Gemeente Deurne

Informatiebeleidsplan 2020-2022

Versie 1.0, 02 maart 2020

Inhoud

1. Voorwoord
2. Wat voor een gemeente willen we zijn?
3. Kaders
4. Knelpunten
5. Thema's en ambities
6. Ontwikkelsporen
    1. Versterken digitale dienstverlening
    2. Digitaal samenwerken
    3. Datagedreven werken
    4. Basis op orde
    5. Randvoorwaarden
7. Uitvoeringsplan en 'Organisatie v.d. realisatie'

1. Informatieveiligheid
2. Informatiebeheer
3. Ketenpartners en verbonden partijen
4. Digitalisering van de dienstverlening
5. Participatie (burger aan het stuur)
6. Open data en open overheid
7. Bedrijfsvoering
8. Samenwerken op verschillende niveaus
9. Organisatie informatievoorziening
10. Competenties
11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

Voorwoord

Een steeds groter deel van ons leven en werk verloopt via digitale kanalen. Het digitale kanaal heeft ook steeds vaker de voorkeur bij inwoners, ondernemers en overheden. De mogelijkheden van digitalisering blijven explosief groeien.

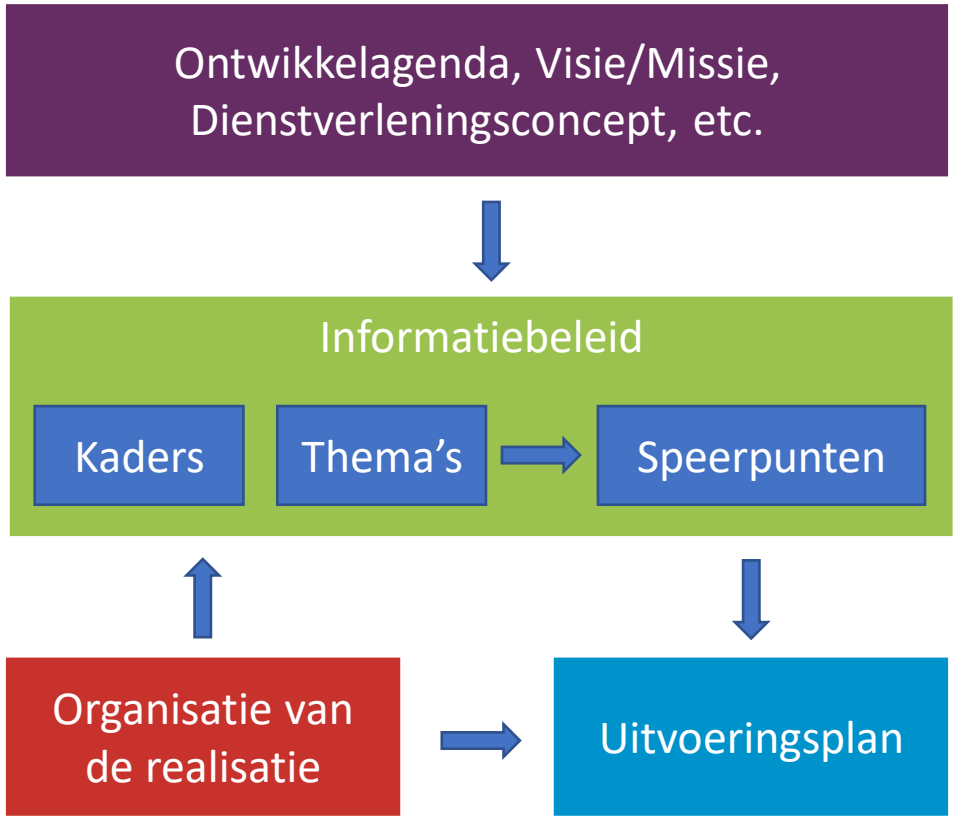
De mogelijkheden en kwetsbaarheden van digitalisering brengen vele opgaven (en dilemma's) met zich mee (veiligheid<>gemak, datagebruik<>privacy). We zullen moeten zoeken naar nieuwe mogelijkheden om mens en techniek samen beter te laten functioneren.

Bij het opstellen van dit informatiebeleidsplan (IBP) hebben we tijdens workshops vastgesteld dat een goede informatievoorziening en automatisering (I en A) doorslaggevend zijn voor de uitvoering van de maatschappelijke opgaven, de effectiviteit en efficiëntie van de primaire processen en de dienstverlening van onze gemeente.

Dit vereist meer dan tot op heden vraagsturing vanuit de domeinen en goede afstemmingsmechanismen met I en A. Zij zullen elkaar moeten voeden met de juiste vragen en nieuwe mogelijkheden of ontwikkelingen. Separaat is hiervoor een advies opgesteld; 'De organisatie van de realisatie'. Dat document gaat in op de wijze waarop we met elkaar borgen dat deze vraagsturing ook daadwerkelijk leidt tot het actueel houden van het informatiebeleid en het ijken van de ambities.

Dit IBP fungeert als richtinggevend kader (toetsingskader) voor het uitvoeringsplan dat aansluitend is opgesteld. Dit uitvoeringsplan geeft een globale uitwerking van projecten per thema van het IBP in termen van doelen, planning, begroting en dekking. Het advies 'De organisatie van de realisatie' moet er ook voor zorgen dat deze projecten en interventies ook daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden.

Veel leesplezier (ook al beseffen we dat een IBP niet voor iedereen leest als een spannend jongensboek)!



Inhoud

1. Voorwoord
2. Wat voor een gemeente willen we zijn?
3. Kaders
4. Knelpunten
5. Thema's en ambities
6. Ontwikkelsporen
    1. Versterken digitale dienstverlening
    2. Digitaal samenwerken
    3. Datagedreven werken
    4. Basis op orde
    5. Randvoorwaarden
7. Uitvoeringsplan en 'Organisatie v.d. realisatie'

1. Informatieveiligheid
2. Informatiebeheer
3. Ketenpartners en verbonden partijen
4. Digitalisering van de dienstverlening
5. Participatie (burger aan het stuur)
6. Open data en open overheid
7. Bedrijfsvoering
8. Samenwerken op verschillende niveaus
9. Organisatie informatievoorziening
10. Competenties
11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

Wat voor een gemeente willen we zijn?

In een workshop met de directie en afdelingshoofden hebben we het antwoord op deze vraag in kaart gebracht. Samengevat komt dit neer op het volgende:

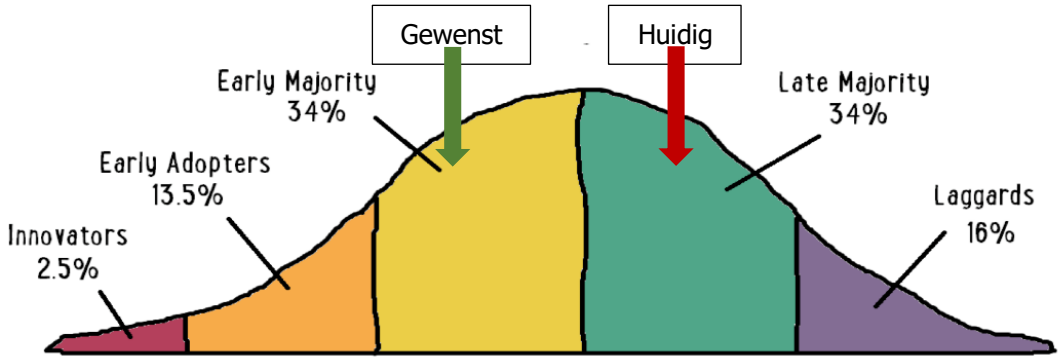
Deurne wil zich ontwikkelen richting een flexibele en wendbare organisatie, die in de toekomst beter kan inspelen op vragen uit de samenleving. Om dit te realiseren hechten we veel waarde aan de ontwikkeling van medewerkers als basis voor een goede dienstverlening. Streven naar lage lastendruk en/of stevig sturen op financiële doelstellingen zijn daarbij van secundair belang.

De onderliggende randvoorwaarde voor de gehele dienstverlening blijft altijd de betrouwbaarheid van de gemeente. Vanuit een betrouwbare basis kan verder gebouwd worden.

Informatievoorziening zien we als ondersteunend om onze doelen op dienstverlening en bedrijfsvoering te behalen: Digitaal waar het kan, maar persoonlijk waar het moet. Kanaalsturing op basis van kosten past daar niet bij. Informatievoorziening zien we ook als ondersteunend om invulling te geven aan de term 'betrouwbaar'. Feitelijk is onze strategie beperkt gedreven door informatievoorziening.

We stellen de ontwikkeling van medewerkers centraal vanuit de overtuiging dat een hoge kwaliteit van de medewerkers ook voor een hoge kwaliteit dienstverlening kan zorgen.

De belangrijkste uitdagingen van de organisatie ligt de komende jaren bij thema's als de ontwikkeling van medewerkers, doelgerichter en klantgerichter werken en sturen op prestaties.



Bij een dergelijke positionering van informatievoorziening past geen rol als innovator of early adopter.
Deurne wil behoren tot de 'vroege meerderheid' bij het toepassen van ontwikkelingen binnen de informatisering. Dit betekent het volgende:

- We volgen pro actief relevante ontwikkelen;
- We kiezen de meest succesvolle ontwikkeling en voeren die op het juiste moment in;
- We hebben geen invloed op de vormgeving van de oplossingen van de markt, die hebben de pioniers genomen;
- We houden hierdoor het risico op falen relatief laag;
- We zijn in staat om als relatief snelle volger met beperkte vertraging toch gebruik te maken van nieuwe ontwikkelingen.

Met deze positionering moet onze organisatie de komende jaren in de 'innovatie-afbeelding' een stap naar links zetten.

Waar moeten we rekening mee houden?

Maatschappelijke opgaven en relatie

Net als alle andere gemeenten heeft ook Deurne te maken met flinke maatschappelijke opgaven zoals een duurzame en veilige leefomgeving, klimaat- en waterbeheersing, energietransitie, deugdelijk onderwijs, adequate en betaalbare zorg, veiligheid op straat, betaalbaar en duurzaam wonen, transitie buitengebied, armoedebeleid en werkgelegenheid en inkomensvoorziening.

Daarbij verandert de relatie tussen de overheid en burger. Hierdoor ontstaat in de organisatie de vraag naar meer projectmatig en integraal samenwerken met een groeiende behoefte aan digitale ondersteuning hiervan.

Verwachtingen door informatiesamenleving

Door de snel ontwikkelende informatiesamenleving maken veel burgers en bedrijven privé en zakelijk steeds meer gebruik van digitale middelen en verwachten ook van onze organisatie dat we digitale mogelijkheden snel en slim inzetten voor een passende dienstverlening. Anderzijds zijn niet alle burgers in staat om daadwerkelijk handig gebruik te maken van de digitale mogelijkheden. Welke keuzes maken we voor de komende drie jaar om op passende wijze aan deze verwachtingen tegemoet te komen?

Digitale ontwikkelingen

Ondertussen ontstaan er ook tal van nieuwe digitale ontwikkelingen en mogelijkheden zoals smart city, big data, appifisering, internet of things, sociale media, zelfrijdende auto’s, drones en robotisering. Maar welke van deze ontwikkelingen kunnen we nu goed gebruiken bij onze dienstverlening en werkprocessen? En wat is de komende tijd nodig om dit mogelijk te maken?

Wet- en regelgeving

Ook nieuwe wet- en regelgeving rond privacy en informatiebeveiliging, de wet Digitale Overheid en de nieuwe Omgevingswet vragen van de gemeente om mee te veranderen.

Door aan te sluiten bij deze verwachtingen, ontwikkelingen en wet- en regelgeving staan we als organisatie op het gebied van digitalisering op de drempel van een aantal veranderingen die grote impact zullen hebben op onze organisatie. De vraag is hoe we als organisatie de veranderingen daadwerkelijk kunnen realiseren en benutten. Waar moeten we de komende drie jaar op inzetten om deze digitale transformatie goed vorm te geven? Het IBP en het uitvoeringsplan geven richting en invulling aan antwoorden op deze vragen.

Inhoud

1. Voorwoord
2. Wat voor een gemeente willen we zijn?
3. Kaders
4. Knelpunten
5. Thema's en ambities
6. Ontwikkelsporen
    1. Versterken digitale dienstverlening
    2. Digitaal samenwerken
    3. Datagedreven werken
    4. Basis op orde
    5. Randvoorwaarden
7. Uitvoeringsplan en 'Organisatie v.d. realisatie'

1. Informatieveiligheid
2. Informatiebeheer
3. Ketenpartners en verbonden partijen
4. Digitalisering van de dienstverlening
5. Participatie (burger aan het stuur)
6. Open data en open overheid
7. Bedrijfsvoering
8. Samenwerken op verschillende niveaus
9. Organisatie informatievoorziening
10. Competenties
11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

Landelijk

Bij het realiseren van onze ambities dienen we vanzelfsprekend rekening te houden met diverse wettelijke kaders en landelijke initiatieven. Er zijn veel wettelijke kaders en er is veel regelgeving rond gegevensmanagement. Hieronder noemen we die kaders en regelgeving waar we de komende drie jaar nadrukkelijker mee te maken hebben of krijgen:

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

In de AVG wordt bepaald op welke wijze we met persoonsgegevens moeten omgaan. Een thema dat ons de komende jaren regelmatig zal bezighouden bij de uitvoering van bijna alle speerpunten.

Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

Ditzelfde geldt ook voor de BIO. Bij de uitvoering van het cloudbeleid speelt de BIO een grote rol om de veiligheid van gegevens en processen te kunnen garanderen.

Archiefwet 2021

Onder andere bij het doorontwikkelen en verder inrichten van zaakgericht werken gaan we te maken krijgen met de Archiefwet, omdat verschillende gegevens die in een zaaksysteem worden opgeslagen, gearchiveerd of vernietigd moeten worden.

Wet digitale overheid

Heeft als doel het regelen van het veilig en betrouwbaar kunnen inloggen voor Nederlandse burgers en bedrijven bij de (semi-)overheid (vervanging DigiD door eID). De wet stelt daarnaast open standaarden verplicht. Hiermee implementeert Nederland de EU richtlijn over toegankelijkheid van overheidswebsites en apps.

Wet Generieke Digitale Infrastructuur

In deze wet wordt het uitgangspunt ‘meer gemak voor burgers en bedrijven in hun contact met de digitale overheid’ vertaald naar generieke voorzieningen. Een belangrijke wet bij de uitvoering van de digitale uitvoering van ons dienstverleningsconcept.

Digitaal Stelsel Omgevingswet

Deze wet ondersteunt de uitvoering van de Omgevingswet.

Wet Open Overheid (Woo, m.i.v. mei 2020)

Deze wet geeft regels over het actief openbaar en toegankelijkheid maken van overheidsinformatie en moet ervoor zorgen dat deze beter vindbaar, uitwisselbaar, eenvoudig te ontsluiten en goed te archiveren is. Deze wet vervangt de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) en verplicht ons om documenten in elf categorieën actief openbaar te maken. Daarnaast verplicht het ons de informatiehuishouding op orde te brengen (en benadrukt nog eens de bepalingen van de Archiefwet).

Landelijk

Dit beleidsplan staat ook in lijn met de volgende landelijke kaders. Verschillende speerpunten of acties in dit beleidsplan vloeien voort uit deze kaders. Het kunnen ook landelijke initiatieven zijn waar we de komende drie jaar bij aansluiten en van op de hoogte willen blijven.

Agenda Digitale Overheid

De Agenda Digitale Overheid is een agenda over digitalisering van alle overheden gezamenlijk en legt de verbinding met belangrijke publieke en private partners. Deze agenda is zeer recentelijk geactualiseerd onder de naam 'NL DIGIbeter 2019'. Door conform deze agenda te werken blijf je als gemeente aangehaakt op de meest relevante thema's en geeft dit richting aan gemeentebreed digitaliseren.

VNG Realisatie

Voor gemeenten is het de uitdaging om optimaal mee te bewegen met ontwikkelingen en trends in de samenleving en te anticiperen op verwachtingen en aan te sluiten op kansen die ontstaan. VNG Realisatie speelt in op deze veranderingen door uiteenlopende producten aan te bieden. Deze producten helpen gemeenten met de realisatie van de meest relevante trends, ontwikkelingen en implementaties van nieuwe wetgeving.

Taskforce Samen organiseren

Samen organiseren is vanuit gemeenten opgezet om een efficiënte en kwalitatieve dienstverlening te realiseren door beleid en uitvoering dichter bij elkaar te brengen. Dit heeft een vaste vorm gekregen via de beweging Samen organiseren van de VNG en de Taskforce Samen organiseren. Onderwerpen die belangrijk zijn binnen de context van dit beleidsplan zijn:

- Common ground (modernisering opzet informatiehuishouding en applicatie architectuur)
- Digitale identiteit

Lokaal (1)

Naast de wettelijke en landelijke kaders dient het IBP zich ook te conformeren aan onze lokale kaders:

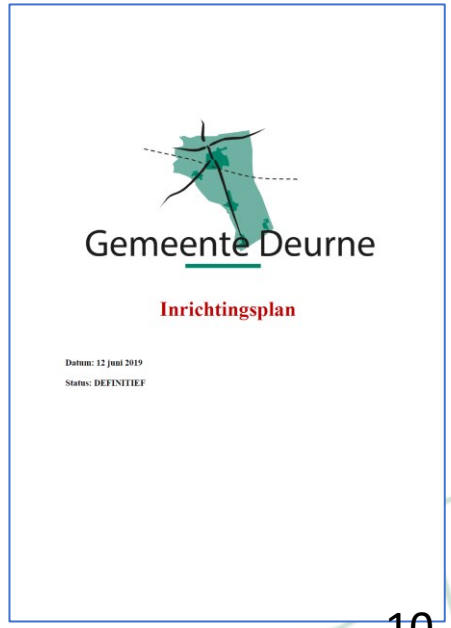
Opgaven vanuit het raadsprogramma (met vermelding van raakvlakken met informatisering)

- Gezond wonen en leven -> implementatie Omgevingswet
- Goede bereikbaarheid -> innovatie binnen het fysieke domein (bijvoorbeeld Open data, IoT, GIS)
- Goede voorzieningen -> burgerparticipatie, digitaal samenwerken
- Een gezonde lokale economie -> Open data, innovatie, digitaal samenwerken
- Energieneutraal in 2050 -> Open data, innovatie
- Toekomstbesteding, toegankelijk, bereikbaar -> BIO compliant, opstellen IBP
- Verbinding leggen tussen inwoners en gemeente -> anders/digitaal werken



Samen naar een eenvoudige en wendbare organisatie (tevens kaders voor 'de organisatie van de realisatie')

- Eenvoudige structuur gebaseerd op drie oriëntaties: fysiek-economisch, sociaal-maatschappelijk en bedrijfsvoering.
- Beleid en uitvoering bij elkaar. Samenhangende processen bij elkaar. Hierdoor minder overdracht, scherpere taak- en rolverdeling, totaalverantwoordelijkheid bij één persoon, team of afdeling
- De organisatie-inrichting is ondersteunend. Iedere medewerker is integraal verantwoordelijk voor zijn taakuitvoering.
- Vergaand ontzorgen door Bedrijfsvoering, professionaliseren bedrijfsvoering.
- Zoveel mogelijk wordt in de lijn georganiseerd. Dat geldt ook voor projecten en de controltaak. Dit betekent geen extra harkjes of stafafdelingen.



Lokaal (2)

Dienstverleningsconcept/HOI pijlers

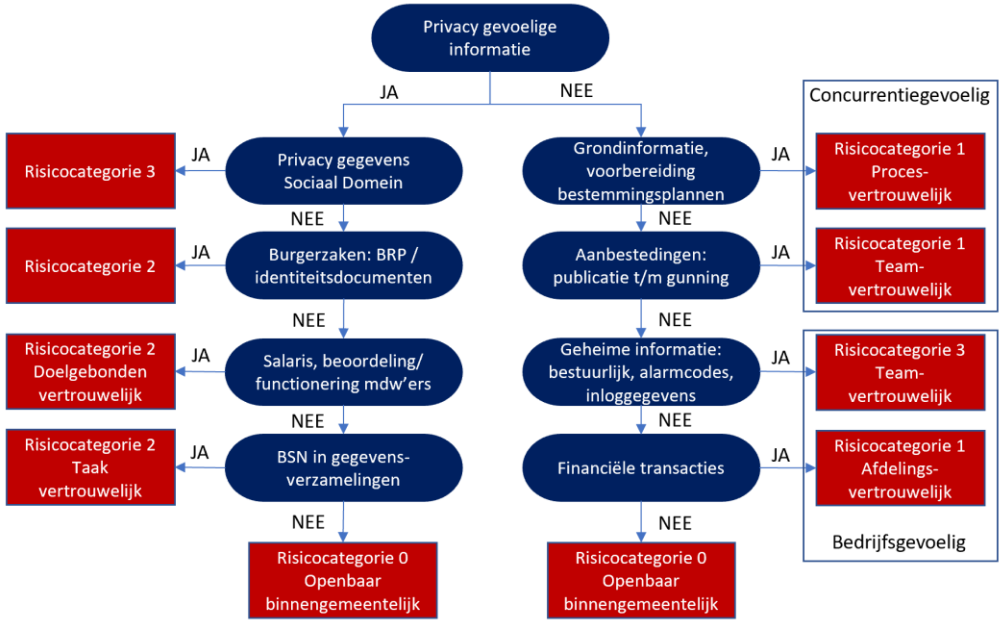
- Huisvesting
  - Minder baliewerkplekken, hiervoor komen klanttafels in de plaats
  - Kantoorconcept dat past bij de Deurnese manier van werken
  - De gemeente is gastheer voor alle partijen in huis en biedt huisvesting aan samenwerkingspartners
  - Flexwerkplekken, óók voor externen
  - Overlegplekken, ontmoetingsplekken, werkplekken met bijbehorende faciliteiten worden zoveel mogelijk gedeeld
  - Nieuwe werkvormen faciliteren
- Organisatie en Personeel
  - Digitale vaardigheden ontwikkelen
  - Uitbreiding dienstverleningskanalen met Unified Communication
  - Bewustwording informatiebeveiliging en privacy bescherming verhogen
  - Doorontwikkelen BROS-kernwaarden
- Informatievoorziening
  - Uitbreiding aantal digitaal aan te vragen producten
  - Doorontwikkeling van eID middelen (authenticatie)
  - Aansluiten op MijnOverheid en Persoonlijke Internet Pagina, inzage en regie op eigen persoonlijke gegevens en zaken
  - Tijd en locatie onafhankelijk kunnen werken

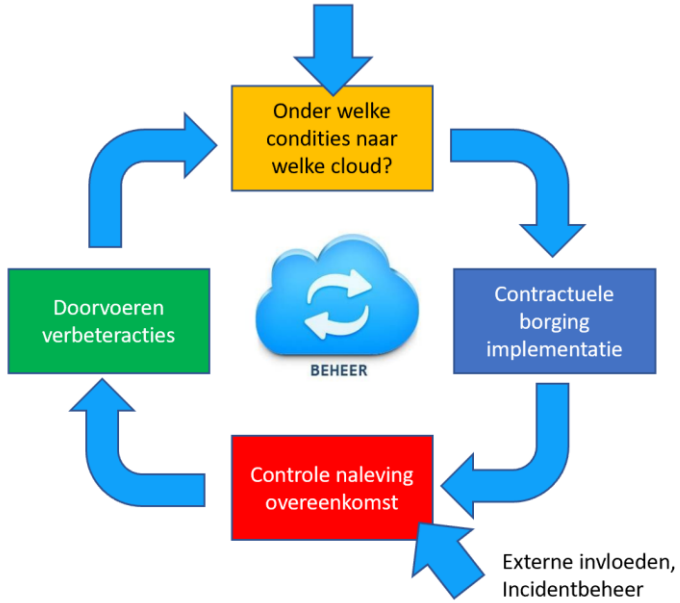


Lokaal (3)

Cloudbeleid

Applicatieleveranciers bewegen allen richting Software As A Service (SaaS), ofwel wordt aangeboden vanuit de Cloud.
Kantoorautomatisering beweegt zich ook richting SaaS. Maar de gemeente blijft verantwoordelijk voor privacy en informatiebeveiliging.
Onze data staan hierdoor op steeds meer externe locaties/datacenters. Onze lokale ICT-infrastructuur bouwen we daarom geleidelijk af. Regievoering op ICT, connectiviteit en beveiliging worden belangrijke kennisgebieden. We moeten criteria hanteren voor het selecteren en contracteren van cloudproviders.
We moeten periodiek het functioneren van cloudproviders auditen.
We moeten voor iedere clouddienst een exit-strategie formuleren.





We onderscheiden de volgende risico-categorieën:

0 – publiek niveau

1 – basisniveau (BBN2)

2 – verhoogd niveau (BBN2)

3 – hoog risico (BBN2)

In overleg met de FG/CISO wordt vastgesteld of de gemeentelijke praktijk rond inzet van clouddiensten gevolgd wordt of dat een Data Protection Impact Assessment (DPIA) moet worden uitgevoerd.

Dit proces is gericht op continue verbetering.
We gebruiken de landelijke standaarden die er reeds op het gebied van cloud zijn.
De Informatie Beveiligings Dienst (IBD) en Nationaal Cyber Security Centrum hebben voor de Nederlandse overheid een eerste uitwerking voor cloud gemaakt.
We gebruiken waar mogelijk interne kaders. Sluiten waar mogelijk aan op reeds bestaande processen / overleggremia / etc.
Het cloudbeleid is landelijk en dus ook lokaal nog volop in ontwikkeling

Cloudbeleid
Per risico-categorie zijn clouddiensten in beginsel geaccepteerd als de GIBIT voorwaarden geaccepteerd zijn en de provider aantoonbaar AVG-compliant is.

