a. flink worden verkleind. Bovendien is kwetsbaarheid in alle andere scenario's ook aan de orde.
2. Investeer op zo kort mogelijke termijn met voorrang in:
 - a) personele versterking van de RID (op het aangegeven spoor);
 - b) een gezamenlijke visie op de samenwerking (doelen, rolverdeling, wederzijdse verwachtingen et cetera) en vertaal deze visie in bijpassende/aangescherpte kaders (governance, (doel)architectuur, cloudstrategie, processen, PDC, SLA('s) e.a.);
3. Maak en start een programma voor het vergroten van de digitale volwassenheid van alle partijen in de samenwerking. Neem de colleges en raden hierin mee.
4. Wacht met (eventueel) structureel 'ophogen' van ICT-budgetten (conform landelijke trend) totdat eerst op z'n minst bovenstaande stappen zijn gezet, want pas dan/daarna is er een beter/scherper beeld van de (eventuele) noodzaak (en omvang) daarvan.

Prioritaire maatregelen / investeringen

Prioritaire maatregelen / investeringen

De belangrijkste maatregelen en investeringen voor de korte termijn zijn

- ✓ Het gezamenlijk (gemeenten en RID) bepalen van de i-strategie (annex i-agenda) voor de komende periode
- ✓ Gezamenlijk herijken van de werkwijzen, de governance en de rolverdeling/wederzijdse verwachtingen
- ✓ Zo snel mogelijk versterken van de bemensing vooral aan de kant van de RID
- ✓ Ontwikkelen van een 'cloudstrategie', dat wil zeggen: bepalen welke ICT de komende tijd naar de cloud gaat, zodat op basis hiervan de structureel benodigde (rest)capaciteit op technisch beheer kan worden bepaald;
- ✓ Investeren in het vergroten van de digitale volwassenheid van alle partijen in de samenwerking, want deze is (nog) onder de maat;
- ✓ Inrichten van een programma(-organisatie) voor een gecoördineerde aansturing van de verbetering van de ICT-samenwerking.



Prioritaire maatregelen / investeringen

Benodigde bedragen (incidenteel)

	2023	2024
Hulp bij het opstellen van de i-strategie annex i-agenda, inclusief vertaalslag naar werkwijzen, governance en rolverdeling	€ 30.000	
Hulp bij het bepalen van de cloudstrategie, inclusief vertaalslag naar structureel benodigde (rest)capaciteit voor technisch beheer	€ 30.000	
Tijdelijke inhuur van extra benodigde capaciteit aan de kant van de RID, o.a. voor projectleiding en informatiebeveiliging	€ 300.000	€ 300.000
Extra uitgaven aan reeds ingeschakeld tijdelijk personeel, bovenop vacatureruimte	€ 150.000	€ 150.000
Hulp bij het maken van programma versterking van digitale volwassenheid aan beide kanten		€ 30.000
Inhuur van een (coachende en coördinerende) programmamanager	€ 50.000	€ 50.000

RID De Liemers

Prioritaire maatregelen / investeringen

Per saldo

Incidenteel 2023	€ 560.000
Inschatting 2024	€ 530.000

- ✓ De jaarrekening SDL 2022 heeft bij de RID een voordeel van € 147.672
Geadviseerd is dit voordeel te reserveren voor dekking incidentele kosten 2023
- ✓ Er is binnen de bestaande budgetten en structuren geen ruimte om te bezuinigen
- ✓ Na vaststelling I-visie en cloudstrategie (zomer 2023) hebben we meer zicht op de toekomstige organisatiestructuur RID
- ✓ In het najaar 2023 meer duidelijkheid over de mogelijk structurele meerkosten
- ✓ De inschatting voor 2024 is op dit moment € 530.000

RID De Liemers

