Start →

Monitor ICT Projecten Rotterdam

Rapportage oktober 2023 t/m maart 2024

Versie 1.0 | Mei 2024

Gemeente Rotterdam

Algemene informatie

Voor u ligt de Monitor ICT Projecten (MIP) over de periode oktober 2023 tot en met maart 2024. De MIP geeft inzicht in de voortgang van de grootste en meest risicovolle ICT-programma's & -projecten. Deze rapportage heeft niet langer betrekking op een periode van 4 maanden (zoals tot en met de vorige rapportage gebruikelijk was), maar beslaat nu een periode van 6 maanden. In mei 2023 is reeds aangekondigd dat de MIP per oktober van dat jaar in een cadans van twee keer per kalenderjaar (6-maandelijks) verschijnt.

Verantwoording

Grote ICT-programma's/-projecten hebben als bestuurlijk opdrachtgever de wethouder die verantwoordelijk is voor het beleidsveld waarbinnen het ICT-programma/-project zich afspeelt. De Wethouder Organisatie is daarom veelal opdrachtgever voor concernbrede ICT-programma's/-projecten, andere wethouders voor clusterspecifieke ICT-programma's/-projecten. De Wethouder Organisatie is tevens stelselverantwoordelijk voor ICT-programma's/-projecten, inclusief de Monitor.

Criteria voor opname programma's/projecten in de MIP

De selectie van programma's/projecten is gebaseerd op het classificatiemodel welke binnen het concern wordt gehanteerd. Conform het classificatiemodel wordt bij zware programma's en projecten een projectcontroller toegewezen en wordt deze opgenomen in de MIP.

Inhoud

De rapportage bevat per programma/project:

- een omschrijving/doel van het programma/project en een toelichting op de beoogde effecten die moeten worden bereikt.
- Stand van zaken: actuele ontwikkelingen en vooruitblik vanuit de programma-/projectmanager.
- Inzicht in de indicatoren geld, tijd, kwaliteit en risico's met een toelichting ongeacht de kleur (beoordeling).

Omschrijving indicatoren

De programma's en projecten zijn beoordeeld op de aspecten: tijd, geld, risico's en kwaliteit. Deze beheersaspecten worden beoordeeld met de kleuren groen, oranje en rood:

- Bijsturing is niet noodzakelijk, ingezette aanpak handhaven.
- Actieve bijsturing is noodzakelijk om binnen gestelde kaders te blijven, of er is sprake van een zodanig risicoprofiel dat bijsturing op korte termijn aannemelijk is.
- Ingezette aanpak leidt niet tot uitvoering binnen gestelde kaders. Aanpassing van oorspronkelijke kaders wordt voorzien.

Trends

Algemene trends

De gemeenschap en haar instituties bevinden zich in een digitale transformatie. Digitale instrumenten zijn gemeengoed geworden. We kunnen niet meer zonder. Het is zelfs zo, volgens de Mediawetenschapper John Culkin, dat we deze instrumenten hebben gevormd en dat ze vervolgens ons aan het vormen zijn. Wat dat inhoudt is dat mensen digitale instrumenten niet langer als hulpmiddel van hun intenties, plannen en doelen inzetten, maar dat hun gedrag wordt voorgeschreven door het onvermijdelijke gebruik van deze digitale instrumenten.

Specifiek betekent dit dat data, algoritmen en artificiële intelligentie (AI) steeds meer gaan bepalen hoe de gemeenschap en hoe de gemeente zich gaan vormen. Het is geen kwestie van beslissen om wel of niet deel te nemen aan de digitale transformatie, maar van beslissen hoe je ertoe te verhouden. De gemeente zal nog meer moeten investeren in beleidsmatige en uitvoerende kennis en vaardigheden om zich proactief tot de digitale transformatie te kunnen blijven verhouden en de voorziene en onvoorziene positieve en negatieve consequenties ervan voor de gemeenschap als geheel te kunnen geleiden.

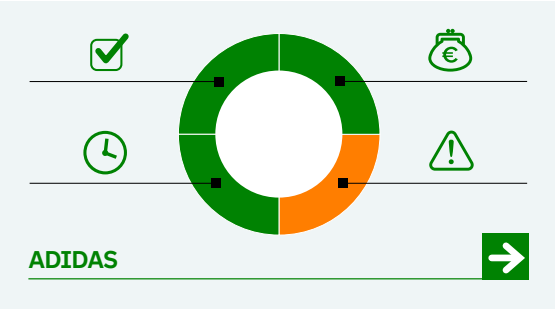
Het voorgaande speelt zich niet op lange termijn af, maar is in zeker opzicht al realiteit. Denk aan de ontwikkelingen met betrekking tot generatieve AI. In een handomdraai kunnen door iedereen digitale replica's van bestaande mensen worden gemaakt die qua uiterlijk, gedrag en stem niet van echt te onderscheiden zijn. De digitale mens doet zijn intrede. Deze zal in toenemende mate te goeder trouw (bijvoorbeeld publieke en maatschappelijke dienstverlening) en te kwader trouw (bijvoorbeeld propaganda, oplichting, manipulatie) door individuen en organisaties worden gebruikt en misbruikt.

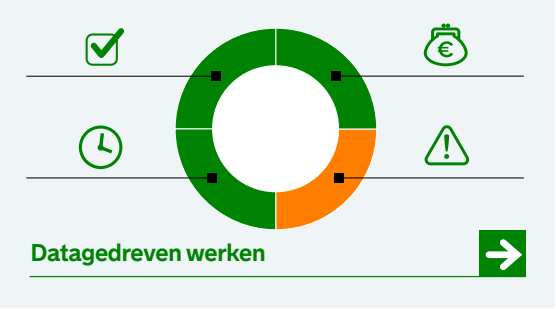
De gemeente is te klein om dergelijke ontwikkelingen in haar eentje het hoofd te bieden. De samenwerking met en tussen andere gemeenten, andere overheidslagen en publieke instellingen zal nadrukkelijker en minder vrijblijvend worden ingericht en gericht.

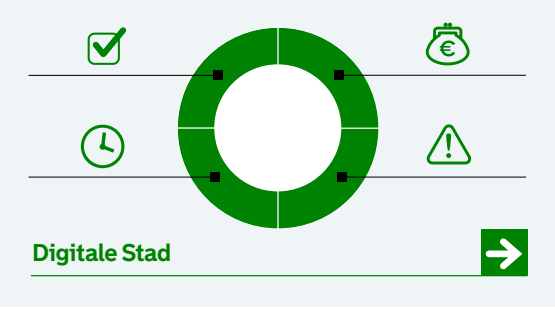
Trends binnen MIP (rode draden)

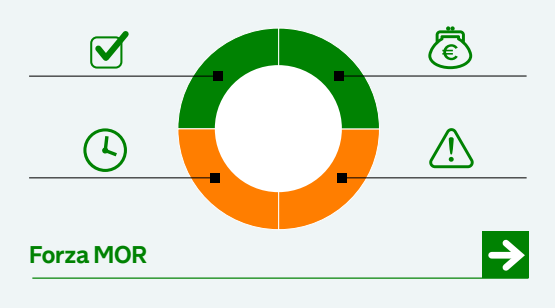
De directie middelen en control bekijkt iedere rapportageronde of er, los van de scores van de individuele programma's/projecten, over het geheel sprake is van trends of opvallende zaken. Deze MIP-ronde constateert projectcontrol in dat opzicht geen bijzonderheden.