Inhoud

1. Voorwoord
2. Wat voor een gemeente willen we zijn?
3. Kaders
4. Knelpunten
5. Thema's en ambities
6. Ontwikkelsporen
    1. Versterken digitale dienstverlening
    2. Digitaal samenwerken
    3. Datagedreven werken
    4. Basis op orde
    5. Randvoorwaarden
7. Uitvoeringsplan en 'Organisatie v.d. realisatie'

1. Informatieveiligheid
2. Informatiebeheer
3. Ketenpartners en verbonden partijen
4. Digitalisering van de dienstverlening
5. Participatie (burger aan het stuur)
6. Open data en open overheid
7. Bedrijfsvoering
8. Samenwerken op verschillende niveaus
9. Organisatie informatievoorziening
10. Competenties
11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

Knelpunten informatievoorziening

Tijdens een workshop ‘trends en prioritering’ zijn knelpunten geïnventariseerd rond de informatievoorziening. Deze vormen input voor zowel het IBP, het uitvoeringsplan als de uitwerking van ‘de organisatie van de realisatie’.

Rollen
We missen data-rollen binnen de organisatie om intern en extern voorspellingen te doen op basis waarvan we kunnen anticiperen
Kwalitatief en formatief missen we kennis binnen de afdelingen (I-rollen, applicatiebeheer)
Behoefte aan centrale sparringpartner die informatie kan vertalen naar een integrale manier waarop we dit kunnen realiseren

Collectieve Werkstijlafspraken
Collectieve werkstijlafspraken missen --> welke tools gebruiken we voor informatieverwerking, opslag, communicatie, etc.

Rationeel applicatiegebruik
Vakafdelingen schaffen applicaties aan die niet passen in visie, architectuur, etc.
Gegevens worden her en der nog dubbel opgeslagen.
Applicaties en processen sluiten niet op elkaar aan intern en extern (informatie-uitwisseling tussen applicaties loopt stroef) Bijv. in de samenwerking met Peelgemeenten ODZOB)
We maken onvoldoende gebruik van beschikbare slimme ICT oplossingen (t.b.v. toekennen rechten bij instroom, doorstroom, uitstroom, digitale handtekening, etc)
Behoefte aan een Customer Relation Management (CRM) systeem dat meteen een compleet klantbeeld geeft

Kennis
We missen kennis van hoe burgers en ondernemers onze dienstverlening ervaren.
Onbekendheid van medewerkers met eisen vanuit wet- en regelgeving (bijvoorbeeld over archiefwet).
Digitale vaardigheden schieten tekort.
Gebrek aan kennis: hoe haal ik iets uit het systeem, hoe kan ik het systeem beter benutten.

Functioneel beheer
Hoe professioneel is de rol van applicatiebeheerder (nu bijbaantje). Men kijkt alleen naar eigen applicatie en kijkt niet breder. (Wat houdt de rol in wat moet hij kunnen?)
Applicatiebeheer: Versnipperd. Kwetsbaar. Rolonduidelijkheid (welke kunde/vaardigheden nodig). Er is geen beheer op de keten, enkel op losse applicaties! Behoefte aan 1 centraal meldpunt voor alle ICT gerelateerde zaken

Data gebruik
We missen informatie (met 1 druk op de knop) t.b.v. sturing en monitoren.
Informatie is lastig te ontsluiten, op verschillende plekken opgeslagen (veel versies excel), niet betrouwbaar.
We missen georganiseerde en gestructureerde informatie t.b.v. beleidsontwikkeling / werken.
Data wordt niet breed gedeeld (onderzoeken, monitoring)
Onvoldoende zicht op projectvoortgang.
We missen een zoekmachine die over alle informatiebronnen kan zoeken

Houding en gedrag
We moeten meer tevreden zijn met dat wat we hebben
We gaan te snel vanuit een praktijk naar nieuwe zaken kijken. We slaan mogelijke verbeterslagen over
Urgentiebesef ontbreekt: we moeten niet te snel denken dat we er al zijn maar iedere keer de vraag stellen: 'wat missen we nog?

Data kwaliteit
Informatiebronnen zijn momentopnames, worden niet altijd bijgehouden
Gebrek aan vertrouwen informatisering/digitalisering (reflex/dubbelcheck leidt tot schaduwarchieven).
Onduidelijk: waar leg je wat vast/waar vind je welke informatie, wat is je meest recente actuele informatie

Inhoud

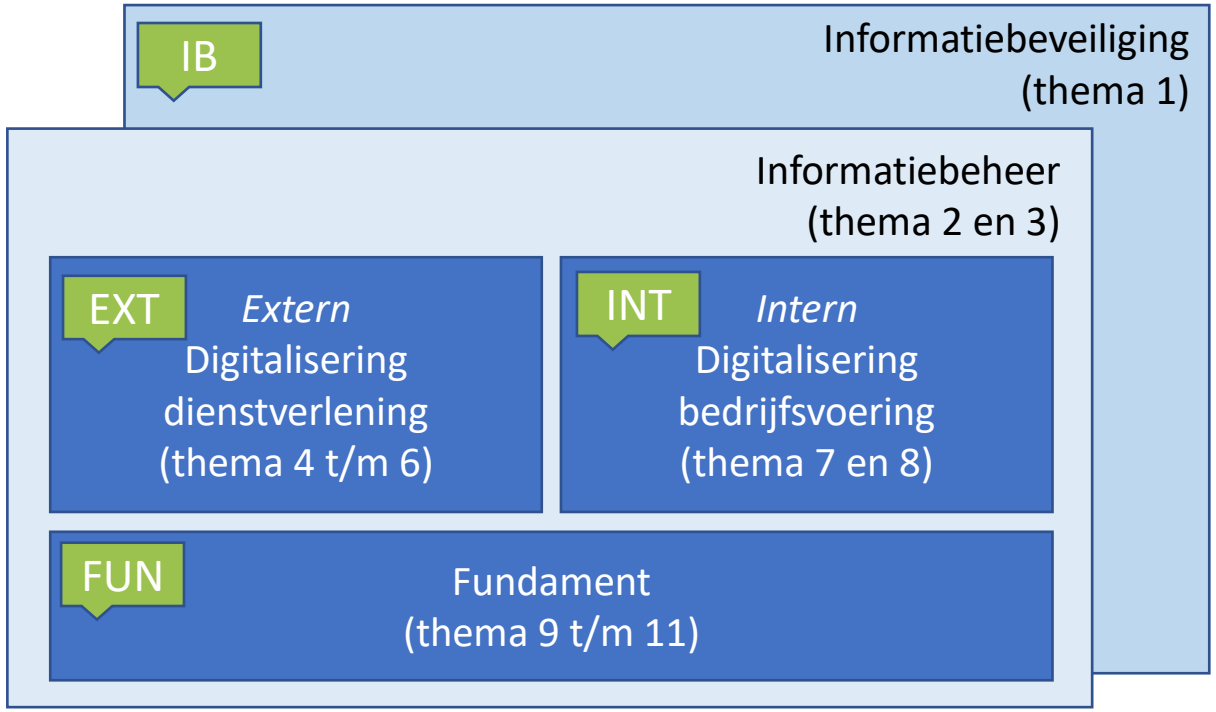
1. Voorwoord
2. Wat voor een gemeente willen we zijn?
3. Kaders
4. Knelpunten
5. Thema's en ambities
6. Ontwikkelsporen
    1. Versterken digitale dienstverlening
    2. Digitaal samenwerken
    3. Datagedreven werken
    4. Basis op orde
    5. Randvoorwaarden
7. Uitvoeringsplan en 'Organisatie v.d. realisatie'

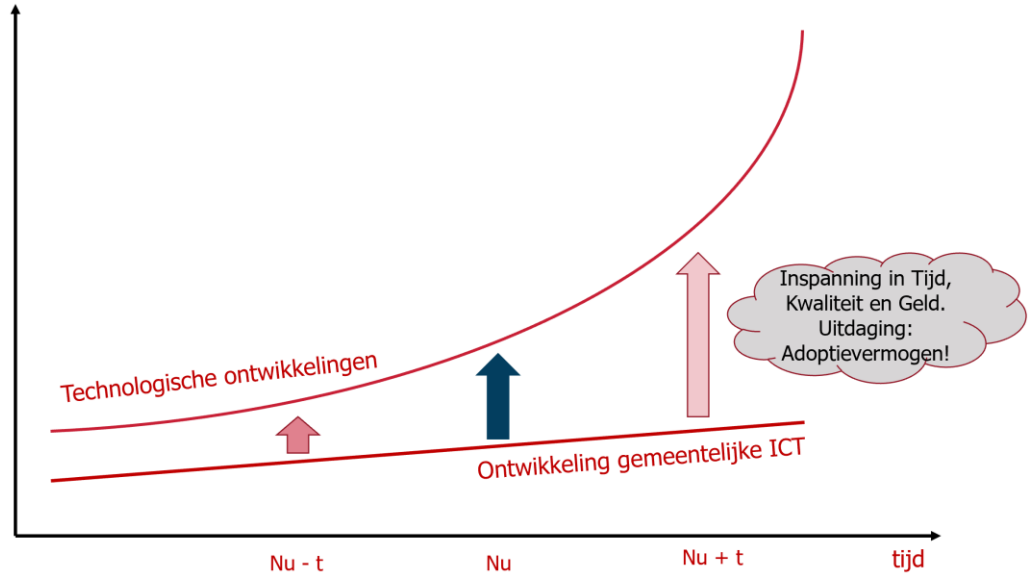
1. Informatieveiligheid
2. Informatiebeheer
3. Ketenpartners en verbonden partijen
4. Digitalisering van de dienstverlening
5. Participatie (burger aan het stuur)
6. Open data en open overheid
7. Bedrijfsvoering
8. Samenwerken op verschillende niveaus
9. Organisatie informatievoorziening
10. Competenties
11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

Thema’s

Deurne heeft niet de ambitie om op het gebied van informatisering/digitalisering tot de kopgroep van Nederland te behoren. Maar de samenleving digitaliseert zich verder, daarmee ook de overheid. De vele wettelijke verplichtingen rond informatiseringsonderwerpen en de diverse landelijke afspraken die we in VNG-verband maken, maken het onontkoombaar dat we als gemeente forse stappen voorwaarts moeten zetten. We moeten ons verandervermogen verhogen. Dat raakt onze organisatie in al haar facetten.

In dit ‘hoofdstuk’ van het IBP hebben we de belangrijkste informatiseringsthema's bijeengebracht en voorzien van onze ambitie(s) op dit thema.





Waarom deze thema's?

Een gemeente is een informatieverwerkende organisatie pur sang. Voor een belangrijk deel privacy gevoelige informatie. De term ‘Betrouwbaarheid’ geven we invulling door in te zetten op aspecten als informatiebeheer en informatiebeveiliging (thema 1 t/m 3).

Daarnaast hebben we externe (thema 4 t/m 6) en interne aspecten van digitalisering (thema’s 7 en 8) nader belicht.

Maar een doorontwikkeling van onze informatievoorziening is alleen mogelijk als we voldoende aandacht geven aan het fundament: investeren in de benodigde competenties en het goed organiseren van onze informatievoorziening.

Het IBP beoogt een dynamisch document te zijn. Jaarlijks stellen we vast of de thema’s nog relevant zijn en welke nieuwe thema’s aandacht behoeven.

Thema 1. Informatieveiligheid & privacy

IB

Toelichting

Zowel burgers als overheden werken veel digitaal en delen daarbij belangrijke gegevens. Sommige gegevens zijn geschikt voor breed gebruik (bijvoorbeeld open data), andere zijn zeer persoonsvertrouwelijk. Daarom is het belangrijk dat overheden zorgvuldig met deze gegevens en informatie omgaan. Overheidsorganisaties moeten de vertrouwelijkheid en de integriteit van gegevens kunnen borgen en weerstand kunnen bieden aan pogingen tot misbruik en aanvallen van binnen en buiten. Dit is een nauw samenspel tussen technische maatregelen en het feitelijk handelen van management en medewerkers. Door de grote afhankelijkheid van computersystemen mag uitval van systemen niet leiden tot onacceptabele uitvalduur of dataverlies. De absolute eisen van informatieveiligheid nemen verder toe en hebben maatschappelijk en financieel een steeds grotere impact. De complexiteit neemt toe door de ver-netwerking van onze maatschappij en door toenemend mobiel werken.



Ambitie Deurne

1. We streven naar een goede balans tussen gebruikersvriendelijkheid en veiligheid van processen en applicaties.
2. We minimaliseren onze informatierisico's, door zo spoedig mogelijk volledig te voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO).
3. Deze eisen stellen we ook aan onze leveranciers middels het pakket van eisen en het van toepassing verklaren van de Gemeentelijke Inkoopvoorwaarden bij IT (GIBIT).
4. Informatieveiligheid is een vast onderdeel van de planning & control systemen van de gemeente.
5. Het maken van (rest)risico afwegingen beleggen we hoog in de organisatie; hoe ernstiger het risico, hoe hoger belegd.
6. We accepteren beperkingen in de beleving van klantvriendelijkheid en gebruikersvriendelijkheid als die het onvermijdelijke gevolg van te treffen maatregelen zijn en leggen goed uit waarom deze keuze onvermijdelijk is.

Thema 2. Informatiebeheer

IB

Toelichting

Er is een tendens om via landelijke collectivisering (VNG, IMG100.000+) producten, standaarden en voorzieningen (o.a. Digitale Agenda 2020) neer te zetten. Hierdoor ontstaat minder behoefte aan lokale oplossingen en daarmee lokaal beheer. Dit betekent ook minder ruimte voor lokale differentiatie en gezamenlijk als peloton in tempo optrekken. Zo worden steeds meer informatiesystemen landelijk i.p.v. lokaal georganiseerd. Voorbeeld is de Basisregistratie Personen (BRP) die de GBA (Gemeentelijke basisadministratie persoonsgegevens) de komende jaren gaat vervangen.

Dossier en archief is nu nog hybride (Papier en digitaal). Digitale dossiers en archieven zitten in diverse systemen. We werken toe naar volledige digitalisering van de documentenhuishouding en substitutie (digitale reproducties van archiefbescheiden met de toestemming tot vernietiging van de oorspronkelijke – papieren - archiefbescheiden).

Overheidsorganisaties werken en archiveren digitaal en zijn verplicht ervoor te zorgen dat dossiers conform de Archiefwet (en de Wet Open Overheid) vindbaar blijven, ook als na verloop van tijd nieuwe informatiebeheersystemen worden gebruikt (statisch archief).

Duurzame opslag van digitale overheidsinformatie is een kostbare zaak. Niet alleen in infrastructurele zin maar ook op het gebied van deskundigheid, organisatie en beheer. Dit is de reden waarom Deurne regionaal aansluit op een duurzaam digitaal depot waarin we onze te bewaren digitale bestanden kunnen onderbrengen en bereikbaar houden, wanneer dit beschikbaar is.



Ambitie Deurne

1. We breiden onze digitale dossier- en archiefsituatie functioneel uit door implementatie van een digitale handtekening.
2. De gestructureerde processen verwerken we digitaal via het zaaksysteem. Voor de semi gestructureerde processen (beleid, bedrijfsvoering, projecten e.d.) bouwen we het gebruik van Office365 als samenwerkingsplatform uit.
3. Voor de statische dossiers en archieven sluit Deurne zich aan bij een regionaal e-Depot zodra dat mogelijk is.

Thema 3. Digitalisering van de dienstverlening

EXT

Toelichting

We willen voldoen aan de overheidsagenda Digitale agenda 2020 (en haar opvolger) en minimaal de diensten en producten digitaliseren die het meest digitaal worden aangevraagd, de toptaken.

De norm is niet wat de gemeentelijke sector aan kwaliteit realiseert, maar de maatschappij is de norm: de ervaring van burgers en bedrijven met dienstverlening in het algemeen bepaalt de verwachting waaraan Deurne wil voldoen. Dienstverlening ‘dichtbij en persoonlijk’ aan burgers en bedrijven is hét inrichtingscriterium. Hiervoor peilen we jaarlijks wat de inwoner van de gemeente verwacht.

We willen voor de klant het kanaal dat primair voor hem passend is en secundair voor de gemeente bedrijfseconomisch voordelig is. We werken met communicatieve en creatieve collega’s die al netwerkend in complexe verbanden steeds slim mens en resultaat weten te verbinden.

Sleutelwoorden hierbij zijn: professioneel, betrouwbaar en transparant. De kanaalkeuze is vrij en afgestemd op de behoefte van de betreffende klant. Deurne stuurt bij eenvoudige producten wel aan op gebruik van het digitale kanaal. Alle kanalen zijn onderling consistent en de klant kan voortdurend switchen in kanaalgebruik (omni-channeling).

Vanuit het Rijk en Brussel wordt de digitale identiteit van burgers, bedrijven en andere identiteit vertegenwoordigers verder verbeterd. Dit betekent de komende jaren meer mogelijkheden om zaken (o.a. gemeentelijke producten) volledig digitaal aan te vragen en af te handelen.

We willen de klant kennen om zo goed mogelijk diensten te verlenen. Wat we al weten niet meer (of nogmaals) uitvragen. Daarnaast wordt de klant meer en meer eigenaar van zijn eigen gegevens (regie). Verschillende bronnen moeten toegankelijk zijn bij een (aan)vraag. Zaak- en persoonsgegevens moeten beschikbaar blijven bij wisseling van kanaal en/of de gecombineerde aanvraag van producten. Nieuw uitgevraagde gegevens moeten eenduidig worden opgeslagen en toegankelijk zijn bij toekomstig contact. Daarbij maken we de afweging wat (wettelijk) mag en (ethisch gezien) verantwoord is om op te slaan en te hergebruiken.



Ambitie Deurne

1. Voor de inrichting van de dienstverlening is de visie op dienstverlening leidend. Daarbij ligt de komende jaren de focus op het thema hospitality met het realiseren van Het Huis voor de Samenleving. De doelstellingen en ambities van de digitale dienstverlening werken we SMART uit.
2. We bouwen door op de digitale aanvraagmogelijkheden die met de implementatie van het zaaksysteem zijn gerealiseerd, en digitaliseren de achterliggende processen.
3. We volgen de lijn van VNG Realisatie als het gaat om de (relevante) collectief ontwikkelde toepassingen. Datgene dat daar functioneel wordt opgeleverd implementeren we zodra dat mogelijk is en passend bij de ontwikkeling van Deurne.
4. Ieder digitaal kanaal wordt op het juiste niveau beveiligd. Daarnaast gaan we ethisch en wettelijk (AVG) verantwoord om met persoonsgegevens.

Thema 4. Ketenpartners en verbonden partijen

IB

Toelichting

Deurne zoekt naar de voor elk domein optimale samenwerking. Dat leidt tot grote dynamiek en verscheidenheid. Deurne opereert daardoor meer en meer als een netwerkorganisatie in veelvormige en veelsoortige, al dan niet geformaliseerde, samenwerkingsverbanden.

Een deel van de uitvoerende taken worden op afstand uitgevoerd door verbonden partijen. De gemeente behoudt de eindverantwoordelijkheid en een bestuurlijk, financieel én informatiekundig belang. Door deze ontwikkeling ontstaat er de komende jaren meer behoefte tussen netwerkpartners aan goedwerkende samenwerkingsomgevingen en koppelingen, aan het borgen van kennis bij op afstand zetten van uitvoering en aan managementinformatie om de eindverantwoordelijkheid in te vullen.

De groei van het aantal verbonden partijen gaat gevolgen hebben voor de dienstverlening. Door de toename aan online platformen en online diensten wordt toeleiding tot het juiste product of dienst steeds complexer. Taakapplicaties (van verbonden partijen) nemen de transacties aan de voorkant steeds meer over, waardoor de scheiding tussen frontoffice en backoffice vervaagt. Als regieorganisatie blijft de gemeente eindverantwoordelijk voor de dienstverlening en het eerste portaal voor zaken waarvoor de gemeente eindverantwoordelijk is en blijft.

Naast bestuurlijke informatievoorziening blijft ook een deel van de operationele gegevens- en informatie-uitwisseling van toepassing over zaken die burgers en bedrijven betreffen. De zeggenschap van de gemeente over de inrichting van de informatievoorziening binnen een verbonden partij is beperkt. De informatie huishouding van de gemeente ontwikkelt zich nu door naar een archipel van informatie-eilanden met intensieve ICT koppelingen.



Ambitie Deurne

1. Met alle verbonden partijen wordt een informatievoorzieningsprotocol afgesproken. Dit regelt de wijze van informatie-uitwisseling en stelt waar mogelijk eisen aan de interne informatiehuishouding van de verbonden partij, waaronder privacy en informatieveiligheid. Voor dit laatste volgen we standaard VNG beleid, waarbij verbonden partijen dienen te voldoen aan de BIO. Verbonden partijen dienen zich hierover jaarlijks te verantwoorden. Bij voorkeur middels een TPM (Third Party Mededeling), omdat we daarmee de administratieve lasten zo laag mogelijk kunnen houden. Deurne zorgt voor een sluitende compliance-monitoring.
2. We bouwen gegevensuitwisseling (koppelingen) uit tot een kerncompetentie van onze organisatie.
3. Per situatie en passend binnen onze visie op dienstverlening stelt Deurne vast of het dienstverleningskanaal van een verbonden partij een vorm van integratie (toegang tot/toeleiding naar) met die van Deurne moet krijgen.

Thema 5. Participatie (burger aan het stuur)

EXT

Toelichting

Burgers en bedrijven voelen zich te vaak beperkt betrokken bij de lokale overheid. Participatie kan de realisatiekracht van de gemeente vergroten en tegelijkertijd de beleving van democratie en tevredenheid verbeteren.

Participatie kan op verschillende niveaus: raadplegen, gevraagd adviseren, ongevraagd adviseren (initiatief bij burger of bedrijf), co-produceren, faciliteren.

Met collectivisering, landelijke programma's, samenwerking en software uit de cloud komt de inrichting van de informatiesystemen op een grotere schaal te liggen. Bijna paradoxaal ontwikkelt de gegevens- en informatiebehoefte zich juist naar een kleinere schaal: we willen meer weten op het niveau van wijk, buurt en straat. Dit leidt tot een andere wijze van gegevens verzamelen, registreren en beschikbaar stellen.

De beoordeling door de gemeente verandert verder door van 'het mag niet tenzij', naar 'alles mag mits...'. De nieuwe Omgevingswet is hier een goed voorbeeld van.

De lokale overheid verzamelt, registreert en verstrekt gegevens, die vaak persoonsvertrouwelijk zijn. Het is niet vanzelfsprekend dat de datakwaliteit beheerst wordt en rechtmatig gebruik altijd geborgd is. De beweging is dat burgers en bedrijven meer in regie op de eigen data komen. Regie wil zeggen weten dat, wat, waar en met welk doel is geregistreerd en – als data worden gebruikt – of dat feitelijk gebruik rechtmatig is of niet.



Ambitie Deurne

1. Naast het belang van persoonlijk contact kiest Deurne voor het inzetten van digitale oplossingen om zo goed mogelijk vorm en inhoud te geven aan participatie.
2. Er ligt voor de lange termijn een grote opgave als het gaat om de kwaliteit van gegevens en de wijze waarop ze worden ontsloten, vastgelegd en (her)gebruikt. Deurne kiest voor het – in de geest van de Wet Open Overheid – actief openbaar maken van informatie, daar waar behoefte aan is en de risico's beheersbaar zijn.
3. Deurne gaat onderzoeken op welke wijze burgers en bedrijven actief regie kunnen voeren op de eigen gegevens.

Thema 6. Open data en Open overheid

EXT

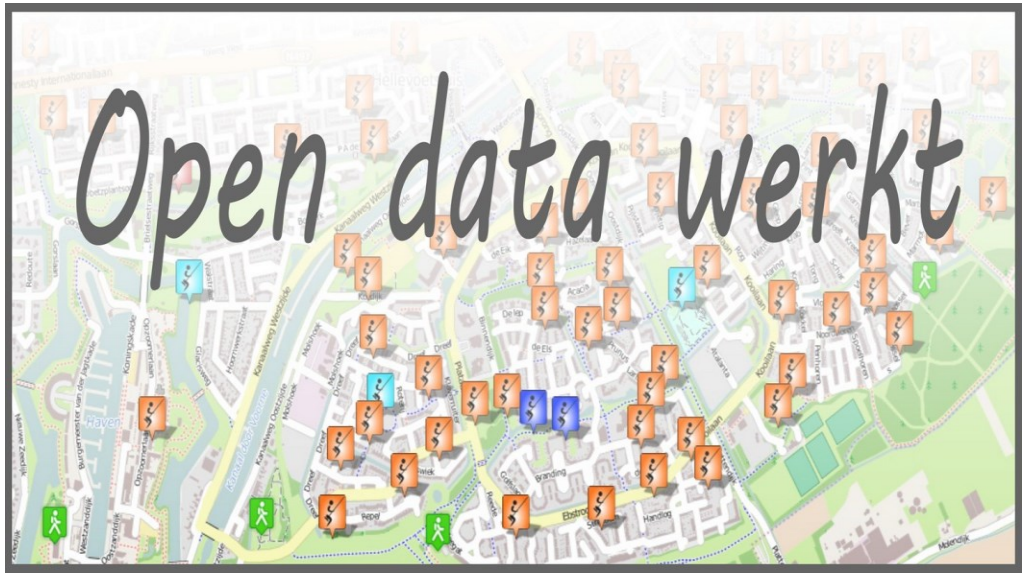
Toelichting

Ook onafhankelijk van wetgevingsinitiatieven als WOO (Wet Open Overheid) is er de tendens dat overheden meer openheid geven over wat zij doen. Deurne zal in de toekomst meer informatie actief openbaar maken en de interne informatieprocessen daarop moeten afstemmen.

