



Aan: CD, wethouder organisatie en college

Datum: 6 mei 2024

Betreft: Uitwerking MIP-aanbevelingen

### Aanleiding

Naar aanleiding van MIP 2022-02 (periode juli t/m september 2022) zijn door Directie middelen en control (DMC) twee aanbevelingen opgesteld. Dit is gedaan op basis van de geconstateerde eerdere trend dat *inhoudelijke complexiteit* en *afhankelijkheden van de omgeving* ervoor zorgen dat de MIP-programma's en -projecten op *tijd* en *geld* onvoldoende in control zijn.

Op basis hiervan zijn door DMC twee aanbevelingen gedaan en besproken met de directeur IIFO:

1. *Versterk de samenwerking tussen IIFO en de projecten die buiten cluster BCO vallen nog verder*  
Zowel op de inhoudelijke complexiteit van IT-projecten als de afhankelijkheden van de omgeving zit bij IIFO veel kennis en ervaring. Elke fase van een project vraagt daarnaast om een eigen benadering.
2. *Maak een uitvoerbaarheidstoets een standaardonderdeel van de verkenningsfase*  
Het komt voor dat akkoord wordt gegaan met een projectvoorstel dat technisch complex is geworden door een stapeling van hoge verwachtingen en ambities. Dit komt soms echter pas tijdens de uitvoeringsfase aan het licht met gevolgen voor tijd en geld.

Beide aanbevelingen zijn door de wethouder omarmd en zijn door IIFO verder uitgewerkt en geconcretiseerd. Dit wordt in deze notitie verder toegelicht.

### 1. Versterk de samenwerking tussen IIFO en de programma's/projecten die buiten BCO vallen nog verder

Met de ambtelijk opdrachtgevers van de MIP-programma's/-projecten buiten IIFO is verkend hoe de onderlinge samenwerking verder kan worden versterkt. Uit deze gesprekken is naar voren gekomen dat:

- Een versterkte samenwerking tussen de clusters en IIFO gewenst is. Het belang hiervan wordt onderkend.
- MIP-programma's/-projecten normaliter starten in de primaire domeinen en dicht bij de opgave. Soms blijkt pas later dat IT/IV een dominante factor is en wordt het programma/project opgenomen in de MIP.



- Het vaker samen en tijdig uitvoeren van een uitvoeringstoets (zie ook aanbeveling 2) één van de manieren is om de samenwerking te versterken.

Wat verder werd genoemd in de individuele gesprekken:

- Het is noodzakelijk dat expertise vanuit IIFO in algemene zin betrokken wordt.
- Het continu gezamenlijk optrekken van opdrachtgever, control en IIFO wordt gewaardeerd.
- Het is van belang om inzichtelijk te maken wie waarvoor verantwoordelijk is vanuit IIFO.
- Interne experts moeten tijdig en ruim beschikbaar zijn (daarvoor zijn een prioriteringsmechanisme en resourcemanagement nodig).
- Het is verstandig om waar nodig externen betrekken die de markt goed kennen (leveranciersmanagement).
- Er kan meer tijd en aandacht worden besteed aan voorbereiding.
- Er moet rekening gehouden worden met de impact op en het (beperkte) absorptievermogen van de diverse organisatie-onderdelen.

In de aansturing van MIP-projecten verdient het de voorkeur om te werken met een technisch projectleider voor techniek en technisch beleid onder aansturing van een inhoudelijk projectleider met materiedeskundigheid. MIP-projecten worden nu ook zo ingericht en met aandacht voor de kwaliteit van de aansturing. Daarnaast wordt gewerkt aan de implementatie van IT/IV-portfoliomanagement en aan de verdere professionalisering van resourcemanagement.

### *Onderzoek ICT-implementaties*

Om meer inzicht te krijgen in de oorzaken van ontevredenheid over een aantal implementatietrajecten hebben IIFO en Stadsbeheer gezamenlijk een aantal MIP-trajecten laten onderzoeken door extern bureau M&I partners. Doel hiervan was om de grondoorzaken te achterhalen hiervan en lering te trekken voor de toekomst. Het onderzoek is gebaseerd op een toetskader van de rijksoverheid (Adviescollege ICT).