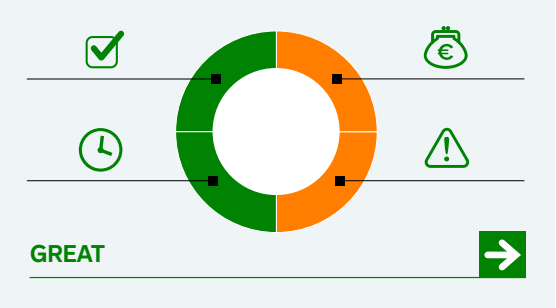
Totaaloverzicht programma's/projecten

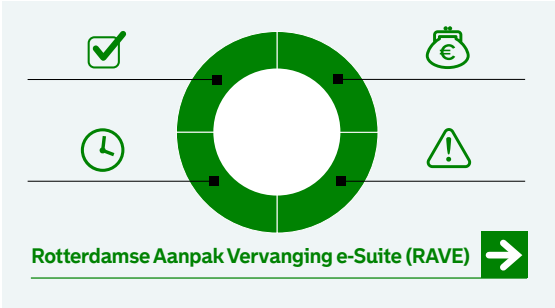


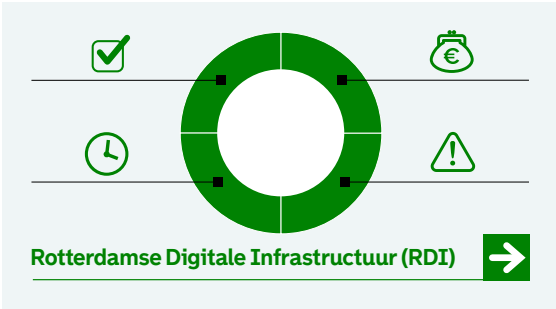












Algemene informatie

Trends

Begrippenlijst

Kwaliteit Geld Tijd Risico's

Terug naar totaaloverzicht

ADIDAS

Planning

Startdatum
April 2020

Einddatum
Medio 2024

Budget

Initieel budget
€9.014.274

Bijgesteld budget
€11.414.274

- Bijsturing is niet noodzakelijk
- Bijsturing nog mogelijk
- Aandacht/maatregelen noodzakelijk

Situatie vorige rapportage:

Omschrijving/doel en beoogde effecten

Omschrijving en doel:

In 2020 is besloten de G4 samenwerking ten behoeve van de IT-dienstverlening voor onder meer de domeinen Werk en Klantinteractie te stoppen. Voor beide domeinen is binnen Rotterdam besloten de IT-dienstverlening te vervangen door een applicatie genaamd Thomas. Thomas is de digitale basisoplossing voor de kwetsbare Rotterdammer en de professional. Met Thomas stellen we onder meer de applicaties Edison en RMW (Re-integratie Module Werk) buiten gebruik en bouwen we een modern burger- en professional portaal. Dit is een complexe en omvangrijke opgave met een innovatief karakter, waarbij we als stad vooroplopen in deze ontwikkeling.

Het eerste onderdeel van Thomas, Thomas ALO (Aanvraag Levens Onderhoud), is opgeleverd en in productie. Hiermee is het voor Rotterdammers mogelijk om een uitkering digitaal aan te vragen. De gegevens van de Rotterdammer worden opgeslagen in het Burgerportaal, waar ook Thomas DUP (Duurzame Uitstroom en Participatie) gebruik van gaat maken.

Beoogde effecten:

Met de invoering van Thomas DUP dragen wij bij aan een meer transparante samenwerking tussen de Rotterdammer en de gemeente. Zo kan de Rotterdammer via het Burgerportaal zelf een uitkeringsaanvraag doen en zijn of haar traject naar werk of participatie mede vormgeven. Dit betekent dat de Rotterdammer zelf zijn of haar profiel kan beheren, en ook op elk gewenst tijdstip contactmomenten of het Plan van Aanpak kan bekijken.

Voor de professional is Thomas DUP ook een verandering. Thomas DUP is modern en fris vormgegeven en maakt het eenvoudiger om de weg te vinden. Het helpt in het werkproces door bijvoorbeeld te ondersteunen met taken en reminders en door passende instrumenten voor te stellen. Op deze manier trekken wij samen met Rotterdammers op naar werk of participatie.

Voor de Rotterdammers betekent de invoering van Thomas DUP dat er een plek is waar zij op elk gewenst moment toegang hebben tot hun profiel en inzicht kunnen krijgen in de status van hun traject naar werk of participatie. Zij kunnen daaraan ook een actieve bijdrage leveren, bijvoorbeeld vanuit huis.

Met Thomas DUP kan de Rotterdammer:

- Eenvoudiger gegevens inzien en onderhouden. Er zijn ook gegevens die van een officiële bron afkomen, die mogen alleen ingezien worden;
- Over dezelfde informatie beschikken als zijn of haar begeleider;
- Beter afgestemde dienstverlening ontvangen van ons.

Relevante actuele ontwikkelingen en korte vooruitblik

De sturing op het programma is verstevigd. Met de governance en het programmateam op volle sterkte is het mogelijk om volgens planning te ontwikkelen. Hiermee wordt de oplevering van de basisvoorziening in juli mogelijk.

De implementatie van Thomas DUP wordt inmiddels voorbereid. De basisvoorziening wordt technisch voor de zomer opgeleverd en na de zomer wordt gestart met de implementatie binnen de betreffende clusters van Werk & Inkomen (W&I) en Maatschappelijke Ontwikkeling (MO).

De migratie van RMW naar Thomas DUP is onderzocht en wordt de komende periode beproefd in een testsetting.

De eerste fase is afgerond voor de implementatie van de standaard software MaaS (Matching As A Service). Deze hebben we aangeschaft om Rotterdammers in de bijstand betere adviezen te kunnen geven over hun arbeidsontwikkeling en de inzet van ontwikkelinstrumenten. Deze periode ronden we het beheerproces af, terwijl het uitvoeringsteam druk bezig is met het verbeteren van de middelen om Rotterdammers te helpen bij werk of participatie. Zodra dit is voltooid, vindt een gebruikerstest plaats.

Toelichting per beheeraspect

Toelichting kwaliteit:

De uitwerking van de te bouwen functionaliteiten is gedaan door het onderzoeks- en bouwteam samen met Key-users. Wat gebouwd is wordt gedemonstreerd aan Key-users en het management.

De vereiste is dat het uitvoeringsteam de werkzaamheden kan voortzetten na het uitfaseren van RMW. Op dit moment zijn er geen problemen mee.

Het programma is opgezet volgens de Agile-werkwijze, wat betekent dat er meerdere releases zullen zijn. Zelfs nadat Thomas DUP medio 2024 is opgeleverd, zullen er verdere ontwikkelingen plaatsvinden.

Toelichting geld:

Voor de periode tot medio 2024 is de benodigde €2.400.000 goedgekeurd door de directieraad. Dit budget is aangevraagd om met de berekende capaciteit de basisvoorziening Thomas DUP op te kunnen leveren.

