servicecentrum MER maasgouw echt-susteren roerdalen

UitvoeringsProgramma (UP) Bedrijfsvoering SC-MER 2023

Initiërend op inhoud, sturend op proces

Versiedatum	: 5 januari 2023
Versie	: 1.0
Bestandsnaam	: UP Bedrijfsvoering 2023 - Oplegger - Definitief.docx

1 VOORAF

Servicecentrum MER is een redelijk jonge organisatie en nog steeds volop in ontwikkeling.
Het is onze opdracht om die ontwikkeling verder vorm te geven. De hoofdthema's voor de doorontwikkeling van Servicecentrum zijn vastgesteld door het Dagelijks Bestuur, t.w. het versterken van:

- onze kwaliteiten
- ons strategisch vermogen
- onze samenwerking in- en extern
- de relatie met inwoners en samenwerkingspartners
- onze identiteit
- onze 5 K's (klantgerichtheid, kwaliteit, kostenefficiency, couleur lokale, kwetsbaarheidsvermindering).

In het UitvoeringsProgramma (UP) zullen deze hoofdthema's gaandeweg worden geconcretiseerd. Daarbij staat voorop dat we sturen op een stabiele ontwikkeling, integrale aanpak, verankering van resultaten en dat we oog hebben voor de menselijke maat.
In 2023 is in dit verband gestart met een integrale opzet voor de Uitvoerings Programma's (UP's) van Bedrijfsvoering. Daarbij is de mate waarin we als MER organisaties "gezamenlijk optrekken" van invloed op de kwaliteit van onze keuzes en de uitvoering daarvan. Sleutelwoorden hierbij zijn integraliteit, partnerschap, harmonisatie en standaardisatie om zodoende in gezamenlijkheid maximale resultaten te bereiken voor de vier MER-organisaties. Dit is in het UP 2023 verankerd en verdient continue opvolging. Een eerste opzet voor een Gemeenschappelijk Lange Termijn Agenda (GLTA) als leidraad voor de toekomstgerichtheid van onze UP's, is opgesteld en meegenomen bij het op- en samenstellen van de UP's.

In april 2022 is in overleg met de accounthouders BV van de vier organisaties een eerste planning opgesteld die het in grote lijnen het proces van de totstandkoming van het UP Bedrijfsvoering beschrijft. In onderstaand schema is deze planning weergegeven. Diverse overleggremia's uit de vier organisaties zijn hierbij betrokken.

Conceptplanning totstandkoming UP 2023

Tijdpad	**juli/aug**	**sept**	**okt week 1 + 2**	**okt week 2 + 3**	**okt week 3 + 4**	**nov**	**dec. week 1 + 2**
Processtappen	Start- en ophaalgesprekken	Probleem- en risicoanalyse	Afstemming 1e conclusies en ophalen input	verwerking input in concept UP	Ambtelijk en bestuurlijk afstemming concept UP	Verwerking input in def. UP, start besluit-vormingsproces	Bestuurlijke besluitvorming, start uitwerking en financieel proces
Betrokken gremia in volgorde	* MT BV	* Teams BV	* Teams BV	* Teams BV	* MT BV	* MT	* PoHo
	* Teams BV	* MT BV	* MT BV	* MT BV	* BDB	* BDB	* Colleges
	* AcHo	* AcHo	* AcHo		* AcHo	* DB	
	* MT's	* MT's	* MT's		* MT's		
					* PoHo		

De ervaringen met deze eerste conceptplanning en aanpak, worden in overleg met de accounthouders geëvalueerd. Het BDB constateert dat het UP BV op proces en inhoud ontwikkeling laat zien ten opzichte van het eerste UP vorig jaar. Voor de volgende ontwikkelstap heeft het BDB meegegeven om kaders in te bouwen voor gezamenlijke prioritering en afstemming in de MT's, de financiën, de toetsing hierop en bijstellingsmomenten naar aanleiding van de rapportages. Op inhoud vraagt het BDB om in het volgende UP dieper in te gaan op de noodzaak en de opbrengsten van de verschillende onderdelen in het UP. Het voorliggende UP wordt na verschillende aanpassingen inhoudelijk onderschreven. Voor de toekomst is (verdere) demping van de financiële impact van het UP een belangrijke doelstelling voor het MT van het Servicecentrum .