Gemeenten kunnen andere – publieke en private – partijen in staat stellen om diensten met toegevoegde waarde te ontwikkelen op basis van door de gemeenten beschikbaar gestelde gegevens. Hierdoor geven gemeenten waarde terug aan de samenleving. Dit vraagt om inzicht in wat we wel en niet openbaar kunnen en willen publiceren, eigenaarschap van data en het up-to-date houden van gepubliceerde data.

In het fysieke domein rukt de sensorisering van de leefomgeving op (internet of things). Het uitrusten van allerlei objecten in de openbare ruimte met een sensor (o.a. straatverlichting, verkeerslichten en wegdekdelen,) leidt tot veel nieuwe locatie gebonden informatie. Gekoppeld aan een netwerk levert dit waardevolle informatie op voor nieuwe smart data oplossingen.

We gaan steeds meer informatie gestuurd beleid maken en informatie gestuurd werken met big data en smart data technologie en geografische informatie. Op basis van analyses van big data kunnen we beleid toetsen en bijstellen. Op basis van smart data technologie kunnen we bijvoorbeeld werkprocessen efficiënter, klantvriendelijker en goedkoper inrichten. Met als tegenhanger de ethische vraag: hoe ver mogen en willen we gaan?



Ambitie Deurne

1. Deurne kiest in de geest van de Wet Open Overheid actief voor het openbaar maken van documentaire informatie.
2. Bij iedere investering in het fysieke domein stelt Deurne vast of en zo ja op welke wijze deze investering ‘Smart City’ informatievoorzieningsdoelen kan verwezenlijken; welke 'slimmere' toepassingen kunnen we realiseren bij het vervangen van ons straatmeubilair?
3. De traditionele open datasets zijn op Landelijk niveau uitgekristalliseerd. Deurne wil actief ook ‘lokale’ datasets beschikbaar stellen, die een duidelijke meerwaarde kunnen hebben voor lokale/regionale partijen.
4. We verankeren het beschikbaar stellen van deze sets in de reguliere bedrijfsprocessen. Over het uitbreiden met nieuwe sets beslissen we stap voor stap, mede om de datakwaliteit vooraf te kunnen beoordelen en (blijven) garanderen.
5. Om het gebruik van data beter toe te passen in de besluitvorming, starten we aan de beleidskant; ieder beleidsdocumenten krijgt een I-paragraaf. Hierin nemen we op welke toepassingen en mogelijkheden er in dat beleidsdomein liggen voor het verzamelen en toepassen van data.
6. We beveiligen Internet Of Things (IoT) toepassingen op het juiste niveau. We gaan verantwoord om met persoonsgegevens (AVG).

Thema 7. Bedrijfsvoering

INT

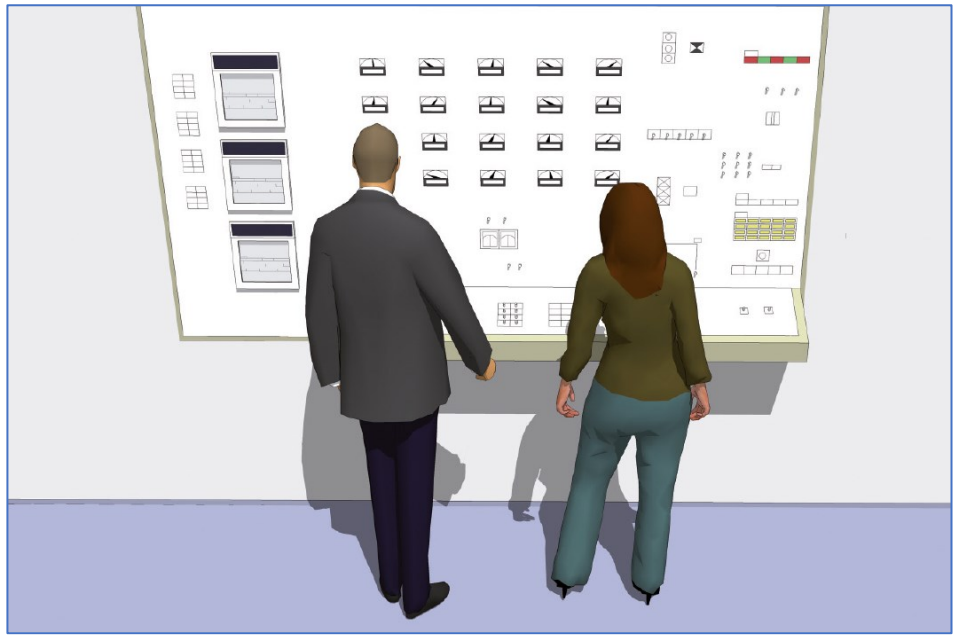
Toelichting

De rol en de informatiebehoefte van het management verandert naar coachend van zelfredzame medewerkers en zelfredzame teams. Informatie gestuurd beleid toetsen we vooraf en evalueren we achteraf op basis van data.

Communicatie is van de hele organisatie en is kanaal-, plaats- en tijdonafhankelijk.

De informatievoorziening moet de toenemende behoefte aan flexibiliteit, wendbaarheid en integratie ondersteunen.

De transitie van papier naar digitaal moet worden afgerond. Het belang van ICT-toepassingen in gebouwen (HhvdS) neemt toe.



Ambitie Deurne

1. We maken de informatiebehoefte van het management expliciet en realiseren steeds meer integrale en real-time dashboard informatie.
2. We maken de informatiebehoefte van de medewerkers in de werkprocessen expliciet en realiseren steeds meer integrale en real-time sturingsinformatie voor sturing op het eigen werk.
3. Vanwege deze toenemende behoefte aan informatie realiseert Deurne een dataplatform op basis waarvan analyses en rapportages opgesteld kunnen worden.
4. De medewerker bieden we keuze uit verschillende communicatiemiddelen en –platforms, om diverse vormen van samenwerken te kunnen ondersteunen. Hiervoor maken we een duidelijke set aan collectieve werkafspraken.
5. Complexiteit reduceren we door het aantal applicaties terug te dringen en door te pakken op de trend richting cloudoplossingen.
6. Regie voeren op leveranciers en systeemintegratie (koppelingen) zijn nieuwe kerncompetenties die ontwikkeld moeten worden.
7. Bij de bedrijfsvoeringsprocessen zetten we in op volledig digitaal en selfservice.

Thema 8. Samenwerken op verschillende niveaus

INT

Toelichting

Informatiesystemen zullen in de toekomst vaker op landelijk niveau beschikbaar worden gesteld, of als dienst worden afgenomen bij leveranciers of samenwerkingsverbanden.

Onder de noemer van collectivisering worden steeds meer voorzieningen op landelijke schaal gespecificeerd, ontwikkeld en aangeboden. Gemeenten zijn niet verplicht om deze te gebruiken, ze kunnen er ook voor kiezen om met hun bestaande IT-omgeving te blijven werken. Of om met de specificaties hun eigen dienst te (laten) bouwen. VNG Realisatie werkt aan dertig diensten, waarvan de eerste twee processen digitale aangifte overlijden en verhuizen.



Ambitie Deurne

1. Deurne volgt actief landelijke initiatieven zoals collectivisering en maakt – waar aantoonbare toegevoegde waarde is – gebruik van inkoop schaalvoordelen. We realiseren ons dat dit soms ten koste gaat van een stuk eigen flexibiliteit en keuzevrijheid.
2. We creëren condities voor deze strategie door o.a. de ontwikkeling en handhaving van het beveiligingsbeleid, het beheerbeleid op systemen en applicaties en door adequaat opdrachtgeverschap richting IT leveranciers.
3. We maken duidelijke procesafspraken over hoe we tot een juiste beoordeling van een landelijk initiatief komen en wie er bij deze beoordeling betrokken moeten zijn.

Thema 9. Organisatie Informatievoorziening (IV)

FUN

Toelichting

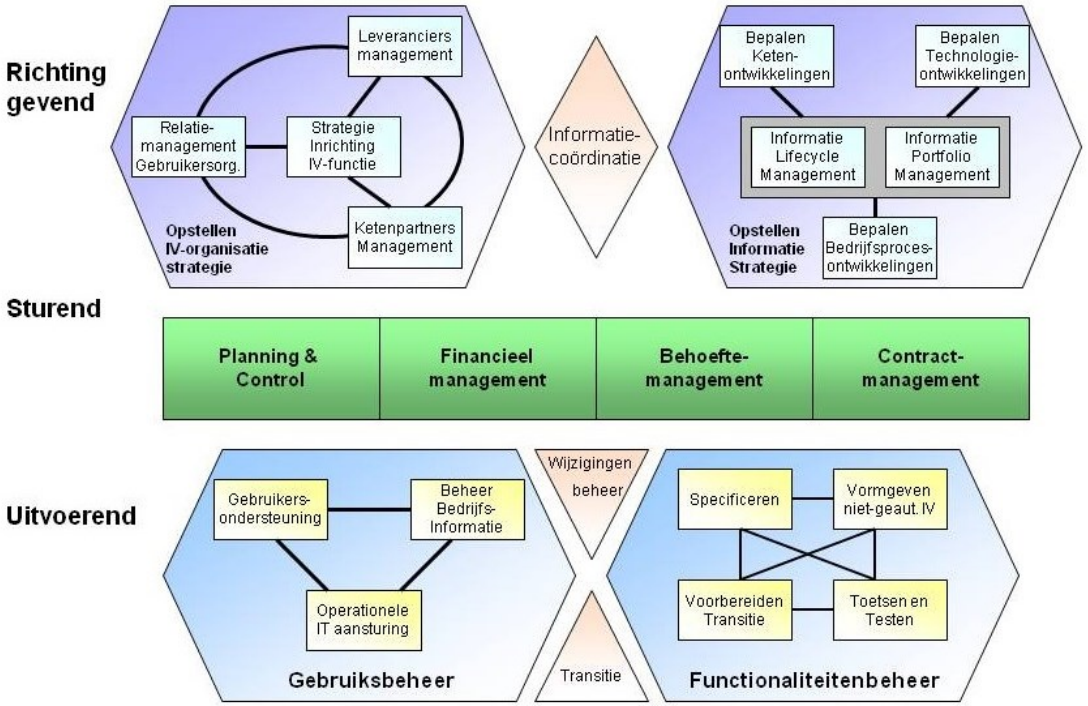
Hoewel informatisering en automatisering in zichzelf geen prestatiegebieden van een gemeente zijn, raakt de kwaliteit daarvan in positieve of negatieve zin steeds vaker de ontwikkeling en/of uitvoering van beleid op vrijwel alle terreinen en is daarmee een strategische factor.

De keuze voor de primaire sturing van de ICT heeft gevolgen voor de wijze waarop informatievoorziening en ICT worden ingericht.

Centrale sturing op kosten is een sterke prikkel om informatievoorzieningen te standaardiseren en vergemakkelijkt het borgen van een gemeentebrede architectuur. Maar het wordt moeilijker om in te spelen op de wijzigende behoefte van bedrijfsonderdelen en om klanttevredenheid op niveau te krijgen/houden (dienstverlener als politieagent).

Decentrale sturing is een prikkel om optimale ondersteuning van het proces te realiseren en integrale kosten-baten afweging te maken (ook als de ICT kosten stijgen). De totale ICT-kosten worden minder beheersbaar en het is moeilijk om een gezamenlijke architectuur te borgen. Het vraagt om uitdagender koppelingenproblematiek en betere borging van klanttevredenheid.

De relatief beperkte omvang van onze organisatie vereist complexiteitreductie in ICT en applicatielandschap. Centrale sturing op kosten en informatievoorziening-beslissingen is hiervoor noodzakelijk.



Ambitie Deurne

1. Deurne vindt informatievoorziening een strategische factor voor haar dienstverlening en bedrijfsvoering. Daarvoor is het nodig om informatievoorziening goed te verankeren in de domeinen middels intensieve afstemming tussen informatieadviseur en de domeinen.
2. Dat betekent dat begroting van ICT en applicaties weliswaar een verantwoordelijkheid (en budgetverantwoordelijkheid) is van de proceseigenaren, maar dat de investeringsbesluiten een gezamenlijke aangelegenheid zijn. Hierdoor kan bedrijfsvoering maximaal ontzorgen en tevens de informatie-architectuur bewaken. De (maatschappelijke) kosten-baten analyse behoort toe tot de proceseigenaar, waarbij de Informatieadviseur ondersteunt tijdens dit proces.
3. We beheren investeringen in software, contracten en budgetten vanuit team I&A. Centrale regie en sturing wordt hierdoor mogelijk.
4. Op basis van het IBP voeren we het jaarlijks te actualiseren uitvoeringsplan uit. We verantwoorden periodiek de voortgang. Deze sturing maakt integraal onderdeel uit van de P&C systematiek en procedures.

Thema 10. Competenties

FUN

Toelichting

Effectieve en efficiënte informatievoorziening vereist een goed samenspel tussen de top, de domeinen en de I&A-functie. Mensen moeten de meerwaarde zien die een andere manier van digitaal werken kan en/of gaat opleveren.

Er wordt een grotere aanspraak gedaan op de beleidscapaciteit en regiecapaciteit van informatievoorziening. Hoogwaardige informatieadviseur(s) nemen de domeinen mee in interessante en/of relevante ontwikkelingen en vormen de brug tussen de domeinen en de I&A-functie.

De uitvoerende taken binnen I&A-functie veranderen, nieuwe ambities eisen nieuwe competenties, uitvoering gaat verder richting de cloud.

Nieuwe verantwoordelijkheden op verschillende taakgebieden (zoals systeemintegratie, smart data, samenwerkingsomgevingen, cloudmanagement, werving en selectie van leveranciers, leveranciersmanagement) vragen om nieuwe invulling van rollen en taken. Functioneel beheer verlegt het aandachtgebied van de afgebakende softwareapplicatie naar een landschap van applicaties en koppelingen, naar digitalisering en keteninformatisering. Functioneel beheer is daarmee 'de Haarlemmer Olie' tussen de business en de I&A-functie en zorgt voor de aansluiting tussen domein-specifieke inhoud, procesinrichting en inrichten van informatiesystemen.

Vergaande digitalisering en informatisering van de werkprocessen van Deurne vraagt van medewerkers om structureel kennis en vaardigheden te blijven ontwikkelen. De digivaardigheid van medewerkers moet daarbij aansluiten bij de ambities van de gemeente.



Ambitie Deurne

1. Ten aanzien van digitalisering en informatievoorziening worden management en sleutelfunctionarissen door de I&A-functie meegenomen naar een hogere volwassenheid, zodat het belang van I&A ook op strategisch niveau in het DNA van de organisatie komt.
2. Deurne draagt zorg voor de digitale vaardigheden van medewerkers. Bijvoorbeeld door het verbinden van achterlopers aan voorlopers.
3. We maken expliciet wat de norm is van 'digitaal vaardig' zijn. Digitaal vaardig worden is een eigen verantwoordelijkheid van de medewerkers, ondersteund en begeleid door de teamleiders.
4. De rol van de informatieadviseur als verbinder en vertaler tussen de vakafdelingen en de I&A-functie wordt kwalitatief en kwantitatief versterkt.
5. Binnen de organisatieontwikkeling van de I&A-functie leggen we de prioriteit bij het invullen van de belangrijke regierollen. Dit stelt ons beter in staat om de markt pro actief te volgen en ruime kennis en ervaring op te bouwen, en daarmee intern en extern een volwaardig gesprekspartner te zijn en volwaardige keuzes te kunnen maken.
6. We herdefiniëren de beheerrollen in het applicatielandschap, zodat die beter aansluiten bij de behoeften van de proceseigenaren, en daarnaast optimaal de werkzaamheden van de eindgebruikers ondersteunen.

Thema 11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

FUN

Toelichting

De ontwikkelingen op het gebied van informatisering en automatisering worden voortgestuwd door technologie en de innovaties van het bedrijfsleven, door de (impliciete) verwachtingen van burgers en bedrijven, door het beleid en programma's van de landelijke overheid en door de dienstverlening van de verbonden partijen aan de gemeente. Hiermee razen alle niet overheidsinstanties vooruit en is er een hoog urgentiebesef vanuit de samenleving.

Dit gevoel van urgentie wordt breed gedeeld door Deurne.





Ambitie Deurne

1. Deurne positioneert zich als een Early Majority organisatie.
2. Deurne zoekt de innovatie niet in eigen ICT oplossingen, maar organisatorische innovatie met inzet van beschikbare technologie.
3. ICT en informatievoorziening zien we niet als losstaande ambitie: de maatschappelijke opgave bepaalt de ambitie.

Inhoud

1. Voorwoord
2. Wat voor een gemeente willen we zijn?
3. Kaders
4. Knelpunten
5. Thema's en ambities
6. Ontwikkelsporen
    1. Versterken digitale dienstverlening
    2. Digitaal samenwerken
    3. Datagedreven werken
    4. Basis op orde
    5. Randvoorwaarden
7. Uitvoeringsplanen 'Organisatie v.d. realisatie'

1. Informatieveiligheid
2. Informatiebeheer
3. Ketenpartners en verbonden partijen
4. Digitalisering van de dienstverlening
5. Participatie (burger aan het stuur)
6. Open data en open overheid
7. Bedrijfsvoering
8. Samenwerken op verschillende niveaus
9. Organisatie informatievoorziening
10. Competenties
11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

Spoor 1.
Versterken digitale dienstverlening

- We zijn omni-channel goed bereikbaar voor onze inwoners en ondernemers, maar ook voor medewerkers onderling;
- We hebben een integraal beeld over welke vragen een inwoner of ondernemer stelt en we kunnen een inwoner of ondernemer snel inzicht geven in de status van het afhandelproces;
- We handelen onze integrale werkprocessen zo efficiënt mogelijk af, zodat onze inwoners en ondernemers snel het juiste antwoord ontvangen.

Speerpunt 1. We bouwen de digitale werkplek uit

Toelichting

Aan onze bereikbaarheid valt nog veel te verbeteren. Hiervoor is gedragsverandering noodzakelijk, maar ook slimme digitale hulpmiddelen kunnen daar een goede dienst bewijzen.

In het gebruik van communicatieapparaten zit op dit moment geen duidelijke lijn meer. De eerder gebruikte toedeling van apparaten op basis van persona's (welk middel past het best bij de rol die je hebt) vraagt om herijking. Sommige werknemers beschikken niet over het apparaat dat het beste past bij hun rol, weer anderen beschikken over zowel een vaste telefoon als een mobiele. Doordat we om verschillende redenen vaker thuis werken of gebruik maken van een flexibele werkplek, passen de huidige communicatievoorzieningen ook niet meer bij de huisvestingspraktijk.

Daarnaast is voor KCC en werknemers niet duidelijk inzichtelijk of en op welke wijze een werknemer bereikbaar is. Om deze situatie te verbeteren heroverwegen we de inzet van de verschillende devices als pc, laptop, tablet, vaste telefoon en smartphone en passen we de inzet ervan aan de moderne technische mogelijkheden aan. Dit doen we in combinatie met de nieuwe huisvestingsvisie en door uitbouwen van de mogelijkheden van Office365 (zie spoor 2) biedt ten aanzien van het inzichtelijk maken van de bereikbaarheid. Tot slot dragen we bij aan een flexibele bereikbaarheid met het project door de ingebruikname van de telecommunicatiediensten van GT Connect. Met dit project biedt VNG realisatie een dienst waarmee de afhandeling van spraakverkeer wordt verzorgd.



Principes

1. We faciliteren onze medewerkers met een effectief ingerichte digitale werkplek die:
    1. bijdraagt aan een goede (onderlinge) bereikbaarheid welke is geconcretiseerd in het dienstverleningsconcept
    2. op een gebruiksvriendelijke wijze het tijd- en plaats onafhankelijk werken ondersteunt
    3. op een logische wijze invulling geeft aan de collectieve werkafspraken

Aanpak

In samenhang met de huisvestingsvisie wordt in verschillende projecten de digitale werkplek verder uitgebouwd. We vervangen apparatuur als dit nodig is en nemen moderne communicatiediensten van GT Connect in gebruik.

Speerpunt 2. We bouwen zaakgericht werken verder uit

Toelichting

We bouwen zaakgericht werken verder uit.



Principes

1. Onafhankelijk van het aanleverkanaal worden alle zaken opgenomen in het zaaksysteem
2. Door zaakgericht te werken, ondersteunen en ontzorgen we onze inwoners en ondernemers, omdat:
    1. we beschikken over een integraal klantbeeld, waardoor het voor zowel de klant als voor onze organisatie inzichtelijk is wie wat vraagt en wat de status van de vraag is;
    2. we tijdsbesparing en reductie van fouten realiseren.
3. Het zaaksysteem vervangt niet de procesafhandeling in de daarmee ingerichte backoffice-registraties, maar ontvangt daarvan wel de gegevens die nodig zijn voor het integraal klantbeeld;
4. De resultaten van zaken worden aan de klant geleverd via diens voorkeurkanaal, maar liefst digitaal;
5. Digitale resultaten leveren we aan de burger via een persoonlijk informatieportaal en/of Mijn Overheid.

Aanpak

We stemmen het project zaakgericht werken onder meer af met het project ‘Uitbouw gebruik Office365’. Hier komen de formele processen en de meer informele samenwerkingsvormen bij elkaar. We richten een persoonlijk informatieportaal in en ontsluiten waar mogelijk naar Mijn Overheid.

Speerpunt 3. We digitaliseren belangrijke werkprocessen

Toelichting

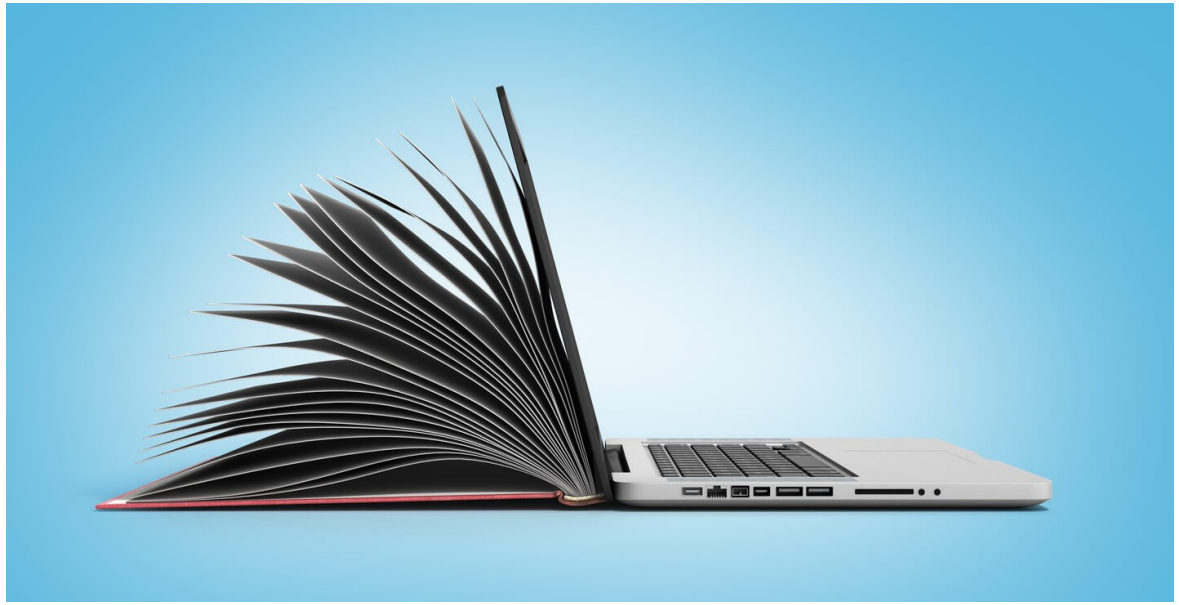
Om goed en snel antwoord te kunnen geven op klantvragen is een vlotte afhandeling van groot belang. Tijd gaat nu verloren doordat documenten zoek raken of doordat processen niet duidelijk zijn en inefficiënt verlopen. Dit lossen we op door belangrijke werkprocessen zoveel mogelijk papierloos te laten verlopen, en met alleen daar menselijke actie waar dit wenselijk is en toegevoegde waarde heeft. Hierbij werken we aan een aantal punten:

Het aanleveren van gegevens is voor inwoners en ondernemers nu vaak tijdrovend en onhandig. Vaak worden dezelfde gegevens ook meerdere keren, soms zelfs onnodig, opgevraagd. Om onze kernwaarde gastvrij ook bij dit aspect te borgen, maken we het voor inwoners en ondernemers mogelijk om zelf de regie te nemen over welke gegevens zij voor de gemeente inzichtelijk maken.

We maken in onze werkprocessen gebruik van een digitale ondertekening om zaken volledig digitaal te kunnen behandelen en communiceren.

Samen met de kwaliteitsmedewerkers zoeken we naar verbeteringen in werkprocessen door onze vakapplicaties beter te benutten dan we nu al doen.

We nemen een duidelijk besluit of en hoe we onze werkprocessen vastleggen.



Principes

1. We realiseren tijdbesparing en foutreductie door werkprocessen te verbeteren en zoveel mogelijk digitaal uit te voeren
2. In deze processen maken we zoveel mogelijk alleen gebruik van menselijke actie waar dit wenselijk is en toegevoegde waarde heeft
3. We gebruiken alleen documentstandaarden, en maken gebruik van sjablonen die voldoen aan de Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), oftewel de webrichtlijnen

Aanpak

We bepalen welke werkprocessen we verder willen verbeteren/ digitaliseren. We leggen onze werkprocessen digitaal vast om ze te kunnen evalueren voor audits en verbetering en het inwerken van nieuwe medewerkers. We reduceren hierdoor kwetsbaarheid en verbeteren de monitoring op uitvoering van de processen.

Spoor 2.
Digitaal samenwerken

- We gaan als medewerkers, bewoners en organisaties in verschillende samenstellingen samenwerken aan documenten of aan producten en diensten. Hierbij zijn real time samenwerken (bijvoorbeeld in een document) en digitaal plaats- en tijdonafhankelijk werken randvoorwaarden;
- We gaan projectmatig werken ondersteunen met tools die bijvoorbeeld helpen bij prioriteren, het maken van meerjarenplanning, en die standaardisatie mogelijk maken;
- We gaan informatie over projecten centraal bekend en beschikbaar maken om beter integraal te kunnen sturen.