Het totale budget besteed tot en met deze MIP-periode komt op een totaalbedrag van €9.960.614 met een prognose tot einde van het programma medio 2024 van €11.522.149.

Toelichting tijd:

De status is groen omdat met de genomen maatregelen de planning voor de technische oplevering van de basisvoorziening voor de zomer haalbaar is.
In de zomerperiode begint de doorontwikkeling van de functies Loonkostensubsidie (LKS), leveranciersportaal voor de instrumenten die we inzetten voor mens- en arbeidsontwikkeling (ISA) en Inburgering.
De implementatie begint in overleg met de bedrijfsonderdelen op 1 september.

Toelichting risico's:

Risico 1: Realisatietempo onvoldoende.
Het tempo waarmee de functionaliteiten worden opgeleverd kan te laag zijn, waardoor de oplevering van de technische MVP niet haalbaar is voor de zomerperiode.

Maatregel: Extra ontwikkelcapaciteit toevoegen in het realisatieteam. Deze maatregel is ingevoerd per medio maart. Komende periode wordt bekeken of dit voldoende is om de gewenste ontwikkelsnelheid te behalen.

Risico 2: Ontbreken van management- en stuurinformatie of dashboards voor livegang.

Maatregel: Inmiddels is een projectleider gestart op een losstaand project. Er wordt op dit moment een projectplan opgesteld, dat wordt voorgelegd ter besluitvorming aan de Stuurgroep. Het voltooien van dit aparte project is noodzakelijk voordat de basisvoorziening Thomas DUP live kan gaan.

Terug naar totaaloverzicht

Datagedreven werken (DGW)

Planning

Startdatum
01-02-2018

Einddatum
31-12-2023

Budget

Budget
€22.144.726

- Bijsturing is niet noodzakelijk
- Bijsturing nog mogelijk
- Aandacht/maatregelen noodzakelijk

Situatie vorige rapportage:

Omschrijving/doel en beoogde effecten

Omschrijving en doel:

Het programma Datagedreven Werken (DGW) werkt samen met de clusters en BCO/IIFO (Bestuurs- en Concernondersteuning/Innovatie, Informatie-voorziening, Facilitair en Onderzoek) aan het realiseren van een datagedreven gemeente Rotterdam. We gebruiken data als 'grondstof' voor de bouw van slimme informatieproducten. Informatieproducten die ons helpen om allerlei actuele vraagstukken effectiever en efficiënter aan te pakken.

We willen daarbij generieke voorzieningen ontwikkelen en ondersteunen bij de organisatorische transformatie binnen de gemeente Rotterdam. Een aantal cases waaraan we werken, en die bijdragen aan een transparante en leefbare stad met een betere dienstverlening, vind je hieronder:

- Dataplattegrond (data op kaart op wijkniveau).
- Dashboard contractmanagement - cluster Stadsbeheer (SB).
- Dashboard Maatschappelijke Voorzieningen - cluster Maatschappelijke Ontwikkeling (MO).
- Factorenmodel Jeugd - cluster MO.
- Tekstanalyse Rotterdam website en dienstencatalogus - cluster Dienstverlening (DV).
- Voorspellen van in- en doorstroom van uitkeringsgerechtigden - cluster Werk & Inkomen (W&I).
- Rotterdam Aardgasvrij Model en dashboard - cluster Stadsontwikkeling (SO).

De kwaliteit van onze dienstverlening wordt niet alleen bepaald door onze medewerkers, maar ook door de data die hen ondersteunt om beslissingen te nemen. Daarom is het van belang dat managers, beleidsmakers en uitvoerende medewerkers:

- over de juiste kennis en vaardigheden beschikken.
- weten wat er mogelijk is met data.
- een verantwoorde inschatting kunnen maken over hoe data het beste kan worden ingezet.
- en welke beslissingen hierop kunnen worden genomen.

Om de menskant van de transformatie te ondersteunen, heeft de Data Academie gedurende de afgelopen jaren op vier thema's geïnvesteerd, dit zijn (1) bewustwording, (2) leren en ontwikkelen, (3) veranderkunde en (4) strategisch partnerschap met kennisinstituten.

Beoogde effecten:

De uitvoering van de Rotterdamse Datastrategie 'Daden met Data' 2021-2025 is gestart. Deze strategie bestaat uit meerdere bouwstenen, waaronder 'Strategie, Mensen, Proces, Data en Technologie'.

Per bouwsteen is door het programma DGW een aantal producten opgeleverd. De bouwstenen vormen de basis van de dienstverlening aan de clusters. Op initiatief van het programma DGW zijn diverse organisatieonderdelen en functies ontwikkeld om deze dienstverlening te integreren in de dagelijkse gang van zaken.

De volgende organisatieonderdelen en functies zijn ontwikkeld ten behoeve van de dienstverlening aan de clusters:

1. **Strategie**: Data office en de Chief Data Officer (CDO), met als doel het richting geven en ondersteunen van strategie, beleid en governance rondom datagedreven werken.
2. **Mensen**: De Data Academie, met als doel het adviseren en faciliteren van de bewustwording, leren en ontwikkeling en transformatie rondom datagedreven werken.
3. **Proces**: De agile lead, met als doel het faciliteren van de agile samenwerking tussen clusters en IIFO bij de ontwikkeling van dataproducten. De algoritme expert, met als doel het compliant ontwikkelen van algoritmes.
4. **Data**: Team Datadiensten, het team voor ontwikkelen en beheer Datafundament (DataOPS), met als doel het stimuleren en faciliteren van het veilig en verantwoord hergebruik en gebruik van data.
5. **Techniek**: Het team voor ontwikkelen en beheer Data en Analyse Platform Rotterdam (DAP'R), met als doel datagedreven werken technisch mogelijk te maken.

Relevante actuele ontwikkelingen en korte vooruitblik

Het jaar 2023 stond in het teken van het afronden van het DGW-programma en de overdracht ervan aan de operationele lijn. Voor elke bouwsteen zijn er voorstellen opgesteld om deze dienstverlening over te dragen aan de operationele lijn (BCO/IIFO).

In 2022 werd de Datagovernance vastgesteld en werden voorstellen gedaan voor de structurele financiering en overdracht naar de lijn van Data Diensten en de Data Office. In mei 2023 werd de Chief Data Officer (CDO) geworven, die op 1 september 2023 in functie trad. De CDO heeft de regisserende rol op het gebied van data, van datastrategie tot datamanagement, overgenomen van de programmamanager DGW.

In maart 2023 werd een voorstel aangenomen voor een algoritme-expert. In juni 2023 werden voorstellen aangenomen voor de structurele financiering van DAP'R en Datafundament.

Er is een beheer- en ontwikkelteam met de naam PlatformOPS voor DAP'R gerealiseerd, dat zich richt op het beheer en de verdere ontwikkeling van het platform. Ook is een structureel budget toegewezen voor de gebruikerskosten van de Azure cloud, een Microsoft cloudoplossing voor data en analyse. Er is een beheer- en ontwikkelteam (DataOps) voor het Datafundament gerealiseerd, dat zich richt op het ontsluiten van basis- en kernregistraties en de door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) vastgestelde high value datasets.