2 UP 2023 BEDRIJFSVOERING ALGEMEEN

Het UP 2023 is procesmatig tot stand gekomen (conform de afspraak met de accounthouders van de 4 organisaties) en beschrijft de producten, diensten en projecten die de drie bedrijfsvoeringsteams leveren aan haar afnemers in 2023. Het geheel is opgesplitst in twee categorieën, namelijk de standaard producten en diensten uit de PDC en uit te voeren projecten en zogenaamde specials. Met het leveren van de producten en diensten conform PDC én het uitvoeren van de projecten in dit UP geven de bedrijfsvoeringsteams invulling aan de taken waarvoor de teams staan.
Het is mogelijk dat vanuit de vier MER-organisaties (al dan niet gezamenlijk) de wens komt om een project toe te voegen aan het UP. In dat geval verloopt dat in overleg met de accounthouders.

De stand van zaken wordt 2 maal per jaar (na 4 maanden en na 8 maanden) gerapporteerd aan het BDB, het betreft hier:
- Het prioriteren van nieuwe ontwikkelingen;
- Het rapporteren over de voortgang van projecten per team;
- Het verantwoorden over projecten die niet conform verwachting verlopen.

De wereld om ons heen verandert continue (zowel maatschappelijk als ook op technisch vlak). Vanuit die optiek dienen we dan ook rekening te houden met deze veranderingen en het voortschrijdend inzicht hierop. Dit vergt regelmatige evaluatie voor zowel de PDC's als de UP's. Het voorstel is om de UP evaluatie te koppelen aan de voortgangsrapportages (na 4 maanden en na 8 maanden) zodat eventuele bijstellingen in begrotingswijzigingen SC MER kunnen worden meegenomen. De evaluatie (en mogelijke bijstelling) van de reguliere PDC zal in 2023 opgepakt worden.

3 FINANCIËLE PARAGRAAF

Uitgangspunt voor de UP's is dat deze worden uitgevoerd binnen de begroting. Waar om noodzakelijke redenen extra gelden (incidenteel dan wel structureel) benodigd zijn, wordt dit met onderbouwing aangegeven. Hierdoor vinden projecten, die op basis van inschattingen vooraf niet binnen de begroting passen, alleen doorgang als daarvoor aanvullende financiële middelen (begrotingswijziging) beschikbaar worden gesteld. Om de financiële impact te beperken is deels gekozen voor fasering van verschillende projecten.

- In het UP Financiën is voor het project 'Implementatie nieuw financieel pakket' extra capaciteit buiten de reguliere formatie voorzien. Dit omdat bij de implementatie een beroep wordt gedaan op medewerkers uit de reguliere formatie waardoor hun eigen reguliere werkzaamheden in de knel kunnen komen. Om dit te ondervangen is incidenteel € 90.300 benodigd.

- In het UP HRM zijn voor diverse projecten extra financiële middelen benodigd namelijk € 129.065 incidenteel, daarnaast € 15.000 structureel. Met name bedoeld voor de projecten Kwaliteitsverbetering en Medewerkers onderzoek.

- In het UP Informatisering zijn voor diverse projecten extra financiële middelen benodigd namelijk € 557.700 incidenteel, daarnaast € 132.060 structureel. Met name bedoeld voor projecten op het vlak van veiligheid, techniek en dienstverlening, zoals cyberweerbaarheid, vervanging sjabloongenerator en doorontwikkeling Microsoft 365.

4 RISICOPARAGRAAF

We benoemen de mogelijke risico's per project in de diverse UP's deze achtereenvolgens met de aantekening dat deze risico's in de afgesproken rapportages worden geëvalueerd en opnieuw worden gewogen op kans en impact.

4.1 Financiën

De gemaakte inschattingen zijn gedegen van opzet. Dat neemt niet weg dat het nog steeds kan voorkomen dat gemaakte inschattingen kunnen tegenvallen door onvoorziene omstandigheden en/of afhankelijkheden. Door middel van voortgangsrapportages houden we op basis van feitelijke voortgang en voortschrijdende inzichten, de vinger aan de pols. Op basis van deze rapportages kan worden besloten tot tussentijdse bijsturing van onderdelen van het UP, in eerste instantie binnen de bestaande financiële kaders. De enige uitzondering hierop zijn onvoorziene kwesties die onvermijdelijk, onontkoombaar en onafwendbaar zijn.