Speerpunt 4. We ontwikkelen de werkplek functioneel door

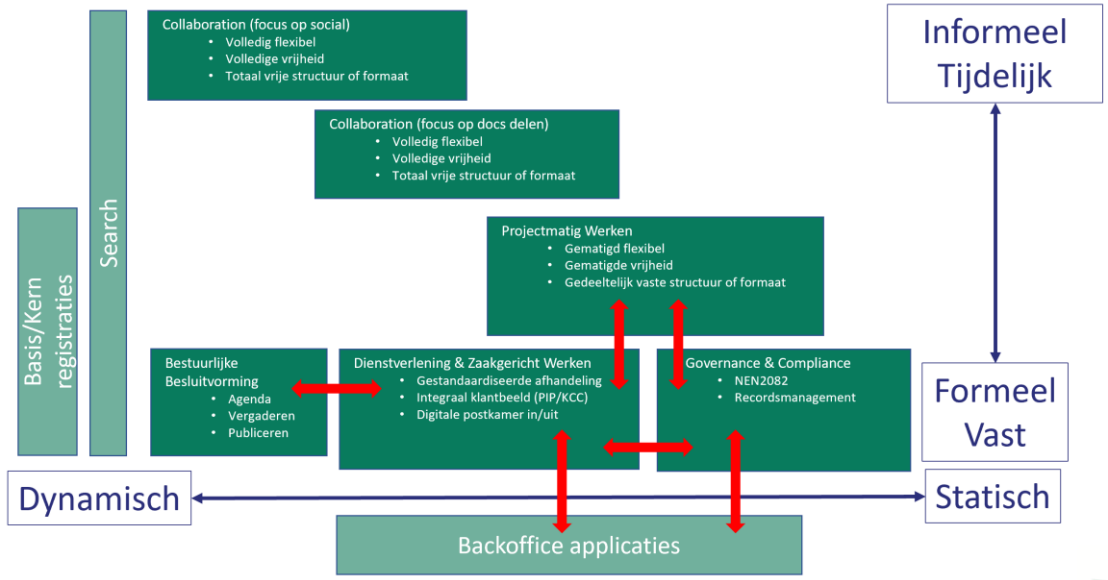
Toelichting

Functioneel bestaat de werkplek op dit moment uit de combinatie van een mobiel apparaat, een unified communication platform (de technische integratie van allerlei vormen van communicatie) en een samenwerkingsplatform. In 2018 is het social intranet Embrace geïmplementeerd (Trefpunt) en is Office365 technisch geïmplementeerd. In 2019 is het zaaksysteem OneGov (‘uitbouw’ van het Office365 platform) geïmplementeerd. Deze functionaliteit is via Windows10 notebooks en Apple apparaten (iPhone, iPad) benaderbaar. De komende periode ontwikkelen we de werkplek functioneel door.



Principes

1. De gebruikersinterface van het UC- en Samenwerkingsplatform houden we zo uniform mogelijk. Om die reden brengen we alle betreffende functionaliteiten onder op het Office365 platform.
2. Tot aan de realisatie van een social intranet op Office365 wordt voor tijdelijke samenwerkingsvormen gericht op communicatie/interactie het Embrace social intranet (Trefpunt) nog gebruikt. Aansluitend wordt Embrace uitgefaseerd.
3. Voor tijdelijke samenwerkingsvormen gericht op communicatie/interactie waarbij ook gewerkt wordt aan documenten wordt Office365 Teams ingezet.
4. Waar de samenwerking beperkt blijft tot het delen van wat bestanden wordt Office365 OneDrive of Teams ingezet.
5. Deurne bouwt het gebruik van lokale opslagmedia voor (on)gestructureerde data af en realiseert een toekomstbestendige inrichting van opslag, vindbaarheid en uitwisselbaarheid van informatie op basis van het cloudbeleid.
6. Deurne biedt externe organisaties/medewerkers gereguleerd en gecontroleerd toegang tot de samenwerkingsomgeving.
7. Hiervoor implementeert Deurne de kernregistratie medewerker (IDU-proces, rollen en rechten definitie).



Speerpunt 5. We verdiepen het gebruik van Office365

Toelichting

We zetten Office365 in om onze medewerkers in staat te stellen om met elkaar – maar ook in allerlei samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld ander overheidsinstellingen, partners en inwoners en ondernemers – slim samen te werken en kennis te delen. Office365 biedt meer mogelijkheden om dit optimaal te doen dan we momenteel gebruiken. De combinatie van tools met werkafspraken biedt nog veel mogelijkheden om efficiënt tijd, plaats, en apparaat onafhankelijk, veilig en met waarborg voor privacy te werken.

Principes

1. Deurne definieert een duidelijke set aan collectieve werkafspraken om een helder en eenduidig gebruik van het Office365 platform te borgen.
2. We werken veelgebruikte ‘samenwerkingsprocessen’ uit in werkscenario’s en trainen de medewerkers hierin. Voorbeelden zijn: ‘Slimmer vergaderen’, ‘Slimmer samenwerken aan een document’, ‘Slimmer informatie publiceren’, ‘Slimmer projectmatig werken’, ‘Slimmer zoeken en vinden’.
3. Collectieve werkstijlafspraken worden getraind middels het implementeren van werkscenario’s.



Aanpak

We inventariseren en prioriteren werkscenario’s die door Office365 kunnen worden ondersteund. Realisatie van deze scenario’s leiden tot verdere inrichting van Office365/Azure. Aansluitend trainen we de medewerkers. Omdat samenwerken met Office365 een geheel andere manier van werken is, maken we deze omslag stap voor stap en besteden we veel aandacht aan adoptie.

We bepalen regelmatig of adoptie en gebruik van de ingezette tools de passende bijdrage leveren aan de beoogde efficiënte, effectieve en integrale samenwerking.

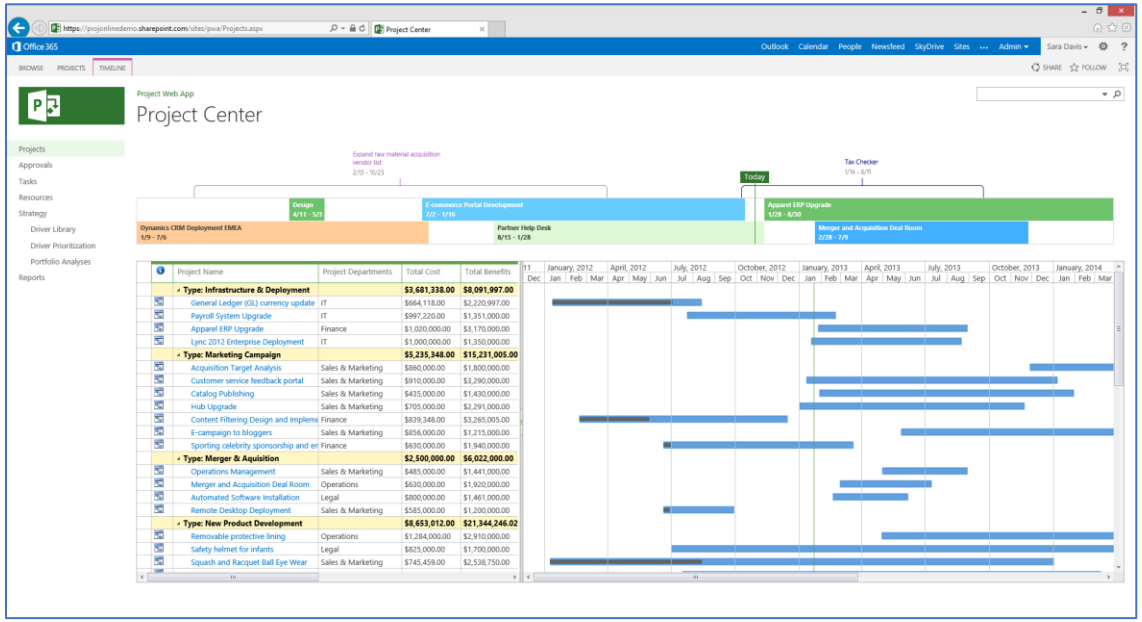
Speerpunt 6. We ondersteunen project/programmatisch en thema/opgavegericht werken digitaal

Toelichting

Onze organisatie gaat meer en meer project- en programmamatig werken. Er zijn al diverse tools en hulpmiddelen in gebruik of in ontwikkeling die ondersteuning bieden bij projectmatig en programmatisch werken. Er leeft echter een duidelijke vraag om deze nog verder naar behoefte door te ontwikkelen of breder inzetbaar te maken.

Een drietal verbeterrichtingen zijn nu al te benoemen:

- Inrichting van digitale tool voor resourceplanning;
- Inrichting Integrale Meerjarenplanning;
- Breder implementeren van standaarden zoals Building Information Modeling (BIM), Nederlandse CAD Standaard (NLCS) en Inrichtingsmodel Beheer Openbare Ruimte (IMBOR)



Principes

1. Opgave gericht/thema gericht en project- en programmamatig werken ondersteunen we met digitale hulpmiddelen.
2. Waar mogelijk bouwen we hiervoor het Office365 platform uit met de introductie van Project Online.

Aanpak

Adviseurs informatiemanagement adviseren projectleiders en programmamanagers over het in gebruik nemen of verbreden van digitale mogelijkheden en standaarden voor het verbeteren van hun werkzaamheden.

Spoor 3.
Datagedreven werken

- We gaan de komende jaren leren datagedreven te werken.
- Met de speerpunten in dit spoor groeien we de komende drie jaar door naar een organisatie die data slim en handig inzet bij het vaststellen van beleid, onderbouwing van besluiten en als input voor het vormgeven van effectieve werkprocessen en het verbeteren van de dienstverlening.
- Waar mogelijk wordt datagedreven werken ook voor externe toepassingen ingezet. Dit draagt bij aan objectief handelen en betrouwbaarheid van de gemeente.

Speerpunt 7. We experimenteren met datagedreven werken

Toelichting

Hoe zorgen we ervoor dat we als organisatie veranderen naar een datagedreven organisatie? Volgens het rapport ‘Van data tot (gedeelde) informatie voor beter samen) sturen’ dat Berenschot in opdracht van de VNG schreef, kunnen we deze vraag alleen beantwoorden door het gewoon te gaan doen. Door te onderzoeken en te leren door te experimenten, te innoveren in concrete projecten of proof of concepts. De uitkomsten kunnen werkende oplossingen zijn, maar ook herbruikbare prototypes of uitkomsten die inzicht bieden in de manier van aanpak en inrichting van digitale hulpmiddelen zoals analysetools of dashboards. We doen dit door vraagstukken in de organisatie te ondersteunen met een team van aanjagers en specialisten. We hebben daarvoor niet alle kennis in huis. Daarom is het zaak om dit samen te doen met partners.



Principes

1. We willen data gebruiken om antwoorden te vinden hoe we moeten organiseren, waar we beleid op moeten richten.
2. Datagedreven sturen willen we leren door te experimenteren in pilots en te oefenen op basis van best practices.
3. Bestuurlijk zijn we in staat om te sturen op uit data gegenereerde informatie.
4. Ambtelijk zijn we in staat om incidenteel of structureel met interne en externe data relevante informatie te genereren, te analyseren, te interpreteren en te visualiseren op kaart of in dashboards.
5. We realiseren ons dat datagedreven werken randvoorwaardelijk is om continu sturing toe te kunnen passen. Daarom willen we op dit vlak wél experimenteren en vooraan meelopen.

Aanpak

We formeren een structureel aanjaagteam dat samen met specialisten en waar nodig in samenwerking met externe partijen het datagedreven werken op allerlei manieren stimuleert en helpt met experimenteren.

Met behulp van de opgeleverde resultaten ontwikkelen we een visie op hoe we datagedreven gaan werken en wat daarvoor nodig is. Waar nodig voeren we digitale en organisatorische aanpassingen door die datagedreven sturen mogelijk maken.

We onderzoeken welke data we als open data kunnen ontsluiten, en richten deze als services in.

Speerpunt 8. We stimuleren en ondersteunen innovatieve ideeën

Toelichting

De samenleving verwacht dat de overheid daar snel op inspeelt. Veranderingen kunnen niet altijd wachten op de bekende leveranciers die lange tijd nodig hebben om hun digitale oplossingen aan te passen aan de vragen die opkomen. Daarom maken we meer gebruik van innovatieve oplossingen die snel geïmplementeerd kunnen worden. Daarnaast kunnen we gebruik maken van nieuwe technische mogelijkheden zoals bijvoorbeeld robotisering, smart city, internet of things en big data. Gebruik van dit soort innovaties gaat niet vanzelf. Innovatie is geen afdeling, discipline of project. Er is lef en doorzettingsvermogen voor nodig, omdat innovatie altijd vernieuwend en onbekend is. Het vereist dat we bestaande overtuigingen en werkwijzen ter discussie mogen en willen stellen en vrij en onbelast na kunnen denken. Dit vraagt om een cultuurverandering. Daarom gaan we de komende drie jaar tijd steken in het organisatie breed ‘leren innoveren’ en innovatieve oplossingen zoeken voor opkomende vraagstukken.



Principes

1. We vergroten onze flexibiliteit door als Early Majority organisatie nieuwe vraagstukken te ondersteunen met innovatieve, digitale oplossingen die zich al enigszins hebben bewezen in de praktijk.
2. We besteden doorlopend aandacht aan het ontwikkelen van de verandercompetentie van de organisatie. Hiervoor is het nodig om te experimenteren met nieuwe manier van werken.
3. We kijken niet direct naar oplossingen van de bekende leveranciers, maar zoeken ook naar innovatieve alternatieven.

Aanpak

We formeren een structureel aanjaagteam dat samen met specialisten en waar nodig in samenwerking met externe partijen, op verschillende manieren, innoveren stimuleert en met de organisatie de zoektocht naar innovatieve oplossingen begeleidt.

Hiermee geven we medewerkers ook de kans de competentie ‘ondernemerschap’ verder te ontwikkelen c.q. in te zetten.

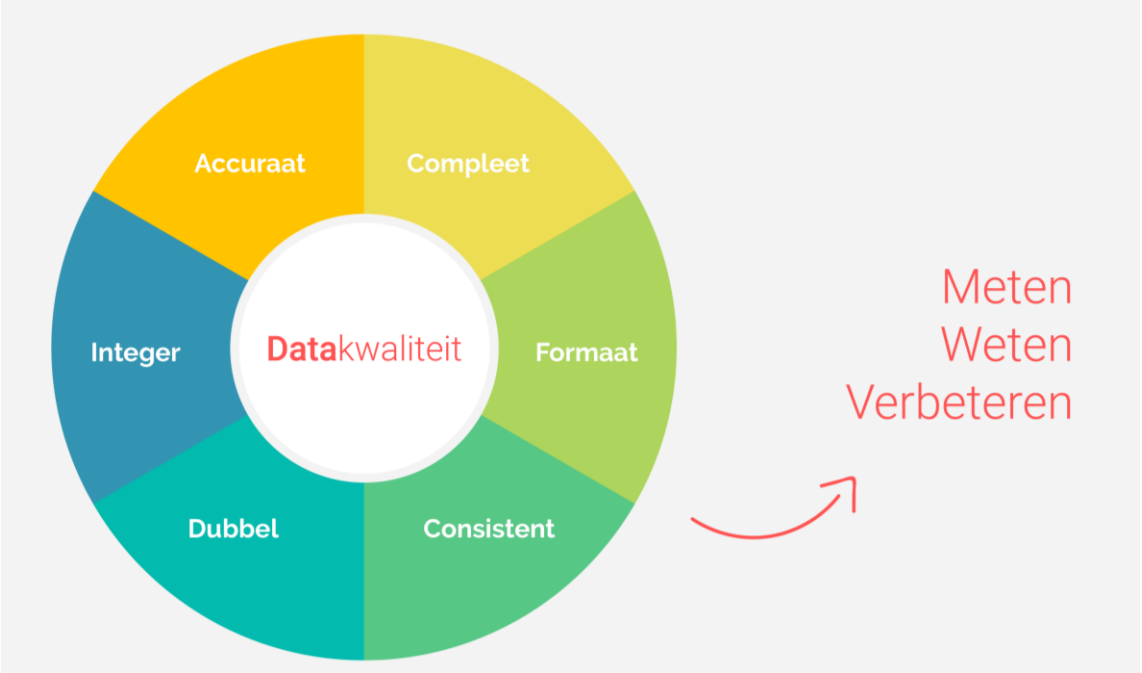
Speerpunt 9. We verbeteren de kwaliteit en beheer van onze data

Toelichting

Gezien het groter wordende belang van goede data, gaan we meer aandacht en inzet geven aan het verzamelen en registreren van data. Kortom we gaan echt aan de slag om onze data op orde te brengen en te houden.

Nu het stelsel van basisregistraties is ingericht, gaat er meer aandacht naar een efficiëntere bijhouding hiervan. Landelijk wordt op dit moment gewerkt aan een samengestelde objectenregistratie. Het is de bedoeling om hiermee het beheer van de BAG, de BGT, BOR en WOZ effectiever te maken. Een dergelijke verandering kan consequenties hebben voor de manier van inwinning en daarmee ook op de bedrijfsvoering. Het is daarom zaak om deze ontwikkelingen goed te volgen en een visie te ontwikkelen op de consequenties.

Een van die ontwikkelingen is het toepassen van 3D. Door aanpassingen in de Basisregistratie Grootschalige Topografie (BGT) en de vraag vanuit de planvorming bij de ruimtelijke ordening zal het werken met 3D meer op de kaart komen te staan. 3D geeft meer ruimtelijk inzicht van wat er gaat gebeuren waardoor communicatie met betrokkenen verbetert. 3D maakt het ook mogelijk om eenvoudiger hoeveelheden, bouwvolumes en oppervlaktes te berekenen. Onderzoek hoe we hier als gemeente mee moeten/willen omgaan is hiervoor nodig.



Principes

1. Kwalitatief goede en actuele bijhouding van wettelijke en bedrijfskritische registraties vormen een belangrijk fundament en randvoorwaarde voor onze werkprocessen en voor datagedreven sturing.
2. We richten gegevensmanagement in om de datakwaliteit over de registraties heen te borgen.
3. Het in samenhang kunnen tonen van informatie via een kaart wordt steeds belangrijker en kent steeds meer toepassingen. We erkennen dat GEO-informatie hierin een belangrijke spil is.

Aanpak

Interne eigenaren van registraties dragen samen met I-adviseurs zorg voor voldoende aandacht voor functioneel beheer, bijhouding, terugmelding en efficiënte werkprocessen.

We werken mee aan het tot stand komen van een samengestelde objectenregistratie en ontwikkelen een visie op de consequenties hiervan op onze bedrijfsvoering.

We ontwikkelen een visie op registratie, beheer en gebruik van 3D-data en richten onze werkprocessen en digitale oplossingen daarop in.

Spoor 4.
Basis op orde

- Als gemeente zijn we vaak de partij die nieuwe wet- en regelgeving moeten implementeren en op nieuwe vraagstukken moet reageren met digitale oplossingen en de wet- en regelgeving daaromheen moeten borgen. Digitaal werken moet ondersteuning bieden bij;
  - het flexibeler inzetten van digitale oplossingen
  - het efficiënt en veilig gebruiken van data in de werkprocessen en registraties
- Hiervoor hebben we enerzijds een flexibele ICT-basis nodig, die anderzijds moet voldoet aan een aantal architectuurprincipes die o.a. de privacy en veiligheid waarborgen en de oplossingen goed op elkaar laten aansluiten. Kortom, er moet centraal regie zijn op onze ICT-voorzieningen en de wijzigingen die hierin voorkomen. De volgende speerpunten zijn voor de komende drie jaar belangrijk om zorg te dragen voor een ordelijke en toekomstgerichte basis.

Speerpunt 10. We werken onder architectuur

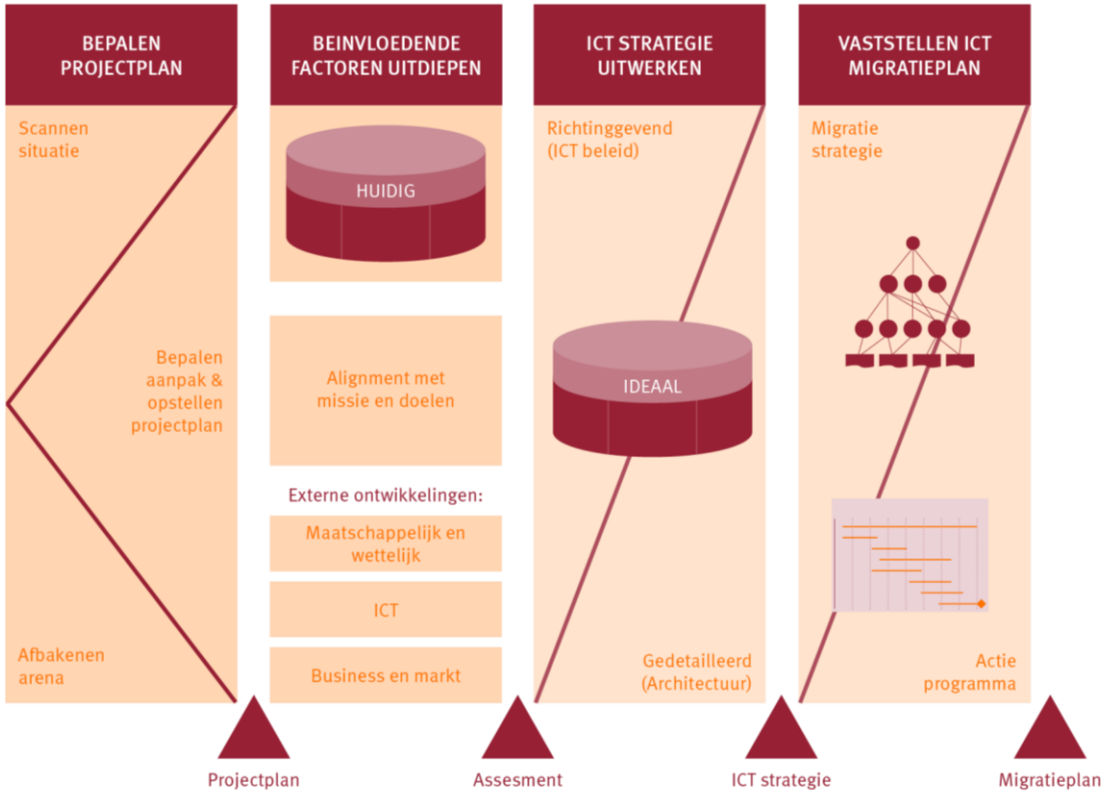
Toelichting

Op dit moment maken we organisatiebreed gebruik van zo'n 150 kleine en grote softwareapplicaties om ons werk te kunnen uitvoeren. Een groot aantal van deze applicaties moet met andere kunnen samenwerken in een groter werkproces. Als we geen structuur houden in een voortdurend veranderd applicatielandschap, werken we met al deze applicaties langs elkaar heen en wordt het een chaos die niet meer efficiënt en effectief is. Het kost veel geld om dit werkend te krijgen en te houden. Daarom hebben we een architectuur nodig die ons helpt onze informatisering efficiënt en effectief in te richten en nieuwe wensen handig in te passen. De architectuur beschrijft de wijze waarop de informatievoorziening en de verschillende onderdelen zijn opgebouwd en met elkaar samenhangen en hoe deze zich in de tijd ontwikkelt. Hiermee wordt structuur aangebracht in de informatievoorziening. Waardoor we een goed werkende informatievoorziening kunnen garanderen, maar ook zaken als privacy en beveiliging kunnen borgen. In de praktijk betekent dit dat we bij elke aan te schaffen (vervangende) digitale oplossing stil gaan staan bij deze architectuurprincipes.

Het is van belang om de komende drie jaar de toe te passen regels en standaarden goed te beschrijven en deze in de organisatie hierin op begrijpelijke wijze mee te nemen. De I&A-adviseurs nemen hierbij het voortouw.

Principes

1. We werken met architectuur om inzicht en grip te krijgen op de verschillende invalshoeken van en sturing aan de informatievoorziening.
2. Vervangende en nieuwe digitale oplossingen en infrastructurele ICT- onderdelen voldoen aan de ICT-architectuur.
3. Voor grotere digitale oplossingen wordt altijd een start- en beoogde architectuur beschreven.



Aanpak

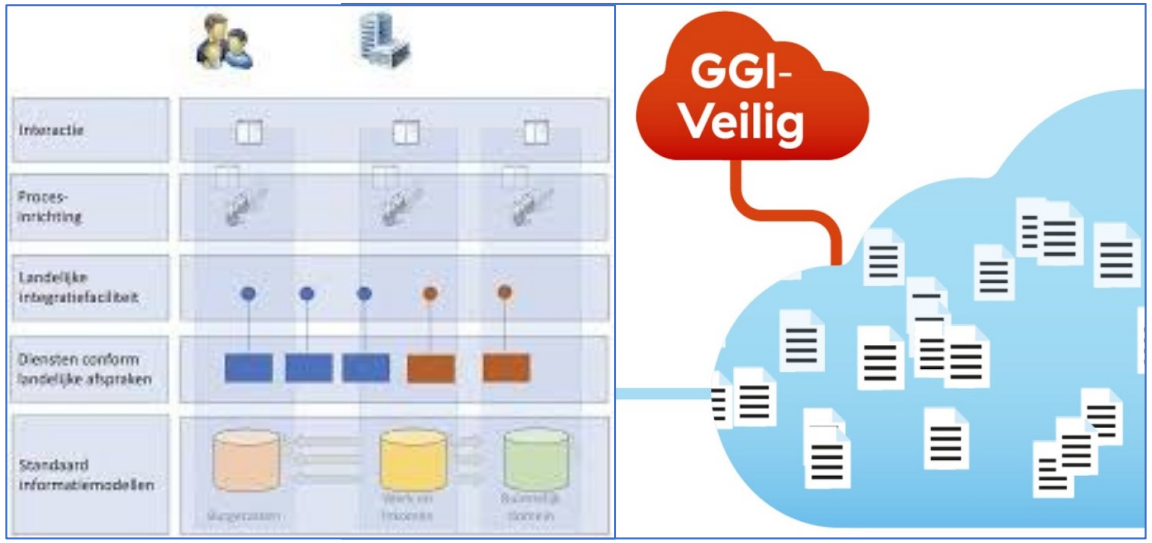
Onze cloudarchitect beschrijft de ICT-architectuur en past, samen met de i-adviseurs, de daaruit volgende regels en standaarden toe bij nieuwe aanschaf van digitale oplossingen.