Tot slot is besloten om de programma-activiteiten voor de Data Academie, agile portfoliomanagement, transformatie en communicatie met nog eens 1 jaar te verlengen. Dit wordt gefinancierd vanuit de opvolger van de digitaliseringsagenda en uitgevoerd vanuit de data office, onder leiding van de CDO.

Met deze stappen zijn alle activiteiten van het DGW-programma overgedragen aan de operationele lijn. In de laatste maanden van 2023 richtte het programma zich op het afronden van enkele lopende projecten en het financieel en organisatorisch afsluiten van het programma.

Toelichting per beheeraspect

Toelichting kwaliteit:

Alle activiteiten zijn overgedragen aan de lijn en door de lijn geaccepteerd. De opleidingsmodules van de Data Academie worden periodiek geëvalueerd en aangepast. De datastrategie wordt nog dit jaar van een update voorzien. De algoritme governance is geëvalueerd en aangeboden aan de Raad. De teams PlatformOPS en DataOPS rapporteren maandelijks aan het DACC-board, zodat clusters kunnen bijsturen waar gewenst.

Toelichting geld:

Het programma is uitgevoerd binnen het financieel kader.

Toelichting tijd:

Alle activiteiten zijn overgedragen aan de lijn.

Toelichting risico's:

Eerder heeft het programma oranje gerapporteerd voor het kostenmanagement van DAP'R. Dit platform wordt ondersteund door een Azure-clouddienst. Dat betekent dat kosten niet vooraf zijn vastgelegd, maar afhankelijk zijn van de aard en omvang van het gebruik. Dit vereist een gedegen kostenmanagement om de kosten te kunnen monitoren en beheersen.

In een rapportage van vorig jaar is aangegeven dat kostenmanagement een groot risico is. Daarom zijn door programma DGW en de afdeling Onderzoek en Business Intelligence van BCO maatregelen doorgevoerd.

Hierbij is in ogenschouw genomen dat kostenmanagement binnen het gehele concern en voor alle clouddiensten verder handen en voeten krijgt. Hierna is wederom groen gerapporteerd.

Aan kostenmanagement op concernniveau wordt nog steeds hard gewerkt. Zo is er een cloud regiecentrum in oprichting. Maar kostenmanagement, zoals noodzakelijk voor DAP'R, heeft op dit moment nog niet voldoende vorm gekregen. Dit vormt een groot risico en daarmee rapporteert het programma voor dit punt wederom op oranje. Het aantal dataprojecten op DAPR neemt gestaag toe. Er is behoefte aan goede analyses van te verwachten kosten voor projecten, het doorvoeren van meer beheersmaatregelen, een goed dashboard, processen en procedures.

Terug naar totaaloverzicht

Digitale Stad

Planning

Startdatum
1-01-2019

Einddatum
31-12-2024

Budget

Budget
€5.192.000

- Bijsturing is niet noodzakelijk
- Bijsturing nog mogelijk
- Aandacht/maatregelen noodzakelijk

Situatie vorige rapportage:

Omschrijving/doel en beoogde effecten

Omschrijving en doel:

Het programma Digitale Stad is bezig met een innovatieve reis waarin verschillende soorten gegevens op een gestandaardiseerde manier toegankelijk worden gemaakt en weergegeven. Dit gebeurt via een Open Urban Platform met een 3D Digital Twin en een datamarktplaats.

Een Open Urban Platform biedt alle partijen binnen Rotterdam, inclusief burgers, de mogelijkheid om op een veilige, verantwoorde en transparante manier data, toepassingen en services met elkaar te delen en te gebruiken via een datamarktplaats.

De daarbij aangeboden data zullen zich richten op een 3D Digital Twin van de stad: een gemeenschappelijk en deelbaar digitaal beeld van de actuele fysieke werkelijkheid buiten.

Ofwel: we bouwen met alle partijen in de stad gezamenlijk aan een deelbaar beeld van de werkelijkheid. Dit beeld vormt de basis voor allerlei vormen van gebruik. Denk hierbij aan:

- Een actueel inzicht in het gebruik van daken ten behoeve van waterberging, energieopwekking of andere functies.
- Een aanvraag voor een dakkapel.
- Een overzicht van relevante stakeholders voor diverse scenario's gericht op energietransitie, woningbouw, mobiliteit, klimaatverandering etc.

Hierbij onderzoeken we de mogelijke rollen van de overheid en hoe zij anderen kunnen stimuleren om samen mogelijkheden te ontdekken. Op een innovatieve wijze gaan we de nieuwe realiteit tegemoet en leren voortdurend samen van het innovatietraject

Beoogde effecten:

Het programma leidt ertoe dat allerlei real-time datastromen op gestandaardiseerde wijze toegankelijk en zichtbaar gemaakt worden. Dit gebeurt door middel van een 3D Digital Twin-dataplatform met bijbehorende datamarktplaats. Het effect hiervan is een andere vorm van informatievraag en informatieaanbod en de daarbij behorende nieuwe toepassingen en inzichten. Voorbeelden hiervan zijn scenariotooling, patronen in historische tijdreeksen van real-time datasets, de datamarktplaats, klantwaarde, innovatieversnellers, nieuwe samenwerkingspartners en -vormen.

Concrete voorbeelden van deze nieuwe mogelijkheden zijn:

- SAFE 3D R'dam: Het prototype van de informatietool voor het verbeteren van de informatiepositie van de veiligheidsdiensten voor, tijdens en na incidenten. Verschillende aspecten van 3D worden gecombineerd met relevante realtime data.
- Vergunningen controle service: de realisatie van de eerste versie van de vergunning check service is in de derde fase van het plan van aanpak.

Relevante actuele ontwikkelingen en korte vooruitblik

Het programma Digitale Stad is in december 2023 afgerond. De meeste projecten, het kennisnetwerk, de opgezette regionale samenwerking 'Grenzeloos Data Landschap' en zoveel mogelijk opgedane kennis zijn opgenomen in de organisatie en daarmee deel geworden van de reguliere werkzaamheden. Alleen de activiteiten als gevolg van de aanbesteding, die moeten leiden tot de bouw, lancering, exploitatie en doorontwikkeling van het Open Urban Platform met Digital Twin (OUP), lopen dit jaar nog door tot de definitieve oplevering eind 2024. Vanaf 2025 start de contractueel vastgelegde exploitatieperiode van 1 jaar, met een verlengingsoptie tot maximaal 10 jaar.

Bovendien heeft Future Insight b.v. recentelijk, zoals afgesproken, het concept van de Minimum Viable Product (MVP) afgerond. Dit concept is gepresenteerd tijdens de internationale conferentie "Become Better Connected", georganiseerd door Rotterdam in samenwerking met OASC, op 16 en 17 januari. OASC staat voor Open Agile & Smart Communities, een groep steden die streven naar duurzame impact door te werken aan een gemeenschappelijke technische basis voor steden en gemeenschappen die is gebaseerd op open standaarden, open communicatie tussen programma's en gedeelde datamodellen.

Toelichting per beheeraspect

Toelichting kwaliteit:

De opgeleverde resultaten voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.
De eisen zijn behaald en bepaald gedurende het doorlopen van de product-ontwikkelingsfasen, zoals deze tijdens de duur van het programma zijn ontwikkeld. De fasen zijn:

1. Proof of concept, praktische haalbaarheid van concept;
2. Prototype, voorbeeldmodel;
3. Minimal Viable Product (MVP, eerste minimale versie van een operationele en beheerde dienst of product)
4. Opschaling exploitatie, uitbreiding en doorontwikkeling.