Daaruit zijn als belangrijkste bevindingen naar voren gekomen dat ICT-trajecten baat hebben bij:

- Meer aandacht voor verandermanagement, bijvoorbeeld door meer te sturen op het niet gedogen van oude werkwijzen en meer interne communicatie over het belang van het traject.
- Eenduidiger architectuurkeuzes en meer sturing om maatwerk te voorkomen.
- Een effectievere inrichting van de projectorganisatie door organiseren van tegen denken en door de inzet van zowel technische als inhoudelijke projectleiders.
- Meer scherpheid in de aanbestedingsfase bij eisen t.a.v. kwaliteit en/of de wijze waarop een systeem werkt en meer aandacht voor de inpasbaarheid zowel in de staande organisatie als in het bestaand ICT-landschap (bijvoorbeeld via de uitvoeringstoets als toegelicht hieronder).

Als belangrijkste onderliggende oorzaken zijn aangemerkt een onvoldoende ontwikkeld reflectievermogen en individuele autonomie waardoor vaker dan nodig van afspraken wordt afgeweken. Daarom wordt ons geadviseerd om in (MIP-) projecten systematisch reflectiemomenten in te bouwen met een breed samengestelde stuurgroep waarin tegenspraak wordt benut. Daarnaast wordt ons geadviseerd om de onderzoeksconclusies in dialoog met elkaar om te zetten in aanvullingen en verbeteringen van de RSPW



(Rotterdamse Standaard voor Projectmatig Werken). Beide adviezen worden overgenomen. Daarnaast willen wij veelvuldig gebruik gaan maken van de uitvoeringstoets.

De onderzoeksresultaten zijn breed toepasbaar en worden concern breed gedeeld met belangstellenden.

## 2. Maak een uitvoerbaarheidstoets een standaardonderdeel van de verkenningsfase

Aan de hand van onder andere verkenningen binnen en buiten de gemeente is een uitvoeringstoets ontworpen en beproefd. Deze wordt inmiddels aangeboden in alle gemeentelijke trajecten met de potentie om grote (MIP) IT/IV-programma's of projecten te worden.

De toets voorziet in het vroegtijdig inschakelen van de expertise van I-projectleiding. De focus ligt op het vroegtijdig voorzien van belemmeringen en risico's in de uitvoeringsfase van het project of programma. Het doel van de toets is om al in de opstartfase van het project/programma signalen te vinden en af te geven over onzekerheden en risico's die zich in de projectfase kunnen of zullen voordoen. Op deze manier worden de betrokken interne partijen zich eerder en meer gezamenlijk bewust van onzekerheden en risico's.

Het resultaat van de toets is een advies dat aan de ambtelijk opdrachtgever wordt aangeboden en met ambtelijk opdrachtgever wordt besproken. Het advies wordt opgenomen in de projectdocumentatie.

De resultaten van de toets worden met de interne opdrachtgever besproken zodat de projectstart kan plaatsvinden met meer informatie en inzicht.

Initiatieven zijn niet aan criteria gebonden om in aanmerking te komen voor een uitvoeringstoets. Het initiatief voor de toets ligt bij de opdrachtgever.

De uitvoeringstoets wordt doorontwikkeld aan de hand van in toekomstige projecten opgedane ervaringen.

## Communicatie

Langs diverse kanalen wordt binnen de ambtelijke organisatie gecommuniceerd over deze aanbevelingen en de mogelijkheden van de uitvoeringstoets (RIO, Concernteam Digitale Transformatie).

In de beginfase van elk nieuw MIP-project wordt de opdrachtgever geïnformeerd over de uitvoeringstoets en geadviseerd om deze uit te laten voeren. De toets wordt laagdrempelig (zonder interne doorbelasting) aangeboden.