4.2 Personeelscapaciteit en arbeidsmarkt

Bij de inschattingen vooraf is uitgegaan van een volledige bezetting van de formatie in kwantiteit en voldoende in kwaliteit. Zoals bekend is de mobiliteit van werknemers in het algemeen toegenomen als gevolg van een grote vraag naar personeel in relatie tot het aanbod op de arbeidsmarkt. Ook wij lopen het risico op vertrekkende werknemers EN mogelijke problemen met het vinden van geschikte opvolgers. Dat risico voor de continuïteit in onze bedrijfsvoering trachten we zoveel mogelijk te voorkomen door onze medewerkers te behouden via goed werkgeverschap. Desalniettemin is de kans op vertrek aanwezig en kan de situatie ontstaan dat wij keuzes moeten maken in de uitvoering van dit UP.

4.3 Prioritering

Bij de totstandkoming van dit UP is de prioritering een veelbesproken onderdeel geweest. Naar de inzichten van nu zijn daarin door de 3 teams van Bedrijfsvoering, mede gelet op de inbreng vanuit de MT's, gezamenlijke keuzes gemaakt welke met dit UP zijn voorgelegd aan het BDB. In het voorliggende UP zijn de belangrijkste criteria hiervoor:

- de continuïteit en veiligheid van onze technische infrastructuur en het gegevensbeheer en
- de verbetering van de kwaliteit en efficiency van onze dienstverlening d.m.v. harmonisering, standaardisering en verdergaande automatisering.

Hiermee wordt tegelijk benadrukt wat de beoogde opbrengsten zijn van dit UP Bedrijfsvoering 2023.

4.4 Gezamenlijke Lange Termijn Agenda

Zoals in het voorwoord al vermeld, is de mate waarin we als MER organisaties "gezamenlijk optrekken" van invloed op de kwaliteit van onze keuzes en de uitvoering daarvan. Sleutelwoorden hierbij zijn integraliteit, partnerschap, harmonisatie en standaardisatie om zodoende in gezamenlijkheid maximale resultaten te bereiken voor de vier MER-organisaties. Dit is in het UP 2023 verankerd en verdient continue opvolging.

Een eerste opzet voor een Gemeenschappelijk Lange Termijn Agenda (GLTA) als leidraad voor de toekomstgerichtheid van onze UP's, is opgesteld (de GLTA is opgenomen in een bijlage).
In de navolgende tabel worden de projecten gekoppeld aan de rubrieken en clusters uit deze GLTA.

De projecten genoemd in de tabel "Gemeenschappelijk Lange Termijn Agenda – Bedrijfsvoering Breed" zijn daar de concrete voorbeelden van. Het zijn projecten die op alle 3 de gemeenten (in meer of

mindere mate) betrekking hebben en vanuit Bedrijfsvoering integraal worden opgepakt. De 3 teammanagers zullen dan ook gezamenlijk optrekken in hun contacten naar de gemeenten toe.

4.5 Informatisering – uitgelicht

Naar aanleiding van de verschillende overleggen met BDB en Portefeuillehoudersoverleg Bedrijfsvoering zijn onderstaand een drietal projecten Informatisering nader beschreven.

4.5.1 Doorontwikkeling Microsoft 365

Tijdens de Corona pandemie werden alle medewerkers gedwongen hun werk op een andere manier uit te voeren (vanuit thuis, digitaal samenwerken in plaats van op dezelfde locatie samenwerken enz.). Hierdoor werden we in een hoog tempo gedwongen ons werk anders te organiseren, anders uit te voeren en ook het contact met collega's anders te beleven. In de huidige situatie, waarin we weer naar kantoor kunnen gaan, is deze vraag niet minder geworden. Het digitaal samenwerken aan documenten, digitaal vergaderen en informatie met elkaar kunnen delen blijft onverminderd sterk aanwezig in ons dagelijks werk.