Deze innovatieve werkwijze, die we in het programma hebben ontwikkeld, was richtinggevend voor de kwaliteit.

Toelichting geld:

De Stuurgroep Datastrategie heeft vorig jaar ingestemd met de aanpassing van de einddatum van het programma wat betreft OUP. De dekking voor de benodigde middelen voor het programma in 2024 zijn in november 2023 toegekend. De prognose is hierop aangepast.

Toelichting tijd:

Het grootste deel van het programma is afgerond binnen de oorspronkelijk vastgestelde einddatum van 31 december 2023. Maar het aanbestedingstraject voor het maken van het Open Urban Platform heeft tussen 2019 en 2021 ongeveer een jaar vertraging opgelopen. Daardoor moesten we de einddatum voor de aanbesteding verzetten van 31 december 2023 naar 31 december 2024. Gelukkig hebben we het extra budget gekregen dat we nodig hadden voor dit jaar (zie 'Geld'). De realisatie van het OUP verloopt volgens (de huidige, aangepaste) planning met einddatum 31 december 2024.

Toelichting risico's:

De risico's hebben we continu in kaart gebracht en hiervoor zijn beheers-maatregelen opgesteld. Deze maatregelen hebben nut gehad in het verloop van het innovatieproces tot nu toe.

Terug naar totaaloverzicht

Forza MOR

Planning

Startdatum
1 juli 2022

Einddatum
1 juli 2024

Budget

Initieel budget
€2.743.760

Bijgesteld budget
€3.868.251

- Bijsturing is niet noodzakelijk
- Bijsturing nog mogelijk
- Aandacht/maatregelen noodzakelijk

Situatie vorige rapportage:

Omschrijving/doel en beoogde effecten

Omschrijving en doel:

Het programma Forza MOR heeft als doel om de dienstverleningsketen 'Meldingen Openbare Ruimte' te verbeteren. Dit betekent dat er verbeterde of nieuwe dienstverleningsconcepten worden ontwikkeld voor Rotterdammers die problemen in de openbare ruimte willen melden en opgelost willen zien. Het richt zich ook op hoe de verschillende afdelingen van Stadsbeheer (SB) samenwerken om dit als een geheel uit te voeren.

Het programma zet niet alleen in op techniek, maar ook op de verandering van mens en organisatie. Naast het stapsgewijs vervangen van het Meldingen Systeem Buitenruimte (MSB), richten we ons ook op het gelijkmaken en vastleggen van processen, de organisatorische veranderingen en het trainen en begeleiden van eindgebruikers. Deze samenhang vormt de aanpak van het programma.

Beoogde effecten:

De beoogde effecten van het verbeteren van de dienstverleningsketen zijn dat:

- Burgers beter op de hoogte worden gehouden over hun melding;
- Er regie plaatsvindt over de meldingsketen;
- De techniek goed aansluit bij de processen die gebruikt worden binnen Stadsbeheer en IIFO (Innovatie, Informatievoorziening, Facilitair en Onderzoek);
- Er goed wordt samengewerkt tussen de oplosgroepen binnen het behandelproces.

Relevante actuele ontwikkelingen en korte vooruitblik

Algemeen
De laatste fase is aangebroken voor Forza MOR, dat eindigt op 1 juli 2024. Er wordt hard gewerkt aan implementatie en het organiseren van beheer. In deze rapportage geven we inzicht in de nieuwe dienstverleningsketen, de implementatie van ondersteunende producten en de stand van zaken rond de beheerorganisatie. We begrijpen dat het cruciaal is om de processen en applicaties die zijn ontwikkeld door het programma Forza MOR goed te beheren. Daarom is een beheerorganisatie essentieel, die de dienstverlening aan zowel Rotterdammers als medewerkers van Stadsbeheer kan voortzetten.

De nieuwe MOR-dienstverleningsketen
Als bewoners of bezoekers van Rotterdam problemen in de buitenruimte tegenkomen, kunnen ze dat bij de gemeente melden via de applicatie MeldR. Het proces ziet er als volgt uit:

- Meldingen komen binnen en worden beoordeeld door de MidOffice, die regie houdt op de behandeling van meldingen.
- De MidOffice maakt taken aan via de applicatie PlanR om het probleem op te lossen.
- Het meldingsproces verandert, waarbij van een melding een taak wordt gemaakt omdat er meerdere taken en uitvoeringsdisciplines nodig zijn om een melding op te lossen.
- De uitvoering gebruikt de applicatie FixeR om de stad heel, schoon of veilig te maken.
- Na voltooiing van alle taken handelt de MidOffice de melding af in PlanR.
- De melder wordt op de hoogte gebracht via MeldR.

Stand van zaken implementatie
We implementeren het nieuwe MOR-proces, MidOffice 2.0 en de bijbehorende applicaties geleidelijk, per directie en verzorgingsgebied. Per Stadsbeheerdirectie kijken we welke gebieden we kunnen aansluiten, waarna we het oude MSB-systeem uitzetten.

Sentiment gebruikers
Het tempo van implementatie is hoog, om de implementatiepijn te minimaliseren. Gebruikers ervaren de verandering in het proces als een grote verbetering en vinden de nieuwe applicaties intuïtief en gebruiksvriendelijk, maar ervaren frustratie over de twee-factor authenticatie (2FA), met name de Microsoft Authenticator.

Organiseren van beheer
Het organiseren van beheer valt uiteen in vier delen:

1. Beheer van MOR-producten: Productmanagement en functioneel beheer moeten worden georganiseerd binnen de business Stadsbeheer.
2. Codebase beheer: Een partij is nodig om de applicatiecode up-to-date te houden en bugs te verhelpen.
3. Managed hosting: Er is een beheerde omgeving nodig waar de applicaties kunnen draaien.
4. Technisch beheer: IIFO organiseert de verbindingen en authenticatie-middelen om de applicaties te integreren binnen de Rotterdamse infrastructuur.

Toelichting per beheeraspect

Toelichting kwaliteit:

De producten voldoen aan de kwaliteitseisen en strategische programmadoelen.

Toelichting geld:

Financieel verloopt het programma volgens prognose. Er was echter wel aanvullend budget nodig om de wensen van de organisatie in te willigen. Zodoende is er een aanvullende kredietaanvraag gedaan die in november 2023 goedgekeurd is door de raad.

Toelichting tijd:

Het lijkt erop dat de MOR-producten volgens planning op 1 juli 2024 zijn geïmplementeerd. Nu deze producten de beheerfase ingaan, is vastgesteld dat ook deze activiteiten extern moeten worden ingekocht. Het inkoopproces voor het beheer van de MOR-producten is gestart met als doel het beheer tijdelijk extern uit te besteden. Om het inkoopproces goed te laten verlopen, is de expertise en kennis van BCO en IIFO nodig voor de marktconsultatie en daaropvolgende aanbestedingsprocedure.