Zij dragen er tevens zorg voor dat medewerkers op de hoogte zijn van het belang van werken onder architectuur en de wijze waarop zij daar aan kunnen bijdragen. De landelijke Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI) wordt hierbij meegenomen.

Speerpunt 11. We passen waar mogelijk Common Ground principes toe

Toelichting

Common Ground is een samenstel van gezamenlijke afspraken die nodig zijn om ontsluiting van gegevens in onze registraties foutloos, flexibel en betaalbaar te houden. In onze informatiesamenleving worden steeds meer gegevens digitaal opgeslagen en gebruikt, ook bij de overheid. Opslag en gebruik van deze gegevens moet wel foutloos, beheersbaar en aanpasbaar gebeuren. Dit dreigt echter te stagneren doordat onze systemen niet efficiënt om kunnen gaan met data. De ontsluiting van de gegevens loopt op dit moment via een complex systeem van koppelingen, waarbij de data bij een bron wordt opgehaald en opnieuw wordt opgeslagen in de gebruikende registratie. Dit meermalen opslaan van dezelfde data in verschillende registraties vergroot de kans op fouten. Ook zijn we op deze manier niet in staat om onze inwoners de regie op hun eigen persoonsgegevens geven en inzicht aan hen te verschaffen, omdat hun gegevens in allerlei verschillende registraties geraadpleegd en gebruikt worden. Met een andere inrichting die ervoor zorgt dat de data gescheiden blijft van de applicaties, maar rechtstreeks opgehaald wordt bij de bron. Zo wordt er gebruik gemaakt van enkelvoudige opslag, is synchronisatie niet meer nodig en worden fouten voorkomen. Zo is privacy ook eenvoudig op één plek te borgen. Het samenstel van deze afspraken wordt Common Ground genoemd. In de komende jaren worden deze afspraken steeds verder toegepast. Er wordt door gemeenten en leveranciers stapsgewijs gewerkt, waardoor we onderdeel voor onderdeel kunnen overstappen. Als gemeente gaan we Common Ground waar in samenwerking en waar mogelijk toepassen bij vervanging of nieuwe oplossingen.



Principes

1. We hanteren in het werken onder architectuur en vervangingen in c.q. doorontwikkeling van ons applicatielandschap de principes van Common Ground
2. Hierdoor zorgen we voor een minder kwetsbare dienstverlening, verkleinen we de kans op fouten, borgen we de privacy beter en geven we inwoners eenvoudiger inzicht in onze opvraag en regie over hun eigen gegevens.

Aanpak

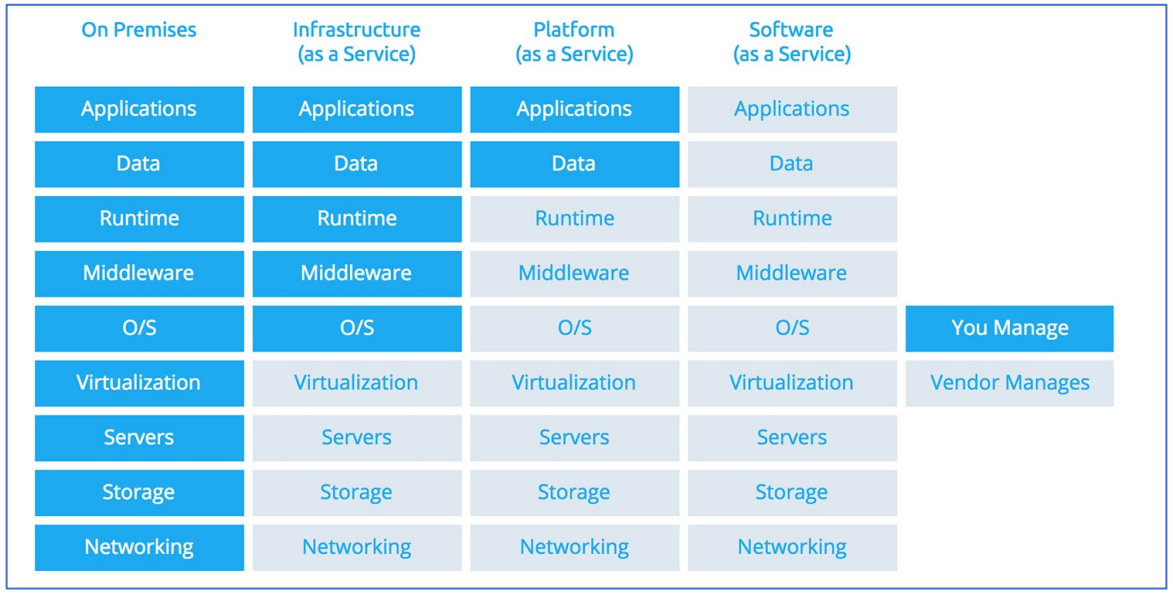
De I&A-adviseurs volgen de ontwikkelingen rond common ground op de voet. We passen deze toe waar dit mogelijk is bij vervangingen en nieuwe toepassingen.

Speerpunt 12. We kiezen voor Software-as-a-Service

Toelichting

Applicatieleveranciers zijn allen bezig hun verouderde – on-premise te installeren – applicaties te vervangen door Software-as-a-Service (SaaS) oplossingen. Daarmee creëren zij een situatie waarin zij snel wijzigingen kunnen doorvoeren, zonder daarbij afhankelijk te zijn van de vele lokale ICT-beheerorganisaties. Een impuls voor innovatie.

In de prijs van de oplossing zit ook de onderliggende infrastructuur verdisconteerd. Privacy gevoelige en vaak bedrijfskritische informatie 'verlaat' toenemend de lokale serverruimten van de gemeente. De gemeente wordt hierdoor ontzorgd op het gebied van technisch applicatiebeheer. Functioneel kan een SaaS-oplossing leiden tot minder vrijheidsgraden (maar ook meer standaardisatie) voor de organisatie. Het nadeel voor de gemeente kan ook liggen in het versnipperen van het data-landschap.



Principes

1. Voor iedere on-premise applicatie wordt een SaaS-alternatief gezocht (het 'Uitsluitend SaaS' principe).
2. Bij de selectie en contractering van SaaS-leveranciers wordt het cloudbeleid toegepast.
3. SaaS-leveranciers moeten instemmen met het ontsluiten van de data m.b.v. onze third party tooling zodat wij altijd kunnen beschikken over onze eigen gegevens.

Aanpak

De I-adviseur wordt tijdig bij iedere behoefte uitvraag en applicatie selectietraject betrokken. Bij de inkoop worden de technische eisen van I&A opgenomen in het programma van eisen.

De I&A-adviseurs maken met de vakafdelingen afspraken over het uitfaseren en eventueel vervangen van de on-premise (verouderde) applicaties.

Speerpunt 13. We ontwikkelen de werkplek technisch door

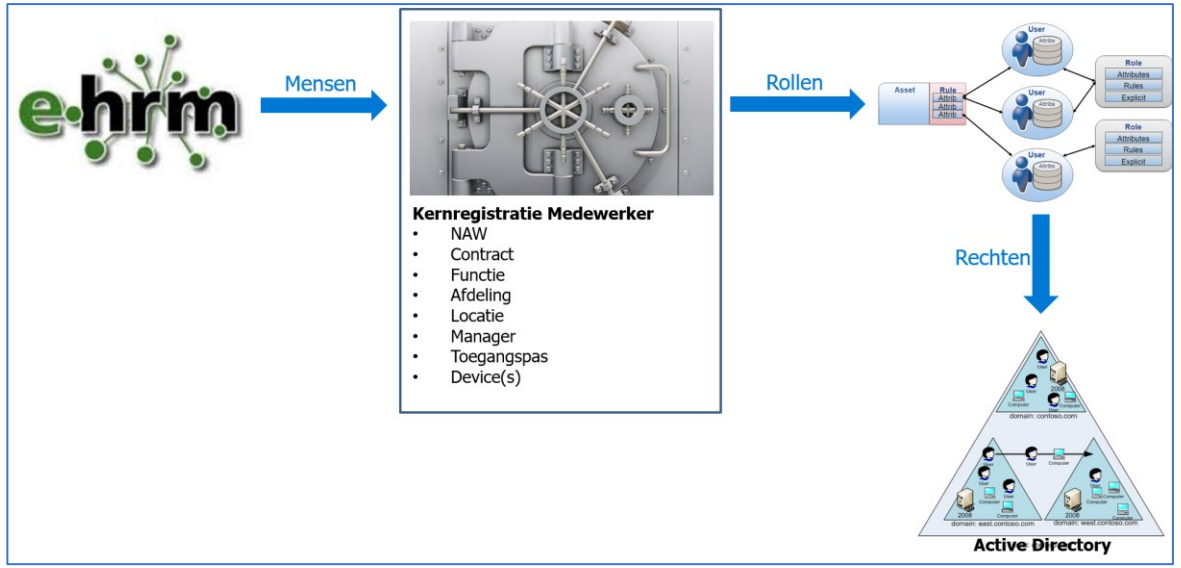
Toelichting

We baseren het werkplek technisch op het Microsoft ecosysteem.

Tijd- en locatie onafhankelijk werken in combinatie met het faciliteren van toegang tot resources van Deurne voor externen dwingt ons tot het professionaliseren en automatiseren van het IDU-proces. Dit vereist de implementatie van de kernregistratie ‘Medewerker’. De Windows10 en de Apple devices (iPhone, iPad) worden onder beheer van MDM tooling gebracht. Met deze tooling worden beheer-, beveiligings- en conditional access regels toegepast.

De komende jaren connecteren mobiele devices middels Always On VPN met het lokale netwerk. Daarmee is voorlopig toegang tot follow-me printing en fileshares geborgd.

Databronnen kunnen voorzien worden van multifactor authenticatie, waarbij het uitgangspunt MFA via Azure AD is.



Principes

1. De werkplek is gebaseerd op het Microsoft-ecosysteem teneinde de gebruikersinterface eenduidig te houden.
2. Deurne heeft het bronhouderschap en het beheer van de kernregistratie Medewerker belegd.
3. Alle rollen binnen de organisatie zijn uitgewerkt in termen van rechten op databronnen, applicaties en toegang tot werklocaties.
4. Het IDU proces wordt geïnitieerd vanuit mutaties in de kernregistratie Medewerker.
5. T.b.v. het IDU proces implementeert Deurne gefaseerd een IAM en RBAC oplossing.
6. Toegang tot bedrijfskritische en/of privacy gevoelige databronnen is extern alleen benaderbaar middels MFA.
7. Deurne kiest voor het Choose-Your-Own-Device model, waarbij er vanuit I&A een voorkeurs device per rol beschikbaar wordt gesteld.

Speerpunt 14. We transformeren richting een hybride architectuur

Toelichting

Het aantal SaaS oplossingen zal verder toenemen. Met de introductie van de SaaS/PaaS oplossing Office365 en het SaaS-zaaksysteem OneGov, gebruiken we ook de public Infrastructure-as-a-Service (IaaS) Azure van Microsoft. Daarnaast hebben we nog een traditionele lokale infrastructuur in beheer. Exploitatietechnisch een relatief dure overgangsfase.

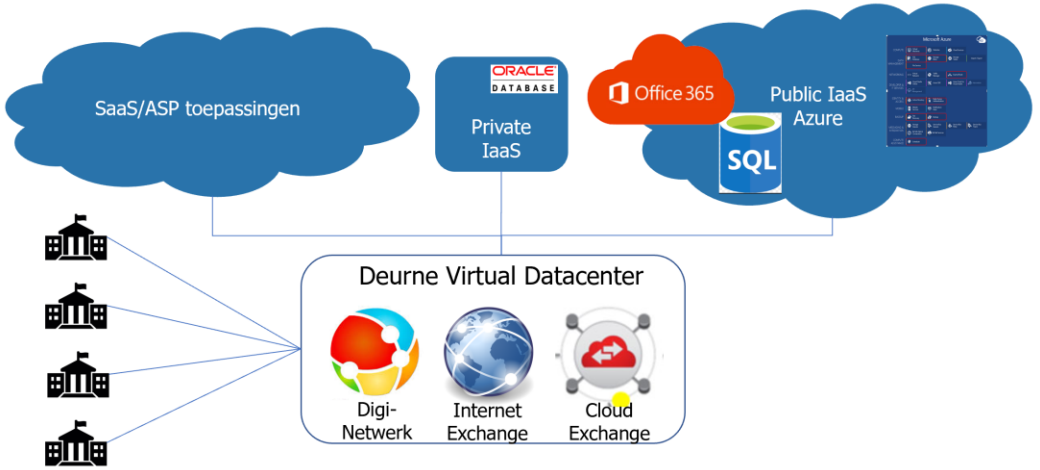
De huidige infrastructuur voldoet aan de wettelijke uitwijkeisen van BAG en BRP (binnen 48 uur weer in productie). Voor de overige data en functionaliteit is disaster recovery een ambachtelijk en arbeidsintensief traject. Business uitwijk is niet geregeld. Recovery Point en Time Objectives (RPO/RTO) zijn niet gesteld. Ieder vervangingsmoment is de gelegenheid om onderdelen te realiseren van de hybride cloudarchitectuur.

Principes

1. Deurne schaft in beginsel geen fysieke componenten meer aan voor haar back-end infrastructuur.
2. Op termijn zal Deurne haar datacenters verplaatsen naar een co-locatie(s) (professioneel datacenter).
3. De doelarchitectuur bestaat uit de combinatie van SaaS, public IaaS en private IaaS. Voor iedere workload geldt het afweegschema ‘SaaS als het kan, public IaaS als alternatief, private IaaS als er geen alternatief is.

4. De doelarchitectuur zal aan de volgende eisen moeten voldoen:

Beschikbaarheidsniveau	
Beschikbaarheid% ICT infrastructuur	99,9
Recovery Point Objective	
Kern applicaties (Pink, OneGov, Roxit, etc.)	4 uur
Ring applicaties (TopDesk, BOR, etc.)	8 uur
Rest applicaties	24 uur
Recovery Time Objective	
Kern applicaties (Pink, OneGov, Roxit, etc.)	8 uur
Ring applicaties (TopDesk, BOR, etc.)	12 uur
Rest applicaties	72 uur
Uitwijk	
Wettelijke uitwijk BRP/BAG	2x24 uur
Business uitwijk	20% werkpl. na 24 uur 50% werkpl. na 72 uur Overige 50% thuiswerkpl.



Belangrijke randvoorwaarden

- De digitale transformatie en de genoemde speerpunten kunnen alleen worden gerealiseerd als wordt voldaan aan de volgende twee randvoorwaarden:
  - Het verandervermogen van de organisatie en het sturen van de digitale veranderagenda wordt aangestuurd, ondersteund en gestimuleerd met de juiste sturing op informatievoorziening;
  - De organisatie draagt er op een moderne, creatieve en effectieve wijze zorg voor dat medewerkers digitaal bewust en vaardig zijn.

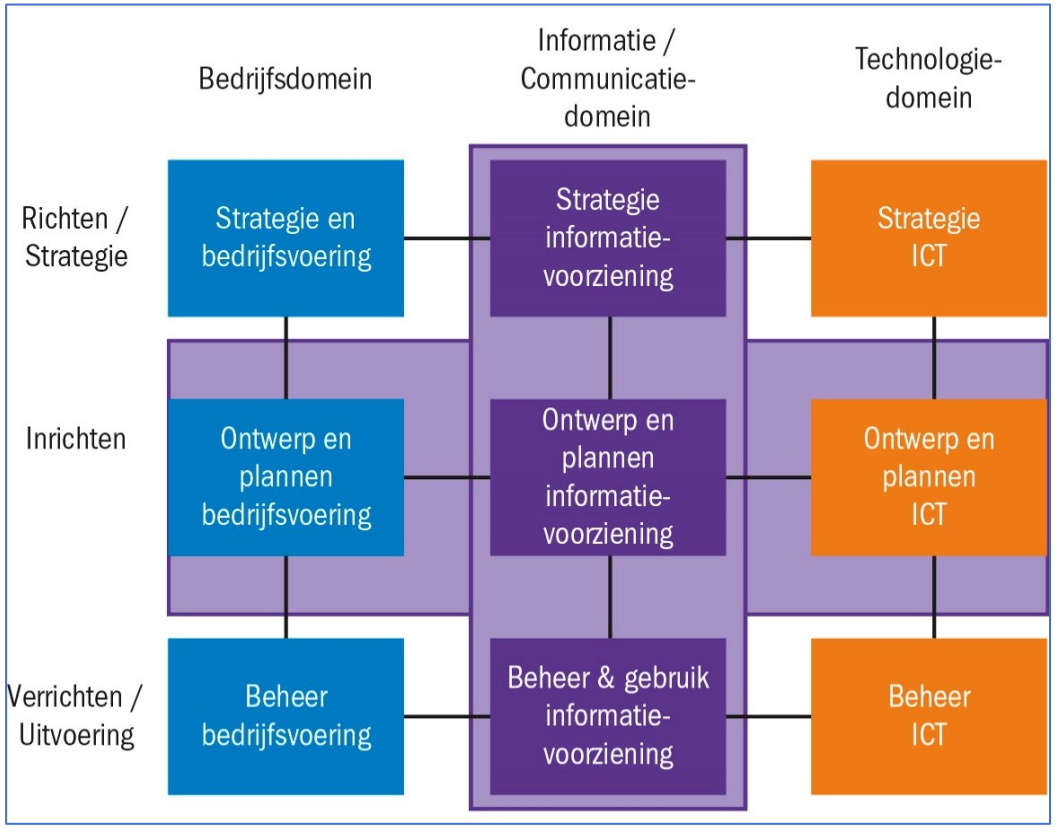
Speerpunt 15. We implementeren een i-Governance model

Toelichting

Succesvol veranderen als organisatie is lastig. De Nationale Benchmark Organisatie Verandervermogen 2018 laat zien dat 70% van de veranderingen mislukt. Uit een onderzoek van BDO blijkt dat veranderingen bij gemeenten vaak mislukken vanwege een gebrek aan leiderschap. De in dit beleidsplan beschreven speerpunten vormen een grote verandering voor de organisatie. Het is daarom noodzakelijk dat het management, meer dan nu het geval is, de regie neemt in het bepalen van de richting, de doelen, de samenhang, de prioriteiten. En de opdrachten helder en doeltreffend verwoordt.

Principes

1. Succesvol veranderen wordt door het management ondersteund door regie te nemen over richting, doelen, samenhang, prioriteiten en opdrachten ten aanzien van informatievoorziening
2. We passen portfoliomanagement toe. We stemmen het aantal veranderingen goed af op wat we aankunnen
3. Organisatie brede afspraken hierover worden binnen de afdelingen gestimuleerd en toegepast
4. Veranderprojecten kunnen alleen succesvol uitgevoerd worden onder leiding van toegeruste projectleiders
5. Voor alle rollen is bekend wat de verantwoordelijkheid (eigenaarschap), het mandaat (beslissingsbevoegdheid en aansturing) en benodigde capaciteit (kennis, kunde, tijd, budget) is



Aanpak

Het management stelt de wijze van sturing op informatievoorziening en de borging daarvan vast.

Het management ondersteunt de veranderingen met adequate sturing op richting, doelen, samenhang, prioriteiten en opdrachten.

Voor de aansturing van projecten die veranderingen op het gebied van de informatievoorziening realiseren kunnen we gebruik maken van een pool met toegeruste projectleiders.

Speerpunt 16. We versterken de digitale vaardigheden

Toelichting

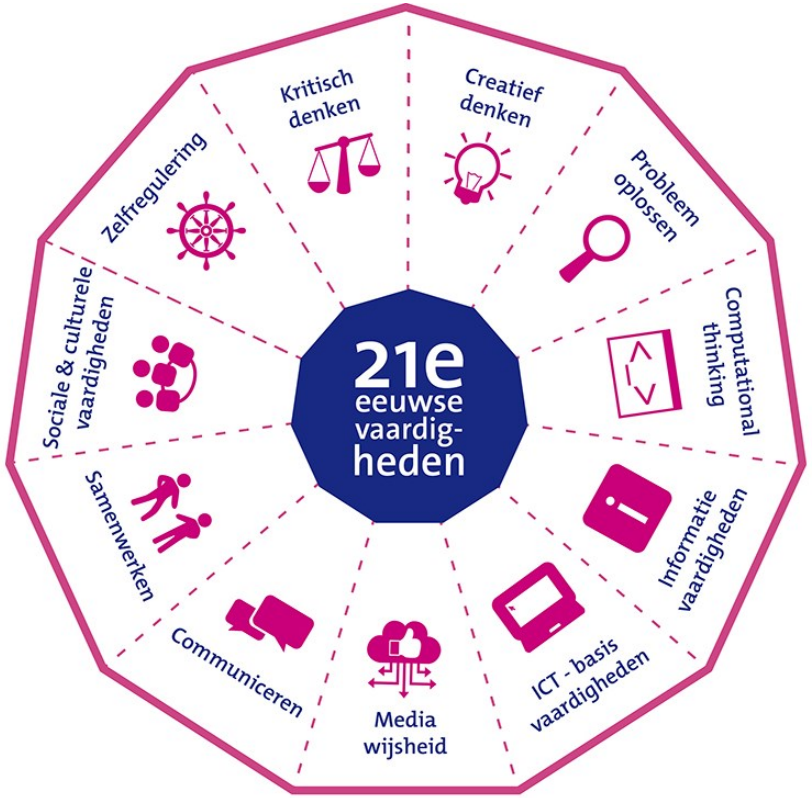
Veranderen naar een organisatie die meer en beter digitaal gaat samenwerken is niet gelijk aan het aanschaffen en implementeren van digitale hulpmiddelen. We vergeten vaak dat ons menselijk handelen bij digitaal werken DE belangrijke factor is. Onze medewerkers beseffen dat zelf ook.

De speerpunten Digitaal (samen)werken met Office 365, datagedreven werken en werken met digitaal innovatieve oplossingen vragen een geheel andere manier werken dan we nu gewend zijn. Het is dan ook van groot belang dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om deze nieuwe manier van werken te adopteren. Daarnaast is het belangrijk om meer aandacht te besteden aan de werking en het gebruik van breed gebruikte digitale oplossingen zoals bijvoorbeeld een zaaksysteem, Microsoft 365, iBabs, mail- en notitieapp op de tablet, enzovoort. Omdat we meer in de cloud gaan werken, wordt het onder de aandacht brengen van het hoe en waarom van issues als privacy, veilig en onder architectuur werken van nog groter belang.

Om mee te kunnen doen met alle digitale veranderingen en het samen digitaal werken, gaan we het ‘integrale digitale vermogen’ van alle werknemers in de organisatie laten groeien en op peil brengen en houden.

Principes

1. Een verandering bij medewerkers start pas echt goed wanneer medewerkers voldoende bewust zijn van de reden van veranderen (te vaak beginnen we gelijk met trainen).
2. Digitaal samenwerken gaat beter als medewerkers beseffen dat zij een schakel zijn in een groter digitaal werkproces.
3. Medewerkers zijn bekend met de ethische en maatschappelijke vragen die digitalisering en gebruik van data oproepen en zijn zich bewust van de impact hiervan op hun voorstellen en handelen.
4. Medewerkers kunnen alleen effectief digitaal werken als zij voldoende kennis hebben van de werking van de door hen gebruikte digitale hulpmiddelen.



Aanpak

Onder leiding van P&O, in samenwerking met vertegenwoordiging vanuit Communicatie en de helpdesk, stellen we een aanpak gebruikersadoptie op en voeren deze uit.

We stellen hierbij ook vast wat ‘digitaal vaardig’ is, en wat de minimale eisen zijn in relatie tot de collectieve werkafspraken.

Het management straalt het belang hiervan uit en ontwikkelt haar eigen digitale vaardigheden zichtbaar mee.