Het project Doorontwikkeling Microsoft 365 zet hierin de volgende stappen. Om dit op een toekomstgerichte en duurzame manier te kunnen doen zullen we in dit project de technische en functionele basisinrichting vervolmaken en Microsoft 365 positioneren als gezamenlijk samenwerkingsplatform voor de 4 MER-organisaties. De eerste concrete stappen hierin zijn:

- Inloggen met het eigen emailadres in Microsoft Teams (in plaats van XXX@servicecentrummer.onmicrosoft.com);
- Veiligheid verhogen door gebruik te maken van Multi Factor Authenticatie;
- Koppelen van de emailomgevingen waardoor de agenda's "gelijk lopen" in de Outlook agenda en de Teams agenda;
- Agenda's beschikbaar maken binnen Microsoft Teams.

De vraag en behoefte aan digitaal samenwerken en breder inzetten van de mogelijkheden die Microsoft 365 hierin biedt zullen ervoor zorgen dat efficiency en effectiviteit toenemen.

4.5.2 Onderzoek anonimiseren documenten

Vanuit verschillende wetgevingen (AVG, Wet Open Overheid, Wet Elektronische Publicaties) en de groeiende behoefte om documenten te delen met ketenpartners en andere gemeenten is het noodzakelijk om ervoor te kunnen zorgen dat het publiceren en/of delen van documenten geanonimiseerd kan gebeuren. Dit om te voldoen aan wetgeving maar ook om de dienstverlening naar onze burgers, bedrijven en instellingen te verhogen en op hoog niveau te houden.

Ten behoeve van het anonimiseren van documenten is op dit moment een applicatie in gebruik die niet voor 100% voldoet aan de behoefte zoals die er nu is, maar ook zoals die er gaat zijn (digitaal stempels plaatsen bijvoorbeeld). In het kader van harmoniseren en uniformeren zal uit dit onderzoek een adviesrapport volgen ter ondersteuning van het anonimiseren van informatie en documenten.

4.5.3 Project Cyberweerbaarheid (ransomware)

Om ons te beschermen tegen cyberaanvallen en gijzelsoftware (ransomware) is een gedegen back-upstrategie van zeer groot belang. Conform regel- en wetgeving is onze back-upstrategie gebaseerd op

de 3-2-1 regel. Dat betekent dat er minimaal drie kopieën zijn, op minimaal twee verschillende media/apparaten waarvan één offline wordt opgeslagen op een andere locatie. Daarmee zorgen we ervoor dat dataherstel mogelijk is en het verlies kan worden beperkt tot een minimum.

Echter kan het herstel van onze offline back-up bij een aanval met gijzelsoftware mogelijk maanden/jaren voortduren (Hof van Twente). Dat wordt bijvoorbeeld veroorzaakt doordat de gijzelsoftware steeds opnieuw geactiveerd wordt nadat bestanden zijn hersteld of de bestanden niet op één moment maar gedurende een langere periode zijn geïnfecteerd waardoor er per bestand moet worden bekeken welke versie nog legitiem is. Gedurende dit herstel is de IT omgeving niet, of maar beperkt beschikbaar met als gevolg een onderbreking van bedrijfscontinuïteit. Ook brengt een cyberaanval en gijzelsoftware (ransomware) extra gevolgen met zich mee zoals mogelijke reputatieschade, losgeld, boetes en (hoge) kosten voor het oplossen van eventuele incidenten.

Diverse ICT-fabrikanten hebben nieuwe technologische oplossingen op de markt gebracht om deze hersteltijden te reduceren tot enkele dagen/weken. Middels deze oplossingen is het mogelijk de gijzelsoftware in de offline en online back-ups te detecteren -vaak al in een vroeg stadium- waardoor deze eerder wordt opgemerkt en waarmee gericht herstel van data mogelijk wordt en de gijzelsoftware niet opnieuw geactiveerd kan worden.

Gemeenschappelijk Lange Termijn Agenda – Bedrijfsvoering Projecten

Onderstaand een overzicht van de projecten van de 3 bedrijfsvoering teams, gekoppeld aan de clustering van de GLTA. In de per team uitgewerkte UP's, worden de details nader beschreven.