Echter, tot nu toe is er vanuit het contractbeheer van BCO en IIFO nog geen opvolging gegeven, terwijl deze kennis wel nodig is. Hierdoor bestaat het risico dat het beheer niet gereed is op 1 juli 2024. Als gevolg hiervan kan het programma na deze datum niet worden stopgezet, omdat het ingehuurde DevOps-team gedurende het inkoop- en aanbestedingstraject verantwoordelijk zal zijn voor het beheer en de overdracht.

Toelichting risico's:

De laatste ontwikkelingen zijn dat we het beheer van MOR-producten willen uitbesteden aan externe partijen. Maar het proces verloopt niet vlot omdat er nog geen actie is ondernomen vanuit het contractbeheer van BCO en IIFO. Deze actie is nodig voor een soepel verloop van het inkooptraject.

Om dit risico te verkleinen, is het belangrijk dat er snel actie wordt ondernomen vanuit het contractbeheer van BCO en IIFO. Dit zal helpen om het inkooptraject goed te laten verlopen en ervoor te zorgen dat het programma op schema blijft.

Terug naar totaaloverzicht

GREAT

Planning

Startdatum
01-02-2022

Einddatum initieel
01-03-2024

Einddatum bijgesteld
01-03-2025

Budget

Budget
€20.500.000

- Bijsturing is niet noodzakelijk
- Bijsturing nog mogelijk
- Aandacht/maatregelen noodzakelijk

Situatie vorige rapportage:

Omschrijving/doel en beoogde effecten

Omschrijving en doel:

GREAT richt zich op de implementatie van een nieuw, toekomstbestendig en gebruiksvriendelijk standaardsysteem in de cloud voor de concern-administratie en de ondersteunende financiën en inkoopprocessen.

GREAT is een groot en complex project met impact door de hele gemeente. Het gaat namelijk over zowel het vervangen van een ICT-systeem, als over concern brede uitvoerings- en procesvragen.

Beoogde effecten:

Het doel is om de ondersteuning van onze bedrijfsvoering en concern-administratie structureel te moderniseren. Dit is nodig om de kwaliteit van de ondersteuning nu en in de toekomst te kunnen waarborgen. Oracle Cloud vervangt Oracle EBS, LIAS en Eqili. Het verbetert de gebruikerservaring, professionaliseert de organisatie en waarborgt de toekomstbestendigheid.

Relevante actuele ontwikkelingen en korte vooruitblik

In december is er besloten tot voortzetting van het project en in gebruik name van het systeem per 1-1-2025. Er is een akkoord gesloten over de financiële afwikkelingen voor de periode september tot december 2023. De planning is aangepast met als implementatiedatum 1-1-2025. De impact hiervan op het projectbudget wordt verwerkt in de eerste herziening.

In de maanden december, januari en februari is de software opgeleverd, met uitzondering van een aantal bekende onderdelen waar de oplevering in april/mei gepland is.

Per medio februari is de functionele acceptatietest (FAT) begonnen, voor de opgeleverde software. Een FAT is een type test dat wordt uitgevoerd om te controleren of een systeem voldoet aan de specificaties en functionele vereisten die zijn vastgesteld voor acceptatie door de gebruiker of klant.

De verwachting is dat in de zomer de Gebruikers Acceptatie Test (GAT) kan starten. Dit is een testfase waarin gebruikers betrokken zijn.

Toelichting per beheeraspect

Toelichting kwaliteit:

Het testen van de software is een belangrijke pijler in het borgen van de kwaliteit.

Toelichting geld:

De aanpassing in de einddatum heeft impact op het benodigde budget. Dit wordt opgenomen in de eerste herziening.

Toelichting tijd:

De planning is aangepast en de nieuwe einddatum is haalbaar. Er wordt gewerkt met een door de gemeente en contractpartner gezamenlijk opgestelde planning, waarvan de onderdelen periodiek worden herijkt, binnen de kaders van de einddatum.

Toelichting risico's:

Het is een complex project, waarbinnen actieve sturing op risico's plaatsvindt. De belangrijkste risico's zijn:

- Tijdig herstellen van bevindingen. Via dashboards wordt hierop gestuurd en waar nodig ingegrepen.
- Kritische bronnen zijn moeilijk vervangbaar vanwege hun diepgaande expertise. Regelmatige managementbesprekingen worden gehouden om de kwetsbaarheid te verminderen.

Terug naar totaaloverzicht

Rotterdamse Aanpak Vervanging e-Suite (RAVE)

Planning

Startdatum
1-1-2023

Einddatum
31-12-2027

Budget

Initieel budget
€3.707.000

Bijgesteld budget
€11.707.000

Kwaliteit

Geld

Tijd

Risico's

- Bijsturing is niet noodzakelijk
- Bijsturing nog mogelijk
- Aandacht/maatregelen noodzakelijk

Situatie vorige rapportage:

Omschrijving/doel en beoogde effecten

Omschrijving en doel:

Het programma RAVE heeft als doel om een nieuw zaakplatform te implementeren, gebaseerd op Common Ground. Dit platform zal de huidige e-Suite vervangen en biedt functionaliteiten die de dienstverlening van gemeenten verbeteren.

Beoogde effecten:

Het beoogde effect van het RAVE-programma is om de dienstverlening van gemeenten te verbeteren door middel van een modern en flexibel zaakplatform. Hierdoor kunnen gemeenten beter inspelen op maatschappelijke uitdagingen. De implementatie van het nieuwe platform moet zorgen voor een soepele overgang, waarbij de huidige functionaliteit behouden blijft en de afhankelijkheid van leveranciers wordt verminderd.

Relevante actuele ontwikkelingen en korte vooruitblik

Livegang PodiumD-formulier half december 2023
De ingebruikname van de 'PodiumD-formulieren' van Dimpact is zoals gepland op 6 december 2023 gerealiseerd. Deze formulieren vervangen de eSuite-formulieren. Omdat nog niet alle randvoorwaarden zijn ingevuld voor een livegang van alle formulieren, worden deze nog niet in productie genomen, maar wel alvast omgezet naar PodiumD-formulieren.

Het omzetten van de formulieren verloopt volgens planning en naar verwachting zal medio 2024 een groot deel in gebruik kunnen worden genomen. Voor het einde van de zomer zullen alle formulieren live zijn.

Beproeving GZAC
In de afgelopen periode hebben we hard gewerkt aan een digitale omgeving om de nieuwe 'zaakafhandelcomponent' te testen. In de rapportageperiode is bepaald wat er nog mist aan functionaliteit, in de infrastructuur en aan kennis in de organisatie, om de overgang naar het nieuwe 'zaakafhandelsysteem' vloeiend te laten verlopen voor zowel burgers, behandelaars als beheerders.

GZAC live per 1/7/2024
De zaakafhandelcomponent wordt ook wel GZAC genoemd, wat staat voor Generieke Zaakafhandelcomponent. Hiermee behandelen we zaken. De GZAC is een onderdeel van het PodiumD-product van Dimpact, zoals besloten door Dimpact zelf. Aan het einde van 2023 is afgesproken met Dimpact dat we streven om de GZAC tegen 1 juli 2024 operationeel te hebben in een productieomgeving. Vanaf dat moment kunnen interne organisaties de kwaliteit van de omgeving vanuit verschillende perspectieven beoordelen.