Inhoud

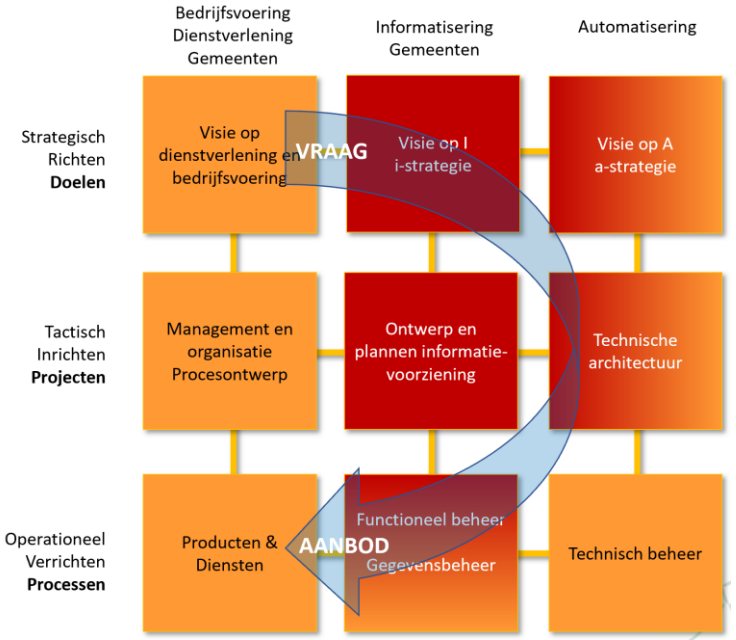
1. Voorwoord
2. Wat voor een gemeente willen we zijn?
3. Kaders
4. Knelpunten
5. Thema's en ambities
6. Ontwikkelsporen
    1. Versterken digitale dienstverlening
    2. Digitaal samenwerken
    3. Datagedreven werken
    4. Basis op orde
    5. Randvoorwaarden
7. Uitvoeringsplan en 'Organisatie v.d. realisatie'

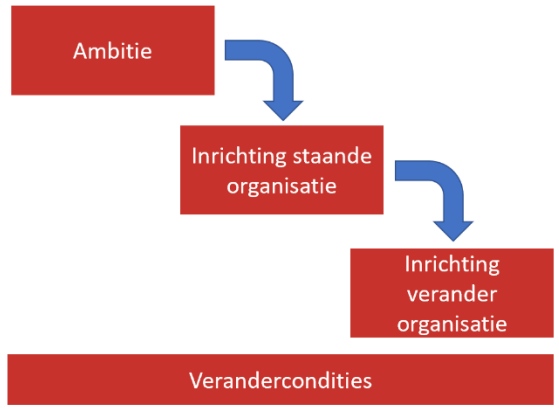
1. Informatieveiligheid
2. Informatiebeheer
3. Ketenpartners en verbonden partijen
4. Digitalisering van de dienstverlening
5. Participatie (burger aan het stuur)
6. Open data en open overheid
7. Bedrijfsvoering
8. Samenwerken op verschillende niveaus
9. Organisatie informatievoorziening
10. Competenties
11. Innovatie / inspelen op ontwikkelingen

Organisatie van de realisatie

- Waar het IBP thema's uitwerkt in ambities en ontwikkelsporen, gaat de organisatie van de realisatie dieper in op voorwaardelijke condities die realisatie van deze ambities moet borgen.
- In deze notitie werken we de organisatie van de realisatie uit in voorstellen voor invulling van deze condities.
- Dit raakt het onderwerp formatie rond de volgende competentiegebieden:
    1. Veranderorganisatie (structuren, project- en adviesrollen binnen de vakafdelingen, de I-functie en de A-functie, gericht op het in samenhang prioriteren en realiseren van projecten/veranderingen)
    2. Informatiebeveiliging en Privacybescherming (IB&P: blijven voldoen aan wet- en regelgeving)
    3. Functioneel beheer (het bestaande applicatielandschap functioneel optimaal in gebruik)
    4. Databeheer & DIV (al onze basis- en kernregistraties – zowel gestructureerde data en ongestructureerde data) actueel en compleet, binnengemeentelijk gebruik geïmplementeerd)
    5. Datatoepassingen (data-analyses kunnen uitvoeren t.b.v. beleidsontwikkeling, beleids-monitoring, analyses om de effectiviteit van interventies vast te stellen, sturingsinformatie)
    6. Automatisering (een beheerorganisatie voor de ICT-omgeving die flexibel in moet kunnen springen op vraag vanuit de organisaties c.q. veranderingen in de markt)
- Dit raakt onderwerpen als de inrichting van de staande organisatie en de veranderorganisatie, en de verandercondities.

De uitwerking van 'De organisatie van de realisatie' is ondergebracht in een separate rapportage





Uitvoeringsplan 2020 - 2022

- Afgeleid van dit IBP hebben we per ontwikkelspoor en speerpunt projecten en interventies gedefinieerd en uitgewerkt.
- Voor ieder project cq. interventie is het volgende ingeschat:
  - Welke domeinen een rol spelen
  - Globale planning
  - Classificatie inzet interne uren, externe uren, investering, kosten
  - Dekking

De uitwerking van het ‘Uitvoeringsplan IBP 2020- 2022’ is ondergebracht in een separate rapportage.

Gemeente Deurne

Organisatie van de Realisatie

Aanpak implementatie informatiebeleidsplan 2020-2022

Versie 1.0, 4 maart 2020

Inhoud

1. Voorwoord
2. Positionering van de diverse plannen
3. Waarom ‘Organisatie van de Realisatie’
4. Uitwerking kernvragen
   A. Ambitie (noodzakelijk en gewenst)
   B. Aanpassing lijnorganisatie
   C. Aanpassing veranderorganisatie
   D. Overlegstructuur

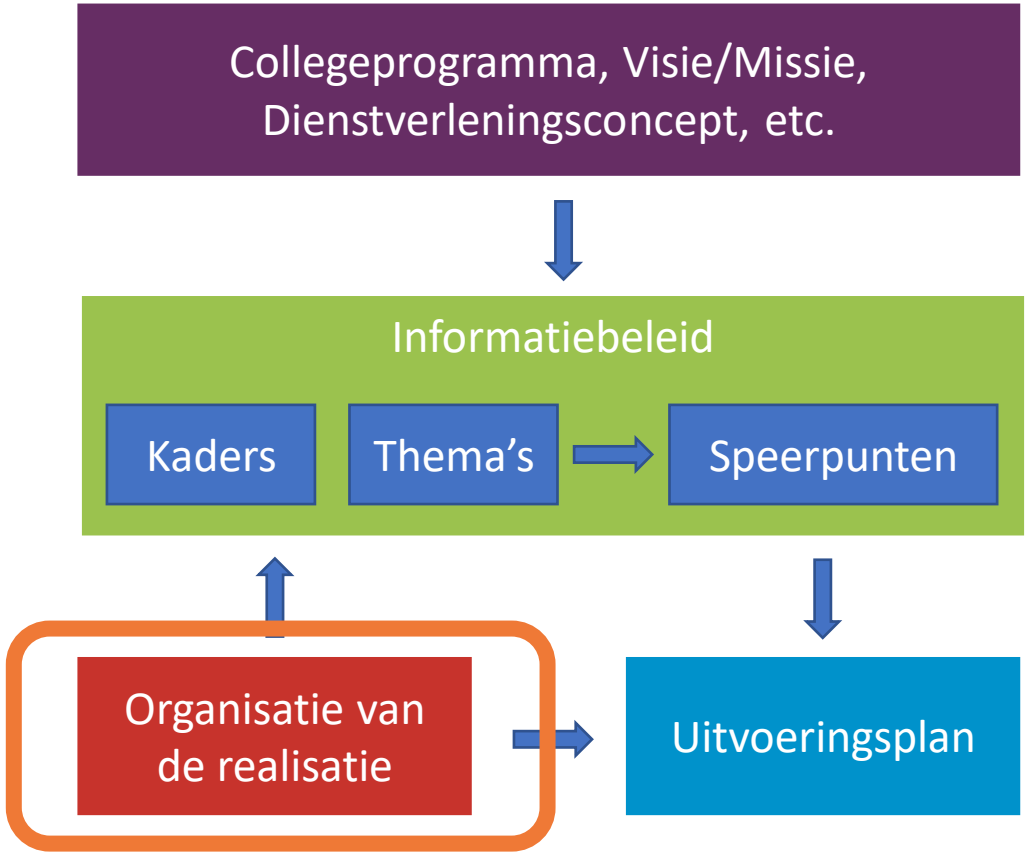
Voorwoord

Bij het opstellen van het informatiebeleidsplan (IBP) hebben we vastgesteld dat een goede Informatievoorziening en Automatisering doorslaggevend zijn voor de uitvoering van de maatschappelijke opgaven, de effectiviteit en efficiency van de primaire processen en de dienstverlening van onze gemeente.

Dit vereist meer dan tot op heden vraagsturing vanuit de domeinen. En borging dat deze vraagsturing ook daadwerkelijk leidt tot het actueel houden van het informatiebeleid en het ijken van de ambities. Daarnaast zullen we noodzakelijke maatregelen moeten nemen om de vele veranderingen in de informatievoorziening duurzaam te laten landen in de organisatie.

Separaat van IBP hebben we hiervoor de notitie advies 'De organisatie van de realisatie' opgesteld. De voorliggende notitie 'Organisatie van de Realisatie' moet er ook voor zorgen dat de projecten en interventies van het uitvoeringsplan ook daadwerkelijk gerealiseerd gaan worden.

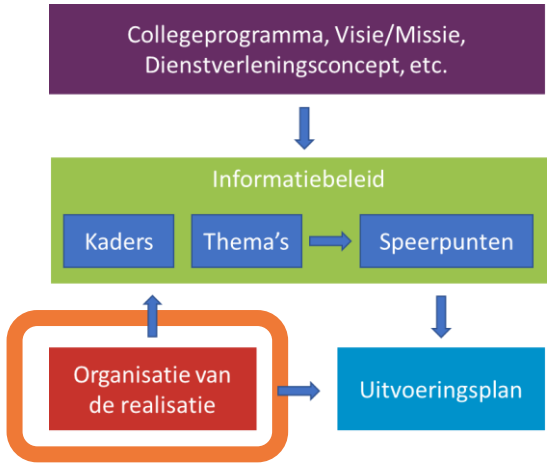
Veel leesplezier!



Inhoud

1. Voorwoord
2. Positionering van de diverse plannen
3. Waarom ‘Organisatie van de Realisatie’
4. Uitwerking kernvragen
   A. Ambitie (noodzakelijk en gewenst)
   B. Aanpassing lijnorganisatie
   C. Aanpassing veranderorganisatie
   D. Overlegstructuur

Relatie tussen Organisatie van de Realisatie, het Informatiebeleidsplan en het Uitvoeringsplan



De organisatie van de realisatie beschrijft hoe de lijn- en veranderorganisatie opgebouwd zijn, zodat het informatiebeleid en het uitvoeringsplan ook wordt gebruikt, gerealiseerd en bijgesteld. Het kent een opsplitsing in lijn- en veranderorganisatie.

De antwoorden genoemd tijdens de workshops zijn hierin meegenomen!

Organisatie van de realisatie

Informatie-beleid

Ambitie

Uitvoerings-plan

De ambities van de organisatie zijn vertaald naar het informatiebeleid van de gemeente Deurne en concreet gemaakt in een uitvoeringsplan. Periodiek dienen beiden te worden bijgesteld zodat ze actueel blijven.

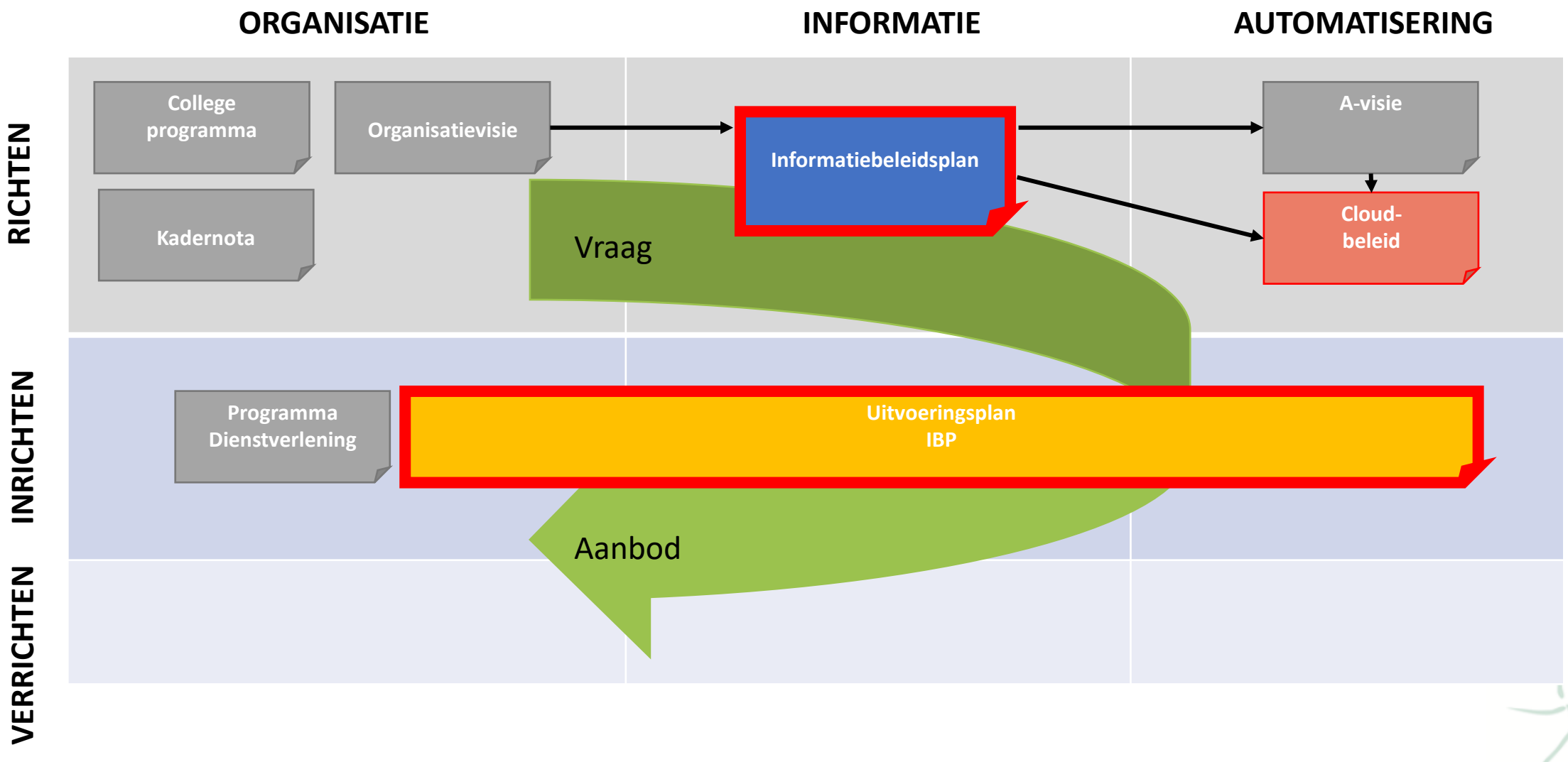
Organisatie lijnorganisatie

De lijnorganisatie moet dusdanig georganiseerd zijn dat zij de uitvoering van het informatiebeleid en het uitvoeringsplan waar kan maken. De condities of wel de randvoorwaarden dienen hiervoor op orde te zijn. Het gaat dan primair over functies, formatie en overlegstructuur.

Organisatie veranderorganisatie

Met als basis dat de lijnorganisatie klopt dient het benodigde veranderwerk beheerst te worden uitgevoerd. Ook hiervoor dienen de condities te kloppen. Het gaat daarbij primair over veranderaanpak, rollen en afstemming.

De positie van het informatiebeleidsplan en het uitvoeringsplan in het 9vlaksmodel



Inhoud

1. Voorwoord
2. Positionering van de diverse plannen
3. Waarom ‘Organisatie van de Realisatie’
4. Uitwerking kernvragen
   A. Ambitie (noodzakelijk en gewenst)
   B. Aanpassing lijnorganisatie
   C. Aanpassing veranderorganisatie
   D. Overlegstructuur

Vergroten verandervermogen is noodzakelijk

Digitalisering in rap tempo

De samenleving digitaliseert in een rap tempo. Dat merken we zelf ook. Het aantal ‘digitale’ veranderingen die de komende jaren op de gemeente afkomen, nemen steeds meer toe. De Omgevingswet, dienstverleningsprojecten, de verdere implementatie van de AVG; implementatie van nieuwe functionaliteiten van Office 365 en infrastructuur die steeds naar de cloud zal gaan. Het zijn op het gebied van informatisering slechts enkele voorbeelden van de vele veranderingen waar we mee te maken krijgen. De competentie van de organisatie om grote en kleine veranderingen op het gebied van informatisering goed en snel door te voeren, wordt dan ook steeds belangrijker.

Veranderen is lastig

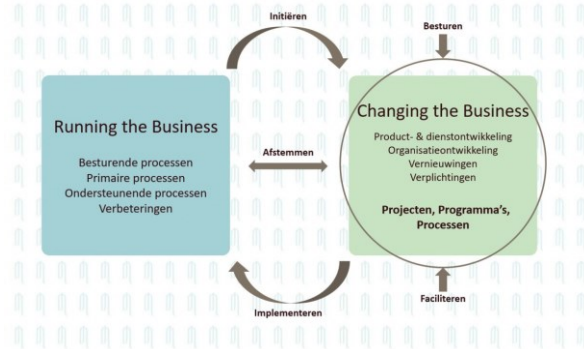
Dat succesvol veranderen lastig is, blijkt uit de praktijk. De Nationale Benchmark Organisatie Verandervermogen 2018 laat zien dat 70% van de veranderingen mislukt. Het ontbreekt vaak aan een breed draagvlak voor geplande veranderingen. Uit een onderzoek van BDO blijkt dat veranderingen bij gemeenten vaak mislukken vanwege een gebrek aan goed leiderschap. Het gevolg van dit alles is veel verspilde tijd en geld, frustraties bij medewerkers en een toename van verandermoeheid binnen de organisatie. Onderzoek van Prosci wijst ook uit dat de kans op succes flink toeneemt, wanneer organisaties gericht aandacht besteden aan hun competentie van veranderen. Dat betekent dat ze onderzoeken of de randvoorwaarden om succesvol te zijn wel aanwezig zijn.

Organisatie van realisatie als belangrijke bouwsteen voor het vergroten van verandervermogen

Binnen onze gemeente verandert er voortdurend van alles en veel gaat daarbij goed. Velen verwachten wel dat de hoeveelheid aan ‘digitale’ veranderingen de komende jaren flink toeneemt. Het tempo én de complexiteit gaat omhoog. Om met elkaar al dat veranderwerk aan te kunnen, moeten dus de randvoorwaarden, ook wel condities genoemd, voldoende op orde zijn. Deze condities beschrijven we in de ‘Organisatie van de realisatie’. Daarin staat beschreven hoe we ontwikkelingen op het gebied van informatisering met elkaar beetpakken. Het geeft houvast, zodat de besluitvorming en de realisatie toekomstgericht, planmatig en behapbaar plaats kan vinden. Doen we dit niet, dan vergroot dit de kans dat elke verandering onnodige moeizaam verloopt en de doorontwikkeling van de informatisering vertraagt.







Geïnventariseerde knelpunten rond I en A

Rollen
'Datascientist' voor interne en externe voorspellingen op basis waarvan je kunt anticiperen
I & A en applicatiebeheer: formatie en kennis plus I-rollen en werkzaamheden op decentraal niveau (analytisch kunnen denken (op WO niveau)), op iedere afdeling aanwezig.
Behoefte aan centrale sparringpartner die behoefte aan informatie kan vertalen naar de manier waarop je dit kunt realiseren en die integraal kijkt

Organisatie van de realisatie

Collectieve Werkstijlafspraken
Keuzes / focus
Werkafspraken / -vormen: zo werken wij en met deze systemen (uniform!)
De vindplaats onduidelijk --> welke tool gebruik ik voor informatieverwerking, opslag etc.
Onduidelijk: welke ondersteunende applicaties gebruik je wanneer/voor welke vorm van werk
Gemis aan collectieve werkafspraken in groepsoverleg (Teams, Skype, Onenote)

Uitvoeringsplan

Houding en gedrag
Tevredenheid over dat wat we hebben
Houding en gedrag: heel snel vanuit praktijk naar nieuwe zaken kijken. Verlies verbeterslagen
Urgentiebesef, niet te snel denken dat we er al zijn maar iedere keer de vraag stellen: 'wat missen we nog?

Organisatie van de realisatie

Rationeel applicatiegebruik
Heel veel applicaties, informatiebronnen. Waar ontsluiten we informatie (wat zijn onze kernapplicaties?)
Eigen applicaties vanuit vakafdelingen worden aangeschaft die niet passen in onze visie, architectuur, overleg etc. (er is een CAB --> maar niet iedereen kent dit)
Wij vinden dat alles in een systeem moet passen? (bv. EHRM declaraties).
Samenwerking met partijen: ieder zijn eigen systeem. Gegevens worden dubbel opgeslagen.
Applicaties en processen sluiten niet op elkaar aan intern en extern (informatie-uitwisseling tussen applicaties loopt stroef) Bijv. in de samenwerking met Peelgemeenten ODZOB)
We maken onvoldoende gebruik van beschikbare slimme ICT oplossingen (IDU, digitale handtekening..)
Behoefte aan een CRM systeem dat meteen een compleet klantbeeld geeft

Organisatie van de realisatie

Uitvoeringsplan

Huidige knelpunten rond I en A

Data gebruik
We missen informatie (met 1 druk op de knop) t.b.v. sturing en monitoren.
We missen een systeem om 'productie' te volgen en te sturen
We missen georganiseerde en gestructureerde informatie t.b.v. beleidsontwikkeling / werken
Informatie is lastig te ontsluiten, op verschillende plekken opgeslagen (veel versies excel), niet betrouwbaar.
Data wordt niet breed gedeeld (onderzoeken, monitoring)
Gemis aan snelle, kwalitatief goede managementinformatie
Onvoldoende zicht op projectvoortgang.
Enterprise search: boven systemen informatie vinden

Informatie beleidsplan

Organisatie van de realisatie

Informatie beleidsplan

Data kwaliteit
Informatiebronnen zijn momentopnames, worden niet altijd bijgehouden
Gebrek aan vertrouwen informatiesering/digitalisering (reflex/dubbelcheck).
Onduidelijk: waar leg je wat vast/waar vind je welke informatie, wat is je meest recente actuele informatie

Kennis
Missen kennis van hoe burger / bedrijfsleven onze dienstverlening ziet
Onbekendheid medewerkers over archiefwet.
Niveau digivaardigheid op organisatieniveau te laag

Uitvoeringsplan

Functioneel beheer
Gebrek aan kennis: hoe haal ik iets uit het systeem; uitnutten van het systeem
Hoe professioneel is de rol van applicatiebeheerder (nu bijbaantje). Men kijkt alleen naar eigen applicatie en kijkt niet breder. (Wat houdt de rol in wat moet ie kunnen?)
Beschikbare applicatie werkt niet naar behoren (Bijv. Trefpunt)
Applicatiebeheer: Versnipperd. Kwetsbaar. Rolonduidelijkheid (welke kunde/vaardigheden nodig) Behoefte aan 1 centraal meldpunt voor alle ICT gerelateerde zaken

Organisatie van de realisatie

Hoe borgen we dat we de juiste dingen doen?

Waarom

Doel en resultaat (waarom doen we het en wat draagt het bij) benoemen en afmaken en deze eerst relateren aan onze organisatiedoelen (missie, visie, doelstellingen en acties en deze duidelijk communiceren).

Duidelijke missie, visie, strategie en doelen nodig. Vervolgens een tactische vertaling.

Leidinggevenden en medewerkers moeten begrijpen waarom we dingen doen.

Organisatie van de realisatie

Wat

Rode raad voor lange termijn: experimenteren vanuit organisatievisie zonder te snel in de oude regelreflex en structuur te schieten

Je hebt een set van basisafspraken/processen nodig

Optimaal gebruik maken van kwaliteiten van mensen

Van uitvoeren naar faciliteren/regisseren. Ook intern. Van buiten naar binnen.

Alles wat we doen draagt hieraan bij. Draagt het niet bij; dan doen we het niet. Focus/prioritering is nodig.

Heldere vertaling nodig van strategie naar beleid en concrete acties die volgens de PCDA worden uitgevoerd en geborgd.

Wat hebben we nodig: B.I. (voorzien in gegevensvoorziening op basis van vraag)

Borgen integraliteit: wie is waar mee bezig? Samenhang: waar kunnen wij elkaar bij helpen?

Organisatie van de realisatie

Organisatie van de realisatie

Hoe

Belangrijkste: de ontwikkelagenda moet tussen de oren komen van iedere medewerker! Dit tijdens werkoverleg maar ook op individueel niveau: wat draag jij bij aan?

Borgen: aanbod meer aansluiten op vraag (welke juiste gereedschappen heb je nodig?)

Maak heldere afspraken. Wat is het doel, wie heeft welke rol. Wie heb ik nodig (ook voor juiste input)

Monitoring (worden afspraken nagekomen / tussentijds evalueren en waar nodig bijsturen)

Sturing / aanspreken (zakelijk, niet altijd LIEF)

Resultaat afronden door proceseigenaar.

Borging binnen organisatie -> goede overdracht

Applicatie beheer proffesionaliseren

Gegevensbeheer idem

Opleiden medewerkers

Behoud van kennis organiseren

Afstemmingsmechanismen: Portfoliomanagement

Organisatie van de realisatie

Houding en gedrag

Iedereen dient zich bewust te zijn van zijn bijdrage aan de ontwikkelagenda.

Commitment organisatie

Voorbeeldgedrag is essentieel en de kracht van de herhaling, commitment/feedback

Welke verandercondities invullen?

Organisatie van de realisatie

Durf te experimenteren, fouten mogen maken en kunnen melden zonder 'afrekencultuur' maar leren.
Diversiteit plus 'tegendenken'
Wrijving is glans!
Lef tonen om keuzes te maken
Vertrouwen
'Wij-gevoel', samen voor dezelfde opdracht
Andere werkvormen om kritisch naar je eigen werkzaamheden te kijken (effectiever en/of efficienter) op basis van bv LEAN (en dit niet als 'kunstje' te zien)
Iedereen moet streven naar zijn eigen overbodigheid (meer zelfredzaamheid van de klanten)
Creatief denken met elkaar, over afdelingen heen
Richting medewerkers: de waarom vraag van de verandering uitleggen plus wat zij hierin kunnen betekenen (door daar zelf over na te denken
Elkaar scherp houden.
Fouten maken mag
Meer vanuit de behoefte denken
Wanneer haakt iemand aan met een I-rol
Geef iets de tijd om te kunnen laten werken (bv. Teams)
Doorleven/voelen/vertalen --> missie/visie kerndimensies Deurne
Projecten moeten zich hieraan houden en bijdragen
Betrokkenheid voelen, willen, uitstralen
Commitment voor gezamenlijke richting na discussie
Leren
input geven en aannemen --> iedereen kan bijdragen aan geheel

Inhoud

1. Voorwoord
2. Positionering van de diverse plannen
3. Waarom ‘Organisatie van de Realisatie’
4. Uitwerking kernvragen
    A. Ambitie (noodzakelijk en gewenst)
    B. Aanpassing lijnorganisatie
    C. Aanpassing veranderorganisatie
    D. Overlegstructuur

Kernvragen bij de onderdelen van de Organisatie van de Realisatie

A. Ambitie (noodzakelijke en gewenst)

- Hoe zorgen we dat we een actueel overzicht houden over onze ambitie en dat we ons informatiebeleid daar tijdig op aanpassen?