Project naam	Moderne werkgever	Dienstverlening	Open & transparante overheid	Gegevensveiligheid	ICT ontwikkelingen	Organisatie ontwikkeling	Basis op orde	Zelfstandig traject	GLTA referentie
Financiën									
Gerelateerd aan nieuw financieel pakket									
1) Implementatie nieuw pakket		X		X					
2) Stroomlijnen P&C cyclus		X		X					
3) Harmonisatie financieel beleid						X			
4) Harmonisatie salarisbegroting		X							
5) Uniforme budgethoudersregeling		X	X	X		X			
Wet- en regelgeving									
1) Rechtmatigheidsverantwoording			X	X					
2) Archiefwet (financiële administraties)		X		X					2.1.8
Financiële beheersprocessen									
1) E-facturatie (beperken analoge stroom)		X							
2) Automatiseren versturen nota's		X							
3) Gegevensveiligheid optimaliseren				X					
Gerelateerd aan PDC									
1) Opbouwen expertise financiële advisering Duurzaamheid		X							
HRM									
1) Implementatie (fase 2) E-HRM systeem					X				
2) Kwaliteitsverbetering / Optimalisering		X							
3) Uitvoering arbobeleidsplan 2022-2026	X	X				X			
4) Arbeidsmarktbeleid	X								
5) Leren & ontwikkelen, een gezamenlijke verkenning	X					X			
6) Strategische personeelsplanning Sc MER	X					X			

Project naam	Moderne werkgever	Dienstverlening	Open & transparante overheid	Gegevensveiligheid	ICT ontwikkelingen	Organisatie ontwikkeling	Basis op orde	Zelfstandig traject	GLTA referentie
7) Medewerkers onderzoek SC MER	X					X			
Informatisering									
1) Verbeterplan Informatiebeheer		X				X	X		2.1.2
2) Aanbesteding telefonie		X					X		2.3.3
3) Verbetering kwaliteit data		X	X				X		2.1.4
4) Doorontwikkeling Enterprise Service Bus				X	X				
5) Vervanging sjabloongenerator		X					X		
6) Doorontwikkeling Microsoft 365			X	X	X				
7) Uniformeren STuF-servers					X		X		
8) Onderzoek Key2Datadistributie componenten		X			X				
9) Onderzoek anonimiseren documenten		X	X	X					
10) Uniformeren van de kantoorwerkplekken				X	X		X		
11) Opschalen WiFi Gemeente Roerdalen								X	
12) Automatiseren ICT-werkprocessen		X			X				
13) Realisatie gezamenlijke internetverbinding					X		X		
14) Realisatie aanbesteding DigiNetwerkaansluiting		X					X		
15) Implementatie IPv6				X	X				2.1.9
16) Uitfaseren Windows Server 2012				X	X				
17) Onderzoek SIEM/SOC				X	X				2.1.9
18) Mobile Device Management		X		X	X		X		
19) Project Cyberweerbaarheid (ransomware)				X	X				
20) VMWare Horizon 8					X				
21) Inzet gegevensmanagement bij Omgevingsdienst								X	
22) Teamgerichte regie jaarplan gegevensveiligheid			X	X					2.1.11
23) Doorontwikkeling beleid gegevensveiligheid			X	X					2.1.11 2.1.12
24) Doorontwikkeling TPM SC MER				X					2.1.11
25) Inzet Informatisering bij Omgevings Dienst								X	2.1.6

Project naam	Moderne werkgever	Dienstverlening	Open & transparante overheid	Gegevensveiligheid	ICT ontwikkelingen	Organisatie ontwikkeling	Basis op orde	Zelfstandig traject	GLTA referentie
Bedrijfsvoering breed									
1) Ondersteuning & advisering Organisatieontwikkeling						X			
2) Ondersteuning & advisering WOO						X			2.1.4
3) Ondersteuning & advisering omvorming/transformatie Sociaal Domein						X		X	
4) Ondersteuning & advisering verbetering Dienstverlening						X		X	
5) Ondersteuning & advisering OOM-positiebepaling						X			2.3.9

5 UP's BEDRIJFSVOERING PER TEAM

In de bijlagen zijn de uitgewerkte UP's per team, achtereenvolgens Financiën, Informatisering en HRM opgenomen.