Toelichting per beheeraspect

Toelichting kwaliteit:

De beslissing om de GZAC als zaakafhandelcomponent aan het productaanbod van Dimpact toe te voegen, is een belangrijke stap voor Rotterdam. Rotterdam had al eerder aangegeven niet vooruit te kunnen met de tot dan toe gebruikte zaakafhandelcomponent, de ZAC.
Deze zaakafhandelcomponent zal medio 2024 door Rotterdam voor het eerst in gebruik worden genomen met een proefproces en een proefproduct. Vanuit deze productiewaardige omgeving wordt vervolgens beoordeeld aan welke kwaliteitscriteria nog meer moet worden voldaan om ook de huidige processen van de eSuite in deze nieuwe omgeving onder te kunnen brengen.

Toelichting geld:

Begin oktober is het aangevraagde krediet van 4 x 2 miljoen per jaar voor de jaren 2024 tot en met 2027 toegekend. Hiermee is, naar verwachting en conform de begroting, voldoende geld beschikbaar om de transitie naar het nieuwe zaaksysteem te kunnen realiseren voor einde 2027.

Een aandachtspunt blijft wel dat softwareontwikkeling niet is begroot in RAVE. Aangezien we in de ontwikkeling van Common Ground-componenten aardig voorop beginnen te lopen, is samenwerking met andere gemeenten, om zodoende ook financiering te vinden voor de doorontwikkeling van software, een van de aandachtspunten.

Toelichting tijd:

Alhoewel het overzetten van formulieren (van de eSuite naar het nieuwe platform) enige vertraging oploopt in relatie tot het in productie nemen van die formulieren, verloopt het overzetten ervan naar een acceptatie omgeving wel volgens planning. De genoemde deadline van 1/7 voor de productiewaardige omgeving is ambitieus. Er zijn echter geen signalen dat dit niet gehaald gaat worden.

Toelichting risico's:

Voor de korte termijn worden geen noemenswaardige risico's gezien.
Het belangrijkste risico is op dit moment dat de ontwikkeling van open source software ter vervanging niet snel genoeg gaat. Dit in combinatie met een verwacht verschil tussen de gewenste en bestaande situatie voor Rotterdam.

In de afgelopen periode zijn al diverse verzachtende maatregelen getroffen op de genoemde risico's, maar deze risico's blijven aanwezig.

Terug naar totaaloverzicht

Rotterdamse Digitale Infrastructuur (RDI)

Planning

Startdatum
Januari 2020

Einddatum
December 2026

Budget

Budget
€29.000.000

Kwaliteit

Geld

Tijd

Risico's

- Bijsturing is niet noodzakelijk
- Bijsturing nog mogelijk
- Aandacht/maatregelen noodzakelijk

Situatie vorige rapportage:

Omschrijving/doel en beoogde effecten

Omschrijving en doel:

Het programma Rotterdamse Digitale Infrastructuur (RDI) wil een sterke en flexibele IT-basis bouwen voor de toekomst. Er wordt gewerkt aan vier grote projecten: het regelen van wie toegang heeft tot systemen (IAM), het maken van een handige digitale werkomgeving (DWO), het verbinden van data en werkomgevingen (HIP) en het opzetten van een goed datacenter (DC).

Het doel is dat medewerkers, burgers en bedrijven makkelijk digitaal kunnen werken, samenwerken en informatie kunnen delen. Ook willen ze de digitale plannen van de gemeente uitvoeren. Uiteindelijk profiteren medewerkers van de gemeente, burgers, bedrijven en andere partners hiervan.

- **Voor medewerkers:**
  Ze kunnen overal werken en samenwerken, met toegang tot de juiste voorzieningen binnen een geschikte omgeving.
- **Voor burgers:**
  Ze kunnen makkelijk online gemeentediensten gebruiken en zelf bepalen wat ze willen.
- **Voor bedrijven en partners:**
  Ze kunnen nodige informatie vinden en delen, waardoor samenwerking wordt gestimuleerd.

Beoogde effecten:

Het programma wil de ICT flexibeler maken voor de toekomst. Hierdoor kunnen we:

- Sneller inspelen op veranderingen en nieuwe technologieën.
- Voldoen aan nieuwe regels en wensen van burgers, medewerkers en samenwerkingspartners.
- Meer informatie delen om beter samen te werken.
- Transparanter zijn en meegaan met ontwikkelingen in Nederlandse gemeenten.

Relevante actuele ontwikkelingen en korte vooruitblik

Hierbij de actuele ontwikkelingen en een vooruitblik gericht op de 4 RDI-projectsporen van het programma:

Identity Accesmanagement (IAM)

- Het IAM-platform is in 2023 in productie gegaan. Nieuwe applicaties worden nu via deze nieuwe beveiligde technologie aangesloten en burgers en bedrijven kunnen via deze technologie op een veilige manier zaken bij de gemeente aanvragen.
- Met het IAM-platform kan Rol Gebaseerde Toegang (RBT) voor een cluster worden ingericht, waardoor er in de nabije toekomst beter aan de security en privacy eisen voldaan kan worden. RBT is een methode voor het beheren van toegangsrechten tot systemen en informatie op basis van de rol of functie van gebruikers binnen een organisatie. Het gaat dus om wie toegang heeft tot welke data en applicaties. Voor de inrichting van Rol Gebaseerde Toegang, is inzet van vooral de clusters benodigd. IIFO (Innovatie, Informatievoorziening, Facilitair en Onderzoek) ondersteunt de clusters hierbij om het technische IAM-platform te vullen.
- In 2024 is er gestart met het toevoegen van aanvullende functionaliteiten aan het platform die de meest toegevoegde waarde bieden.

Doorontwikkeling Digitale Werkomgeving (DWO)

De deelprojecten en restpunten van de doorontwikkeling van DWO worden onder regie van het programma RDI ten uitvoer gebracht. De medewerkers van Rotterdam hebben in de laatste maanden een aantal veranderingen gemerkt met betrekking tot hun digitale werkplek. Die veranderingen zullen in de komende maanden een vervolg krijgen.

- De migratie van de mailboxen naar **Exchange Online** is in Q4 herstart en inmiddels afgerond.
- Vanuit beveiligingsoogpunt zijn medewerkers en applicaties omgezet naar **Multi Factor Authenticatie** (MFA). Dit traject is afgerond. MFA biedt extra veiligheid bij het inloggen. Door het uitzetten van de oude oplossing is een behoorlijke besparing gerealiseerd.
- Alle uitgeleverde laptops zijn omgewisseld voor een **Laptop van de Toekomst**, dit ter voorbereiding op de livegang van de **Rotterdamse werkplek-hub (VMware)**: een online portaal dat toegang biedt tot alle gebruikte toepassingen binnen het Concern. Dit traject is afgerond.
- Voor 1 juni worden alle medewerkers in de clusters gefaseerd overgezet naar de **Rotterdamse werkplek-hub**.

Alle bovengenoemde punten zorgen ervoor dat de medewerkers beter worden gefaciliteerd om tijd- en plaatsonafhankelijk te kunnen werken. Omdat het aantal veranderingen omvangrijk is, wordt de communicatie naar de gebruiker centraal ingevuld.