B. Lijnorganisatie

- Welke nieuwe functies hebben we nodig om de ambitie waar te maken?
- Voor welke functies is een aanscherping nodig als het gaat om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Welke formatie is voor de bestaande, de nieuwe en de aan te passen functies noodzakelijk?

C. Veranderorganisatie

- Welke coördinatiemechanisme t.b.v. beheerst veranderen dienen we te versterken binnen de organisatie?
  a. Programmamanagement
  b. Planatelier

D. Overlegstructuur

- Welke overlegstructuur is aanvullend nodig zodat iedereen tijdig wordt geïnformeerd en dat besluiten tijdig worden genomen?

Wat voor een gemeente willen we zijn?

In een workshop met de directie en afdelingshoofden hebben we het antwoord op deze vraag in kaart gebracht. Samengevat komt dit neer op het volgende:

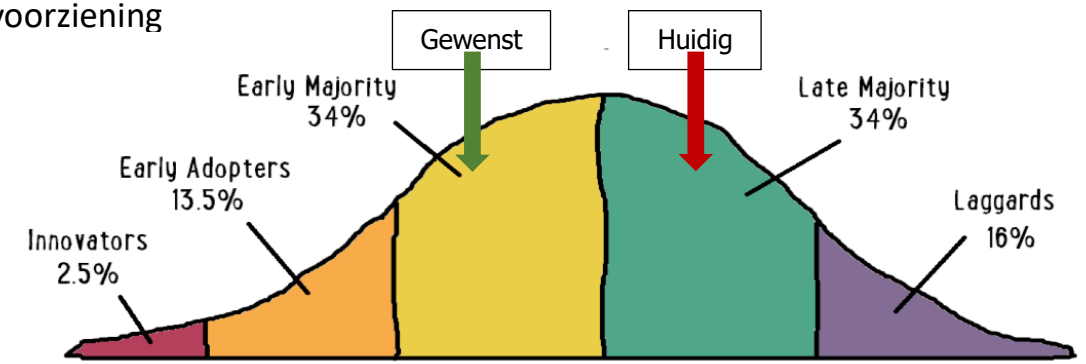
Deurne moet zich ontwikkelen richting een flexibele en wendbare organisatie, die in de toekomst beter kan inspelen op vragen uit de samenleving. Om dit te realiseren hechten we veel waarde aan de ontwikkeling van medewerkers als basis voor een goede dienstverlening. Streven naar lage lastendruk en/of stevig sturen op financiële doelstellingen zijn daarbij van secundair belang.

De onderliggende randvoorwaarde voor de gehele dienstverlening blijft altijd de betrouwbaarheid van de gemeente. Vanuit een betrouwbare basis kan verder gebouwd worden.

Informatievoorziening zien we als ondersteunend om onze doelen op dienstverlening te behalen: Digitaal waar het kan, maar persoonlijk waar het moet. Kanaalsturing op basis van kosten past daar niet bij. Informatievoorziening zien we ook als ondersteunend om invulling te geven aan de term ‘betrouwbaar’. Feitelijk is onze strategie beperkt gedreven door informatievoorziening

We stellen de ontwikkeling van medewerkers centraal vanuit de overtuiging dat een hoge kwaliteit van de medewerkers ook voor een hoge kwaliteit dienstverlening kan zorgen.

De belangrijkste uitdagingen van de organisatie ligt de komende jaren bij thema’s als de ontwikkeling van medewerkers, doelgerichter en klantgerichter werken en sturen op prestaties.



Bij een dergelijke positionering van informatievoorziening past geen rol als innovator of early adopter.
Deurne wil behoren tot de ‘vroege meerderheid’ bij het toepassen van ontwikkelingen binnen de informatisering. Dit betekent het volgende:

- We volgen pro actief relevante ontwikkelen;
- We kiezen de meest succesvolle ontwikkeling en voeren die op het juiste moment in;
- We hebben geen invloed op de vormgeving van de oplossingen van de markt, die hebben de pioniers genomen;
- We houden hierdoor het risico op falen laag;
- We zijn in staat om als relatief snelle volger met beperkte vertraging toch gebruik te maken van nieuwe ontwikkelingen.

Met deze positionering zal onze organisatie de komende jaren in de ‘innovatie-afbeelding’ een stap naar links moeten zetten.

Ambitie

Uitvoeringsplan

Projectnaam	Project toelichting	Verantw. team	Speerpunt	2020				2021				2022			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Fileshare migratie	De warme data van de afdelingsschijven migreren naar een SharePoint structuur. De koude data wordt op read-only gezet en gemigreerd naar Azure Files (daarmee verschijnt de koude data opslag in de lokale verkenner als netwerklocatie).	I&A	4. werkplek functioneel doorontwikkelen	X	X	X	X								
Fileshare migratie	De data van de persoonlijke schijf migreren naar OneDrive.	I&A	4. werkplek functioneel doorontwikkelen												
Sanering zware on-premise applicaties	Vervanging van deze applicaties door een SaaS variant	I&A	13. werkplek technisch												
MDM/MAM uitbouwen	Applicatie verwijzingen in Win10 startmenu via Intune distribueren.	I&A	13. werkplek technisch												
Vervanging Embrace/Trefpunt	Om de integratie met Office365 maximaal te krijgen vervangen we het huidige intranet door één die volledig gebaseerd is op O365.	Communicatie	4. werkplek functioneel doorontwikkelen												
IAM implementatie	Identity & Access Management implementatie om het technische deel van het IDU-proces zoveel mogelijk te automatiseren	I&A	13. werkplek technisch												
RBAC implementatie	Role Based Acces het functio mogelijk te met het eH		h												
Dataclassificatie doorvoeren binnen Office365	De dataklas naar sensiti content con		el												
Werkscenario's ontwikkelen	Werkscenar technisch/fu communicer etc.).														
Functioneel beheer O365	Inrichten fu voor Office3		5. Office365 gebruik verdiepen												
GT-Connect	De nieuwe te communicatie oplossing implemteren en qua UC afstemmen op O365		1. digitale werkplek uitbouwen												
Zaakgericht werken uitbouw	.....e-formulieren, CRM, MijnOverheid/PIP?		2. zaakgericht werken uitbouwen												
Werkprocessen digitaal	Identificeren van 'straight through processingen' mogelijkheden. Vergaand digitaliseren van deze processen.		3. werkprocessen digitaliseren												
Gegevensmanagement inrichten	Essentiële processen, rollen en verantwoordelijkheden uitwerken en implementeren	?	9. datakwaliteit en beheer												
Aanjaagteam datagebruik	Aanjaagteam formeren en werkwijze/budget uitwerken teneinde experimenten te kunnen ondersteunen. Werken aan datagedreven cultuur bij besluirvorming (empirie leidend ipv onderbuikgevoel)		7. datagedreven werken												
BI / sturingsinformatie	Formatie en kennis van BI (Cognos/PowerBI) inzetten, inventarisatie laaghangend fruit BI toepassingen, realisatie dashboards in PowerBI		7. datagedreven werken												
Innovatie stimuleren	Interventies/adviezen uit notitie 'Organisatie van de Realisatie' implementeren		Organisatie van de realisatie												
Kwaliteit data verbeteren	Interventies/adviezen uit notitie 'Organisatie van de Realisatie' implementeren		Organisatie van de realisatie												
Werken onder architectuur	Interventies/adviezen uit notitie 'Organisatie van de Realisatie' implementeren		Organisatie van de realisatie												

Het uitvoeringsplan geeft een overzicht van de vele projecten die we de komende jaren moeten en willen realiseren

Overzicht van noodzakelijke en gewenste veranderingen actueel houden

Toelichting	Principes	Werkafspaken
Voor het doorvoeren van veranderingen hebben we nieuwe functies en rollen nodig en of dient het takenpakket van bestaande functies en rollen te worden aangepast. We hebben daarbij aangegeven wat de noodzakelijke en gewenste aanpassingen zijn.	Zonder overzicht geen inzicht. Onze veranderagenda actualiseren we steeds weer. Het informatiebeleidsplan en het uitvoeringsplan moeten mogelijk maken dat de ORGANISATIE zich kan doorontwikkelen. De wereld verandert snel, dus periodieke herijking van het plan dient steeds kortcyclischer te gebeuren!	Informatie-adviseur(s) voeren minimaal ieder kwartaal een consulentgesprek met de belangrijkste stakeholders (sowieso afdelingsmanagers en teamleiders) binnen de organisatie en werken o.b.v. hiervan de veranderagenda van de organisatie bij. In het vierde kwartaal worden twee sessies georganiseerd: • de veranderagenda voor het komende jaar wordt besproken met de directie en de afdelingsmanagers. • de benodigde wijzigingen van het informatiebeleidsplan worden doorgesproken en vastgesteld.

Kernvragen bij de onderdelen van de Organisatie van de Realisatie

A. Ambitie (noodzakelijke en gewenst)

- Hoe zorgen we dat we een actueel overzicht houden over onze ambitie en dat we ons informatiebeleid daar tijdig op aanpassen?

B. Lijnorganisatie

- Welke nieuwe functies hebben we nodig om de ambitie waar te maken?
- Voor welke functies is een aanscherping nodig als het gaat om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Welke formatie is voor de bestaande, de nieuwe en de aan te passen functies noodzakelijk?

C. Veranderorganisatie

- Welke coördinatiemechanisme t.b.v. beheerst veranderen dienen we te versterken binnen de organisatie?
  a. Programmamanagement
  b. Planatelier

D. Overlegstructuur

- Welke overlegstructuur is aanvullend nodig zodat iedereen tijdig wordt geïnformeerd en dat besluiten tijdig worden genomen?

Samenvatting van de knelpunten en noodzakelijke randvoorwaarden zoals ze tijdens workshops zijn geïnventariseerd.

Lijnorganisatie

Verandervermogen vakafdelingen	Op iedere afdeling voldoende besef, kennis en formatie voor het analyseren en begeleiden van noodzakelijk technologische veranderingen en digitalisering
I-advies	Een centrale sparringpartner die de veranderbehoefte krachtig vertaalt naar een (integrale) oplossing.
Collectieve werkstijlafspraken	Een adviseur die teams helpt bij het uniform gebruik (opslaan en vinden) van (generieke) systemen. Denk aan Teams, Skype, Onenote. Dit weet over te brengen op de medewerkers.
Besef van noodzaak	Urgentiebesef vanuit management vergroten dat we flink moeten blijven doorontwikkelen. Dat we niet te snel tevreden zijn. De wereld staat niet stil.
Informatie-architect	Een informatiearchitect die het applicatielandschap passend doorontwikkeld met nieuwe voorzieningen; zorgt dat slimme ICT-oplossingen worden ingezet (bijv. digitale handtekening); oplossingen met overeenkomstige functionaliteiten geharmoniseerd worden.
Datagebruik	Specialiseerde medewerkers zijn nodig, die zich inzetten om data(bronnen) te ontsluiten t.b.v. (productie)sturing en beleidsvorming.
Datakwaliteit	De aandacht vergroten voor de datakwaliteit van essentiële wettelijke basisregistraties en kerngegevens.
Digitale vaardigheid	Aandacht voor digitale vaardigheid en veiligheid (procedures, systemen en hoe te registeren) organiseren.
Informatiebeveiliging en Privacybescherming	Zorgen dat we blijven voldoen aan toenemende wet- en regelgeving.
Functioneel Beheer	De versnippering van het applicatiebeheer verminderen en professionaliteit van beheerders vergroten.
Focus en uitvoering	Zorg dat leidinggevenden en medewerkers begrijpen waarom we de dingen doen en hoe dit past bij onze organisatie. Zorg voor een heldere roadmap waar veranderingen in passen. Zorg dat de uitvoering van de verandering professionaliseert en dat de beoogde verandering daadwerkelijk slaagt.
Veranderruimte	Organiseer diversiteit en experimenteerruimte. Stimuleer durf, betrokkenheid, leren en dat we veranderingen afmaken.

Bij de doorontwikkeling van de organisatie hanteren we de volgende prioriteitsstelling.
Daarbij is rekening gehouden met de speerpunten van het informatiebeleid en de input vanuit de diverse workshops.

1. Continuïteitsbedreigende situatie bij Automatisering en lacunes rond IB en Privacy oplossen.
2. Ondersteuning van de organisatie verbeteren door de helpdesk te versterken en om te vormen van unskilled naar skilled helpdesk. Daarmee wordt ook ICT 2e lijn (systeembeheer) ontlast.
3. unctioneel beheer primaire applicaties en gegevensbeheer professionaliseren. Versnippering functioneel beheer oplossen (formele functie van maken).
4. Tactisch functioneel beheer inregelen en key-user structuur completeren. Contract-, leverancier- en servicel level management inregelen.
5. Verandervermogen bij de vakafdelingen en team IV&A verhogen door projectleidersformatie te creëren (cq 'business consultants').
6. Expertise rond datatoepassingen opbouwen. Te beginnen bij BI-kennis (t.b.v. management- en sturingsinformatie). De DIV-functie moderniseren.



Als we de huidige formatie afzetten tegen wat noodzakelijk en gewenst wordt geacht, levert dit het beeld op dat de bezetting over de hele linie te mager is.

Conclusies:

- Verdeling van de 24,8 fte: 11,5 fte bij IM&C en 13,3 fte bij de overige organisatie onderdelen
- Functioneel beheer extreem versnipperd
- Datatoepassingen: nagenoeg geen formatie
- Automatisering is kwetsbaar: single point of failures
- Servicedesk is unskilled, hoort skilled te zijn bij een kleine en middelgrote gemeenten
- Changeformatie (PL) bij zowel IM&C als bij de overige organisatie onderdelen is extreem laag

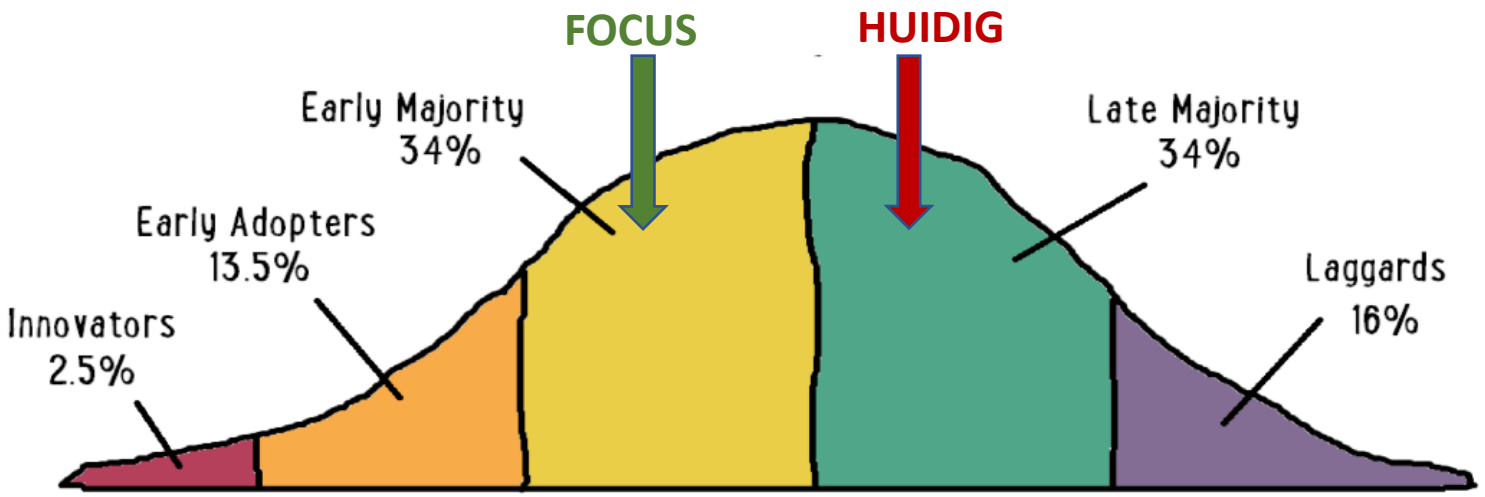
Rol	# personen 2019	# fte 2019
Management	2	0,4
Ondersteuning	2	1,2
Informatiebeveiliging	7	1,5
DIV	7	4,7
Data toepassingen	1	0,2
Databeheer	7	3,0
Automatisering	5	3,8
Advies	1	0,8
Change	3	1,8
Functioneel en Applicatie beheer	22	6,3
Proces en Kwaliteit	0	0,0
Servicedesk	2	1,1
	59	**24,74**
		100%
Totale formatie in personen	260	
Totale formatie in fte		200
	22,7%	12,4%

Detailbeeld van de huidige formatie

Rol	Werk/ denkniveau	# personen 2019	# fte 2019
Management			
Afdelingshoofd	HBO/WO	1	0,11
Teamleider	HBO	1	0,25
Ondersteuning			
Leverancier-/contractmanagement/SLM	MBO/HBO	0	0,00
Secretariaatmedewerker	MBO	2	1,18
Informatiebeveiliging			
Chief Information Security Officer (CISO)	HBO/WO	1	0,50
Controller informatieveiligheid	HBO/WO	1	0,11
Beveiligingsbeheerder	MBO/HBO	1	0,16
Privacy officer	HBO/WO	1	0,50
Functionaris voor de gegevensbescherming (FG)	HBO/WO	1	0,20
Medewerker IB&P	MBO/HBO	2	0,06
DIV			
DIV - scan operator	LBO/MBO	1	0,11
DIV - registrator	MBO	3	2,33
DIV - archivaris	HBO	2	2,28
DIV - recordmanager	HBO	1	0,00
DIV - consulent	HBO	0	0,00
Searchspecialist	HBO	0	0,00
Data toepassingen			
Data/informatie analist	HBO/WO	0	0,00
BI-specialist	HBO	0	0,00
GIS specialist	HBO	1	0,20
Data-scientist	WO	0	0,00
Databeheer			
Gegevensbeheerders (BGT,BAG, WION, WKPB)	MBO	5	2,24
GIS beheerder	HBO	0	0,00
Gegevensmanagement	HBO	2	0,76
Automatisering			
Coördinator Automatisering	HBO	1	0,50
Netwerkspecialist	HBO	0	0,10
Storage specalist	HBO	0	0,06
Security specialist	HBO	0	0,06

Rol	Werk/ denkniveau	# personen 2019	# fte 2019
(Cloud)architect	HBO/WO	0	0,00
Systeembeheerder	MBO/HBO	4	3,00
Legacybeheerder/DB beheerder	HBO	0	0,06
Advies			
Strategisch I-adviseur	HBO/WO	0	0,00
I-adviseur tactisch (generiek)	HBO/WO	1	0,80
I-adviseur Sociaal Domein	HBO	0	0,00
I-adviseur Dienstverlening	HBO	0	0,00
I-adviseur Bedrijfsvoering	HBO	0	0,00
I-adviseur Ruimte/Fysiek	HBO	0	0,00
Change			
Innovatiemanager	HBO/WO	0	0,00
Portfoliomanager	HBO/WO	0	0,00
Programmamanager	HBO/WO	0	0,00
Projectleider I&A	HBO	1	0,60
Kwaliteitsmedewerker (bus.consultant)/projectleider	HBO	2	1,18
Functioneel en Applicatie beheer			
Functioneel Beheerder (tactisch)	HBO	0	0,00
FB Primaire Appl.	HBO	13	5,95
FB GEO	MBO/HBO	0	0,00
Integratiespecialist (FB datadistri.+koppelvlak.)	HBO	0	0,00
FB generiek	HBO	0	0,00
Sjablonenbeheer	MBO/HBO	2	0,06
key-user	MBO/HBO	7	0,30
Proces en Kwaliteit			
Lean procesanalist (green belt)	HBO	0	0,00
Procesmanager (black belt)	HBO/WO	0	0,00
Servicedesk			
Deliverymanager	HBO	0	0,00
Helpdeskmedewerker	MBO	2	1,10
Werkplekbeheerder	MBO/HBO	0	0,00
Totaal in uren per week			100%
1 fte = 36 uur	**Totaal**	**59**	**24,74**

Ook de geformuleerde innovatiegraad vraagt om een uitbreiding van de formatie van de informatiegerelateerde functies.



In fte	25%	20%	15%	10%	5%
In mdw'ers	50%	40%	30%	20%	10%

Huidig	Naarmate een informatieverwerkende organisatie als een gemeente naar links wilt opschuiven, zal een groter deel van haar organisatie een rol moeten spelen in de verschillende competentiegebieden uit de formatie inventarisatie. De huidige formatie sluit op 12,4% in fte en 22,7% van het aantal medewerkers. Passend bij een Late Majority organisatie. Tijdens de workshops is dit als herkenbaar ingeschat.
Noodzakelijk	De gewenste formatie sluit op 19,9% in fte en 31,2% van het aantal medewerkers. Passend bij een Early Majority organisatie. Dit was ook de uitkomst van de 'archetype workshop' met directie en afdelingsmanagers.

Om de noodzakelijke doorontwikkeling te maken groeit de formatie flink (met circa 15 fte)!

- Verdeling van de 39,9 fte: 18,7 fte bij IM&C en 21,2 fte bij de overige organisatie onderdelen,
- Leiding: ongewijzigd
- Ondersteuning: leveranciers/contractmanagement
- Informatiebeveiliging: extra IB&P medewerkers en meer FG-uren
- DIV: lichte krimp, maar wel verandering van rollen (verschuiving naar consulentschap, op termijn search)
- Datatoepassingen: forse groei met rollen als data-analist, BI-kennis, wat meer GIS en op termijn datascientist uren
- Databeheer: meer formatie registratiebeheer en gegevensmanagement
- Automatisering: groei coördinatie/regie rollen, netwerk en security specialisme
- Functioneel beheer: groei in formatie, krimp in aantal personen: meer consolidatie in hele functies
- Servicedesk: groei en transformatie van unskilled naar skilled

Rol	# personen 2019	# fte 2019	# personen eindsituatie	# fte eindsituatie
Management	2	0,4	2	0,4
Ondersteuning	2	1,2	3	1,5
Informatiebeveiliging	7	1,5	10	2,1
DIV	7	4,7	7	4,4
Data toepassingen	1	0,2	4	2,3
Databeheer	7	3,0	5	4,5
Automatisering	5	3,8	6	5,0
Advies	1	0,8	2	2,0
Change	3	1,8	6	4,0
Functioneel en Applicatie beheer	22	6,3	31	10,1
Proces en Kwaliteit	0	0,0	2	1,0
Servicedesk	2	1,1	3	2,7
	59	**24,7**	**81**	**39,9**
		100%		161%

Detailbeeld van de gewenste formatie

Rol	Werk/ denkniveau	# personen 2019	# fte 2019	# personen eindsituatie	# fte eindsituatie	# fte 2019		# fte Eindsituatie	
						Overige org. Onderdelen	IM&C	Overige org. Onderdelen	IM&C
Management									
Afdelingshoofd	HBO/WO	1	0,11	1	0,11	0,11		0,11	
Teamleider	HBO	1	0,25	1	0,25	0,25		0,25	
Ondersteuning									
Leverancier-/contractmanagement/SLM	MBO/HBO	0	0,00	1	0,30		0,00		0,30
Secretariaatmedewerker	MBO	2	1,18	2	1,18	1,18		1,18	
Informatiebeveiliging									
Chief Information Security Officer (CISO)	HBO/WO	1	0,50	1	0,50	0,50		0,50	
Controller informatieveiligheid	HBO/WO	1	0,11	1	0,11		0,11		0,11
Beveiligingsbeheerder	MBO/HBO	1	0,16	1	0,16		0,16		0,16
Privacy officer	HBO/WO	1	0,50	1	0,50	0,50		0,50	
Functionaris voor de gegevensbescherming (FG)	HBO/WO	1	0,20	1	0,50	0,20		0,50	
Medewerker IB&P	MBO/HBO	2	0,06	5	0,28	0,06		0,28	
DIV									
DIV - scan operator	LBO/MBO	1	0,11	1	0,11		0,11		0,11
DIV - registrator	MBO	3	2,33	2	1,50		2,33		1,50
DIV - archivaris	HBO	2	2,28	1	1,00		2,28		1,00
DIV - recordmanager	HBO	1	0,00	1	0,50		0,00		0,50
DIV - consulent	HBO	0	0,00	1	1,00		0,00		1,00
Searchspecialist	HBO	0	0,00	1	0,30		0,00		0,30
Data toepassingen									
Data/informatie analist	HBO/WO	0	0,00	1	0,50		0,00		0,50
BI-specialist	HBO	0	0,00	1	1,00		0,00		1,00
GIS specialist	HBO	1	0,20	1	0,50		0,20		0,50
Data-scientist	WO	0	0,00	1	0,30		0,00		0,30
Databeheer									
Gegevensbeheerders (BGT,BAG, WION, WKPB)	MBO	5	2,24	3	3,50	2,24		3,50	
GIS beheerder	HBO	0	0,00	0	0,00	0,00		0,00	
Gegevensmanagement	HBO	2	0,76	2	1,00	0,76		1,00	
Automatisering									
Coördinator Automatisering	HBO	1	0,50	1	1,00		0,50		1,00
Netwerkspecialist	HBO	0	0,10	2	1,00		0,10		1,00
Storage specalist	HBO	0	0,06	0	0,06		0,06		0,06
Security specialist	HBO	0	0,06	1	0,50		0,06		0,50

Detailbeeld van de gewenste formatie

Rol	Werk/ denkniveau	# personen 2019	# fte 2019	# personen eindsituatie	# fte eindsituatie	# fte 2019		# fte Eindsituatie	
						Overige org. Onderdelen	IM&C	Overige org. Onderdelen	IM&C
(Cloud)architect	HBO/WO	0	0,00	0	0,40		0,00		0,40
Systeembeheerder	MBO/HBO	4	3,00	2	2,00		3,00		2,00
Legacybeheerder/DB beheerder	HBO	0	0,06	0	0,06		0,06		0,06
Advies									
Strategisch I-adviseur	HBO/WO	0	0,00	1	0,50	0,00		0,50	
I-adviseur tactisch (generiek)	HBO/WO	1	0,80	0	0,00		0,80		0,00
I-adviseur Sociaal Domein	HBO	0	0,00	1	0,50		0,00		0,50
I-adviseur Dienstverlening	HBO	0	0,00	0	0,30		0,00		0,30
I-adviseur Bedrijfsvoering	HBO	0	0,00	0	0,40		0,00		0,40
I-adviseur Ruimte/Fysiek	HBO	0	0,00	0	0,30		0,00		0,30
Change									
Innovatiemanager	HBO/WO	0	0,00	0	0,20	0,00		0,20	
Portfoliomanager	HBO/WO	0	0,00	1	0,30	0,00		0,30	
Programmamanager	HBO/WO	0	0,00	1	0,50	0,00		0,50	
Projectleider I&A	HBO	1	0,60	1	1,00		0,60		1,00
Kwaliteitsmedewerker (bus.consultant)/projectleider	HBO	2	1,18	3	2,00	1,18		2,00	
Functioneel en Applicatie beheer									
Functioneel Beheerder (tactisch)	HBO	0	0,00	0	0,20		0,00		0,20
FB Primaire Appl.	HBO	13	5,95	8	7,00	5,95		7,00	
FB GEO	MBO/HBO	0	0,00	0	0,00	0,00		0,00	
Integratiespecialist (FB datadistri.+koppelvlak.)	HBO	0	0,00	1	0,70	0,00		0,70	
FB generiek	HBO	0	0,00	2	1,00		0,00		1,00
Sjablonenbeheer	MBO/HBO	2	0,06	2	0,06	0,06		0,06	
key-user	MBO/HBO	7	0,30	18	1,10	0,30		1,10	
Proces en Kwaliteit									
Lean procesanalist (green belt)	HBO	0	0,00	1	0,50	0,00		0,50	
Procesmanager (black belt)	HBO/WO	0	0,00	1	0,50	0,00		0,50	
Servicedesk									
Deliverymanager	HBO	0	0,00	0	0,20		0,00		0,20
Helpdeskmedewerker	MBO	2	1,10	2	1,50		1,10		1,50
Werkplekbeheerder	MBO/HBO	0	0,00	1	1,00		0,00		1,00
Totaal in uren per week			100%		161%				
1 fte = 36 uur	**Totaal**	**59**	**24,74**	**81**	**39,87**	**13,29**	**11,46**	**21,18**	**18,69**
Totale formatie	# mdw	260		260					
	# fte		200		200		24,74		39,87
		22,7%	12,4%	31,2%	19,9%				

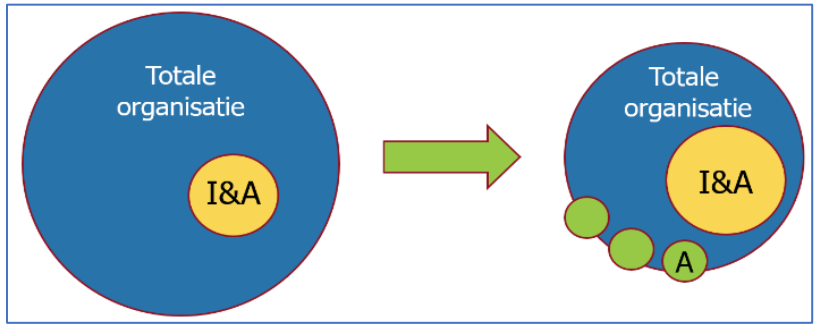
De doorontwikkeling van de organisatie vertaald in formatie per prioriteit levert het volgende beeld op

Prioriteit	Overige org. Onderdelen	IM&C	Totaal
1. Continuïteitsbedreigende situatie bij Automatisering en lacunes rond IB en Privacy oplossen.	0,5	1,2	1,8
2. Ondersteuning van de organisatie verbeteren door de helpdesk te versterken en om te vormen van unskilled naar skilled helpdesk. Daarmee wordt ook ICT 2e lijn (systeembeheer) ontlast.	0,0	1,6	1,6
3. Functioneel beheer primaire applicaties en gegevensbeheer professionaliseren. Versnippering functioneel beheer oplossen (formele functie van maken).	4,3	1,0	5,3
4. Tactisch functioneel beheer inregelen en key-user structuur completeren. Contract-, leverancier- en servicel level management inregelen.	0,0	1,3	1,3
5. Verandervermogen bij de vakafdelingen en team IV&A verhogen door projectleidersformatie te creëren (cq 'business consultants').	2,3	1,1	3,4
6. Expertise rond datatoepassingen opbouwen. Te beginnen bij BI-kennis (t.b.v. management- en sturingsinformatie). De DIV-functie moderniseren.	2,1	-0,3	1,8
Totaal	**9,2**	**5,9**	**15,1**

Basis op orde brengen. Achterstanden in organisatieontwikkeling wegwerken. 8,6 fte

Invulling geven aan ambities zoals in het IBP staat beschreven. 6,5 fte

Hoe ziet een eventuele business case er uit?



Essentie: door de inzet van informatisering moet het mogelijk zijn om de uitvoeringskosten te verlagen. ‘Winst’ a.g.v. informatisering wordt kritisch beoordeeld.

Voorbeeld

Loonsomontwikkeling>>	2019 100%	2020 100%	2021 102%	2022 102%	2023 102%	2024 100%
Loonsom start jaar	€ 13.000.000	€ 13.000.000	€ 13.195.000	€ 13.256.100	€ 13.316.589	€ 13.183.423
Formatieuitbreiding a.g.v. Informatisering		€ 195.000	€ 195.000	€ 195.000		
Efficiëntiewinst	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Loonsom + kosten einde jaar	€ 13.000.000	€ 13.195.000	€ 13.256.100	€ 13.316.589	€ 13.183.423	€ 13.051.589
Formatie in fte	200	203	204	205	203	201
Eenmalige kosten I-projecten	€ -	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000		
Frictiekosten			€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	
Loonsom + kosten + efficiëntiewinst	€ 13.000.000	€ 13.395.000	€ 13.506.100	€ 13.566.589	€ 13.233.423	€ 13.051.589

Resumé

Formatie uitbreiding a.g.v. informatisering	9	fte
Eenmalige kosten I-projecten	€ 600.000	
Frictiekosten	€ 150.000	
Krimp formatie vakafdelingen	8,2	fte

Redenatie

- Als de formatie groeit qua I&A-rollen;
- En er meerjarig wordt geïnvesteerd in I&A-projecten;
- Dan is het reëel om – met enige vertraging en gedurende enkele jaren – een efficiencywinst te boeken (van bijvoorbeeld 1,0% per jaar) en daarmee dus een formatiereductie te realiseren.

Kernvragen bij de onderdelen van de Organisatie van de Realisatie

A. Ambitie (noodzakelijke en gewenst)

- Hoe zorgen we dat we een actueel overzicht houden over onze ambitie en dat we ons informatiebeleid daar tijdig op aanpassen?

B. Lijnorganisatie

- Welke nieuwe functies hebben we nodig om de ambitie waar te maken?
- Voor welke functies is een aanscherping nodig als het gaat om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Welke formatie is voor de bestaande, de nieuwe en de aan te passen functies noodzakelijk?

C. Veranderorganisatie

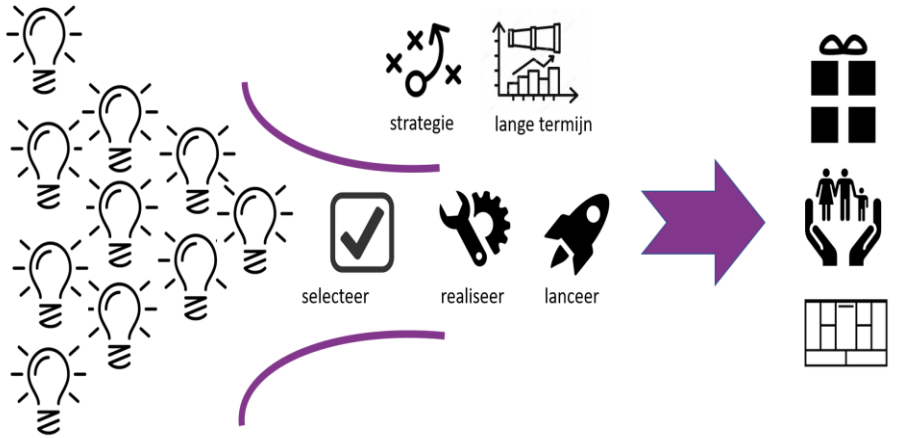
- Welke coördinatiemechanisme t.b.v. beheerst veranderen dienen we te versterken binnen de organisatie?
  a. Programmamanagement
  b. Planatelier

D. Overlegstructuur

- Welke overlegstructuur is aanvullend nodig zodat iedereen tijdig wordt geïnformeerd en dat besluiten tijdig worden genomen?

De bedrijfsvoering ontwikkelen we langs drie programma's

- Deurne gebruikt drie programma's voor het doorontwikkelen van de bedrijfsvoering:
  - Huisvesting
  - Informatiehuishouding
  - Organisatie
- Ieder programma maakt een keuze aan activiteiten en projecten om de doelstellingen van het programma te bereiken. Elk programma beschikt over een overzichtelijke veranderagenda. Voor het programma informatiehuishouding vormt dit tevens de roadmap voor het realiseren van de speerpunten zoals vermeld in het informatiebeleid. Nieuwe initiatieven worden getoetst aan het informatiebeleidsplan.
- De organisatie kan maar een beperkte hoeveelheid verandering tegelijk aan. Binnen het programma worden er daarom prioriteiten gesteld en soms bijgesteld. Dit betekent dat op bepaalde momenten bepaalde projecten voorrang krijgen ten koste van andere.
- Ieder programma kent een programmaleider. De projectleider bepaalt samen met de projectleiders binnen zijn programma de prioriteit. Deze keuzes stemmen zij af met de andere programma's. Waar dit wringt wordt opgeschaald richting het afdelingshoofd Bedrijfsvoering en desgewenst naar de directie.
- Desgewenst wordt de veranderagenda voorgelegd aan het transitie-overleg met directie en managers. Dit overleg begeleidt de overgang naar de nieuwe organisatievorm.
- Verder kan ieder programma naar eigen inzicht aanhaken op twee andere overlegstructuren:
  - Ontmoetingslunches
  - BROS-academie over samen leren



Experimenteer met een planatelier

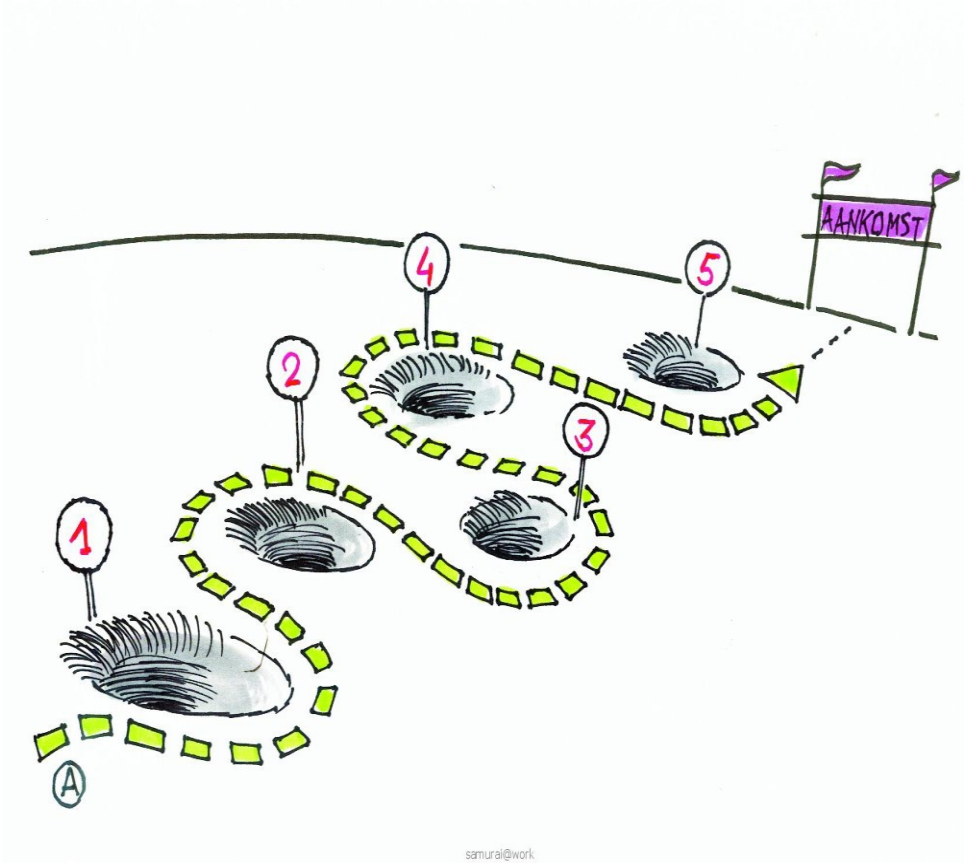
Projectleiders dienen vaak vele personen te benaderen bij de ontwikkeling van hun plan. Te vaak levert dit frustratie op. Wie moet ik waarvoor hebben, is een veel gehoorde kreet. Zeker bij de projectleiders die niet vaak als projectleider optreden. Door middel van een planatelier willen we dit stroomlijnen.

Het planatelier ontzorgt projectleiders bij de totstandkoming van hun project. Een belangrijk instrument hierbij is een gezamenlijke checklist. Hierin staat het beleid genoemd waar projectleiders mee rekening moeten houden bij de planvorming en de realisatie van het project. Iedere projectleider ontvangt bij de start van het project deze checklist. Zo weet de projectleider waar hij of zij op moet letten bij de planvorming, besluitvorming en realisatie van het project.

Iedere projectleider kan gedurende het project aankloppen bij het planatelier. Het doel is daar de projectleider van advies te bedienen en niet als scheidsrechter op te treden. Uiteraard kan hulp buiten het planatelier worden aangeboden.

Het planatelier komt geregeld bij elkaar (bijv. iedere twee weken (anderhalf uur). Het helpt als stukken van te voren worden aangeboden, maar dat hoeft niet. De voorzitter van het planatelier is de I-adviseur of teamleider I&A.

Let op: Het planatelier is niet de Change Advisory Board. De CAB is een intern IV&A overleg gericht op goed inplannen van wijzigingen binnen de ICT-voorzieningen. Het planatelier is veel meer een integraal adviesgezelschap voor de gehele organisatie. Zie de volgende slide voor een opzet.



Deelnemers Planatelier

Help initiatiefnemers en projectleider bij de planvorming en realisatie van het project

Deelnemers	Wie	Bijdrage	Achterliggend beleid
Webspecialist (beleid digitale kanaal)	[Naam]	Advies en ondersteuning bij hoe het initiatief binnen de gemeentelijke digitale dienstverlening gerealiseerd kan worden.	Online Dienstverleningsbeleid
Beleid fysieke kanaal (telefonie/balie/..)	Naam]	Advies en ondersteuning bij hoe het initiatief binnen de gemeentelijke fysieke dienstverleningskanalen gerealiseerd kan worden (balie en telefonie).	Offline Dienstverleningsbeleid
HR	Naam]	Advies en ondersteuning t.a.v. opleidingen, rechtspositie van medewerker, communicatie, organisatie-inrichting van project, beschikbaarheid van medewerkers en werkgeluk.	Personeelsbeleid Opleidingsbeleid Organisatievisie
Privacybeleid/Jurist	Naam]	Advies en ondersteuning m.b.t. privacywetgeving en instrumenten zoals verwerkingsovereenkomsten.	Privacybeleid
Inkoop/contractering	Naam]	Advies en ondersteuning m.b.t. inkoopstrategie (contractvorming, aanbesteding, inkoopbeleid, etc.)	Inkoopbeleid
Communicatie	Naam]	Advies en ondersteuning m.b.t. communicatie	Communicatiebeleid
Financiële controle	Naam]	Advies en ondersteuning m.b.t. het regelen van gelden, de besluitvorming daaromheen en het tijdig betrekken van administratie, belasting, VPB, BTW.	Financieel beleid
Informatiebeveiliging	Naam]	Advies en ondersteuning m.b.t. informatiebeveiliging (Waarborgen beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid, etc.)	Informatiebeveiligingsbeleid
Cloud-architect/informatie-architect	Naam]	Advies en ondersteuning m.b.t. cloudbeleid, gewenste koppelingen en ICT-architectuur	Cloudbeleid ICT-architectuur
I-adviseur	Naam]	Advies en ondersteuning m.b.t. informatiebeleid en het tijdig betrekken van I&A-specialisten.	Informatiebeleid Cloudbeleid

Kernvragen bij de onderdelen van de Organisatie van de Realisatie

A. Ambitie (noodzakelijke en gewenst)

- Hoe zorgen we dat we een actueel overzicht houden over onze ambitie en dat we ons informatiebeleid daar tijdig op aanpassen?

B. Lijnorganisatie

- Welke nieuwe functies hebben we nodig om de ambitie waar te maken?
- Voor welke functies is een aanscherping nodig als het gaat om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Welke formatie is voor de bestaande, de nieuwe en de aan te passen functies noodzakelijk?

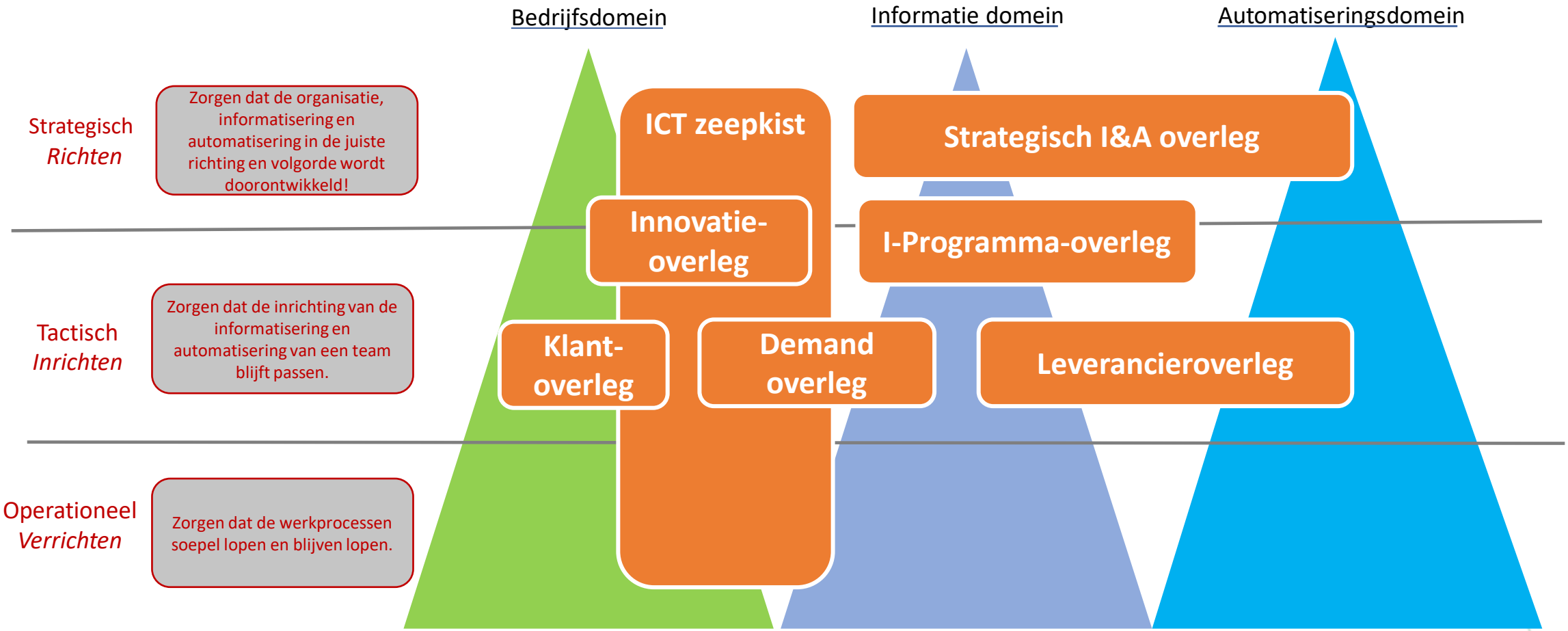
C. Veranderorganisatie

- Welke coördinatiemechanisme t.b.v. beheerst veranderen dienen we te versterken binnen de organisatie?
  a. Programmamanagement
  b. Planatelier

D. Overlegstructuur

- Welke overlegstructuur is aanvullend nodig zodat iedereen tijdig wordt geïnformeerd en dat besluiten tijdig worden genomen?

Reguliere I&A-gerelateerde overleggen



Overlegstructuur reguliere I&A-gerelateerde overleggen

Naam	Toelichting	Deelnemers	Freq.	Duur	Agenda
ICT zeepkist (ook via ontmoetingslunches / BROS-academie over samen leren)	Geen overleg maar een manier om informatie van I&A naar directe interne betrokkenen te krijgen. Focus op status van de dienstverlening en interessante ontwikkelingen.	• Iedereen vanuit I&A • Medewerkers die geïnteresseerd zijn • Door: Hoofd Bedrijfsvoering	Naar behoefte	Naar behoefte	• Kwaliteit van de dienstverlening (positief en major issues) • Lopende projecten • Innovaties waar I&A naar kijkt • Relevante ontwikkelingen • Obeya-achtig
Strategisch I&A-overleg	Niet frequent maar wel noodzakelijk overleg voor bespreken van de te volgen koers en relevante ontwikkelingen. Dit is een intern I&A overleg	• Hoofd Bedrijfsvoering • CISO • Innovatie manager • Strategisch I-adviseur/Architect • I-adviseur • Hoofd I&A • Projectportfolio manager (programma manager): optioneel • Service Portfolio manager: optioneel	Periodiek	1,5 uur	• Beleid en sturing • Marktontwikkelingen en innovaties • Ontwikkelingen bij de interne klanten • Projecten portfolio (highlights) • Service portfolio (grote wijzigingen)
Innovatie-overleg	Maandelijks overleg waarbij de focus ligt op de ICT proeftuin en technische ontwikkelingen in de markt, onafhankelijk van de vraag vanuit de klant	• Innovatie manager (voorzitter) • Hoofd I&A • Strategisch I-adviseur/architect • CISO • Architecten (data, infra, applicatie): optioneel • Afvaardiging vanuit de klantorganisatie: optioneel • Afvaardiging vanuit leverancier: optioneel	Iedere maand	1,5 uur	• Technische ontwikkelingen in de markt • Innovatiebudget en allocatie • Lopende proeftuin initiatieven • Samenwerking met klanten en leveranciers
Portfoliomanagement overleg	Periodiek (frequent) overleg waarbij de focus ligt op de vraag vanuit de klant en de ambitie en mogelijkheden om deze te realiseren (vraag en aanbod komen samen)	• Hoofd I&A (voorzitter) • Projectportfolio manager (programma manager) • Service Portfolio manager • Strategisch I-adviseur/architect • CISO • I-adviseur • Technisch specialist of specifieke architect: optioneel	1x per twee weken	1,5 uur	• Projecten en changes • Voorgenomen wijzigingen op de dienstverlening bespreken • Beoordeling van de gemaakte business cases • Voortgang en uitnutting lopende projecten
Klantoverleg	Periodiek overleg met vertegenwoordigers vanuit de klanten (per klant)	• I-adviseur (voorzitter) • Contactpersoon van de klant (geen I&A rol)	Minimaal ieder kwartaal	1 uur	• Relevante ontwikkelingen bij de klant • Relevante ontwikkelingen bij I&A • Markttrends • Lopende projecten en changes • Kwaliteit van de dienstverlening
Demand overleg	Maandelijks overleg waarbij de focus ligt om de verschillende actuele behoeften van de klanten samen te brengen en om deze inhoudelijk te bespreken	• Service portfoliomanager (voorzitter) • I-adviseurs • Deelnemer vanuit de klantorganisatie: optioneel, op basis van dossier en naar behoefte • Innovatie manager: optioneel	Iedere maand	1,5 uur	• Dienstverlening • Update over relevante ontwikkelingen binnen I&A (status projecten, service portfolio) • Relevante ontwikkelingen bij de klanten • Concrete verzoeken tot aanpassing van de I&A dienstverlening en potentiële business case die hiervoor te maken is
Leveranciers-overleg	Periodiek overleg (minimaal elk kwartaal) waarbij de focus ligt op de samenwerking tussen MijnGemeenteDichtbij en de leverancier	• Leveranciersmanager (voorzitter) • Service Portfoliomanager • Afvaardiging van de leverancier (geen I&A rol) • Contractmanager: optioneel • Inkoopadviseur: optioneel	1x per week	1,5 uur	• Relevante ontwikkelingen bij I&A en haar klanten • Relevante ontwikkelingen bij de leverancier • Status van het huidige contract • Lopende projecten en changes • Kwaliteit van de dienstverlening

Nog opstellen!