Hybride Integratie Platform (HIP)
Het HIP zal bestaan uit meerdere integratiemiddelen. Het meest gevraagde integratiemiddel is de API-ESB-gateway. Deze is inmiddels in productie en overgedragen naar de organisatie. Dit middel wordt onder andere gebruikt voor het koppelen van GREAT (zie MIP GREAT). Zowel de clusters als partners van gemeente Rotterdam kunnen dan koppelen met andere applicaties en systemen en data op een veilige, eenvoudige manier met elkaar delen. In Q2 van 2024 zal er gestart worden met het realiseren van Managed File Transfer (MFT) en Ketenmonitoring. Uit de uitgevoerde herijking van de overige vereiste integratiemiddelen is gebleken dat deze twee de meeste toegevoegde waarde voor de clusters bieden.

Datacenter (DC)
- De aanbesteding van een mantelovereenkomst voor adviseur en migratiepartner naar de gewenste cloudoplossing om de migratie te realiseren is gegund aan een externe leverancier (Axians). Zij zijn bezig met het uitvoeren van een inventarisatie waaruit in Q2 een scenarioplanning en een advies voor de Cloud-migratie zal worden opgeleverd.
- Parallel aan de inventarisatie worden er in samenwerking met deze leverancier vanaf Q2 twee pilots uitgevoerd om twee technologische Cloud-oplossingen voor het verhuizen van back-end applicaties naar Cloud te onderzoeken. Onder back-end applicaties verstaan we softwaretoepassingen die niet direct zichtbaar is voor de gebruiker. Deze applicaties vervullen een belangrijke rol bij gegevensverwerking en andere functionaliteiten.

De noodzaak voor het traject ligt in het aflopende contract van één van de eigen fysieke datacenters in de stad.

Toelichting per beheeraspect

Toelichting kwaliteit:

De opgeleverde resultaten vanuit de 4 projectsporen zijn overgedragen naar de lijnafdelingen en voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen vanuit wet- en regelgevingen, technische- en functionele specificaties en het gemeentelijke beleid.

Toelichting geld:

Het beschikbare budget is verlaagd met de kosten van de aangeschafte licenties ten behoeve van de gerealiseerde platformen, welke niet meer vanuit het programma betaald worden, maar vanuit exploitatie.

De prognose is tijdens de rapportageperiode verhoogd vanwege een verwachte toename in de kosten voor de datacentermigratie. In Q2 van dit jaar worden de prognoses van de individuele trajecten opnieuw tegen het licht gehouden en aangepast op basis van de nieuwe inzichten.

Indien er nog een verschil resteert, zal dit worden opgelost door het herverdelen van middelen binnen de begroting van de IIFO, met gebruikmaking van bestemmingsreserves en vrijvallende kapitaallasten.

Toelichting tijd:

Hoewel de planningen binnen de individuele projecten zijn bijgesteld, zijn er een aantal projecten afgerond en valt de algehele planning binnen de programmaplanning.

Toelichting risico's:

In het eerste kwartaal vond opnieuw een evaluatie van het risicoregister plaats, waarbij bijna alle risico's afnamen wat betreft hun risicocategorie. Ook zijn de risico's en de genomen maatregelen ter beheersing ervan opgenomen in de kritische succesfactoren. De belangrijkste kritische succesfactoren en genomen maatregelen zijn als volgt:

1. Het beheren van de raakvlakken: technisch, zakelijk en organisatorisch. Het kennen van elkaars afhankelijkheden en hiernaar handelen is belangrijk. Het tijdig, open en proactief communiceren draagt bij aan het afstemmen van planningen in het algemeen.
   Ingezette maatregelen:
   - Het opstellen van een roadmap die de raakvlakken van RDI-projecten met andere ICT-projecten duidelijk maakt. Regelmatig overleg met alle projectleiders van de genoemde projecten in de roadmap zorgt voor voortdurende afstemming tussen projecten die elkaar beïnvloeden.
   - Het inzichtelijk maken van hoe de clusters worden beïnvloed door RDI en waarvan een succesvolle implementatie afhankelijk is.
   - Het opstellen en actueel houden van een mijlpalenplanning.
2. Ervoor zorgen dat organisatorische veranderingen gelijk opgaan met de technologische vooruitgang.
   Ingezette maatregelen:
   - Zorgen voor passende afstemming op het juiste niveau.
   - Het nauwkeurig beschrijven van de organisatorische veranderingen en het expliciet aanwijzen van relevante organisatieonderdelen als verantwoordelijken ervoor.
   - Het expliciet maken van wat organisatieonderdelen van elkaar verwachten en hoe hun kwaliteiten van meerwaarde zijn.
   - Het inzichtelijk maken van afhankelijkheden.
3. Het selecteren van betrouwbare en beschikbare externe leveranciers.
   Ingezette maatregelen:
   - Het concreet maken van verwachtingen over en weer, ook met betrekking tot de aanpak en de samenwerking.
   - Zorgen dat de organisatie beschikt over medewerkers die verstand hebben van de materie waarvoor de leverancier wordt benaderd. Deze medewerkers kunnen de leverancier goed bevragen.
   - Het helder maken of het aanbod van de leverancier gefundeerd is of risicovol is. Bijvoorbeeld door te controleren in welke mate het aanbod aantoonbaar is.
   - Het waarborgen van voldoende prioriteit voor de gemeente bij de leverancier.
   - Zorgen voor voldoende detaillering in het aanbestedingsdocument.

Begrippenlijst

Begrip	Volledige naam	Omschrijving
Agile werken		Werkwijze voor o.a. software-ontwikkeling waarmee snel resultaten worden bereikt (kortcyclisch) en regelmatig wordt teruggekeken op het resultaat en het proces.
Cloud werken		Allerlei IT-diensten, zoals software, databases, servers en netwerken, worden via internet verleend zodat eindgebruikers altijd en overal toegang hebben tot hun software en applicaties.
Common Ground		De informatiekundige visie waarmee gemeenten collectief de informatievoorziening eenvoudiger, flexibeler en slimmer gaan inrichten.
DevOps	Development-Operations	Een combinatie van ontwikkeling (Dev) en bedrijfsactiviteiten (Ops), is de bundeling van mensen, processen en technologie om doorlopend waarde aan klanten te bieden.
Dimpact		Een vereniging van, voor en door gemeenten met als doel goede gemeentelijke dienstverlening door software-oplossingen te ontwikkelen en te verbeteren.
G4		Netwerk van de 4 gemeenten met de meeste inwoners (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht).
IIFO	Innovatie, Informatievoorziening, Facilitair en Onderzoek	Directie binnen cluster BCO die de clusters ondersteunt op het gebied van o.a. informatie-voorziening, automatisering en informatiehuishouding.
Key-user		Medewerker (met meer kennis van en ervaring met het systeem en ict dan gemiddeld) die namens de medegebruikers het aanspreekpunt is voor functioneel beheer.
Licentie		Met een softwarelicentie geeft de fabrikant/leverancier een persoon toestemming voor het gebruik van bepaalde software of een applicatie.
MVP	Minimal Viable Product	Eerste minimale versie van een operationele en beheerde dienst of product.
PodiumD-formulier		Een nieuw digitaal formulier waarmee Rotterdammers zelf zaken online kunnen aanvragen of doorgeven.
Release		De nieuwste versie van een software-applicatie.

Colofon

Foto credits: Bas-Czerwinski (omslag) en Joep Boute (overige pagina's).