

Rapportage

QUICKSCAN ICT- DIENSTVERLENING SSC DESOM



11-10-2016

Pim Freriks, Vincent
Ruijter & Jos Smits

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

AGENDA

- **Uw vraag & aanpak**
- Oorspronkelijke situatie
- Huidige situatie
- Informatieplannen IM
- Conclusie
- Advies



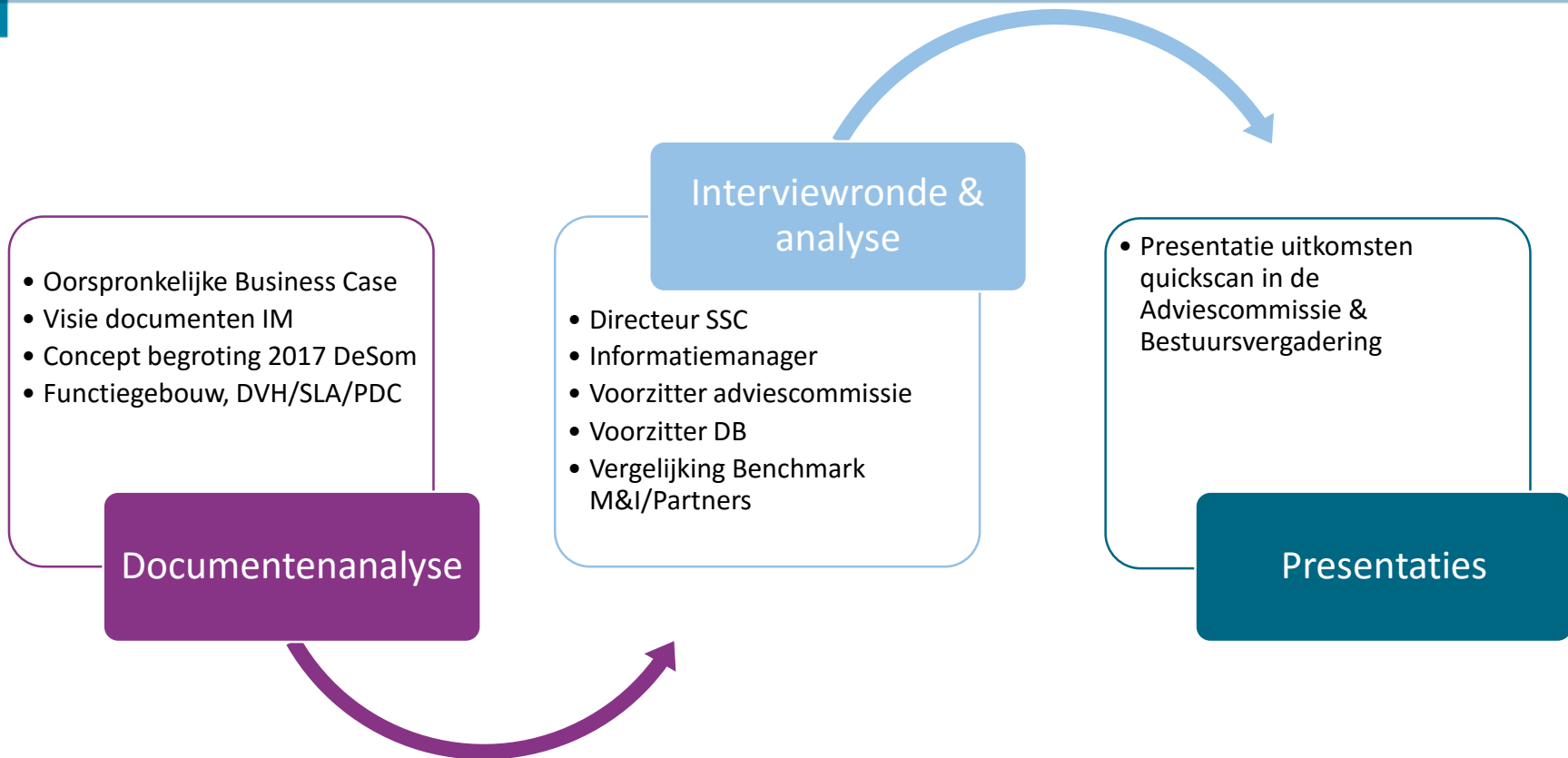


UW VRAAG

- Uw vraag aan M&I/Partners is om als onafhankelijke partij de business case en onderliggende stukken te beoordelen. Kloppen de aannames op de toekomstvisie, de effecten op de inrichting van SSC DeSom en de effecten op de formatie en begroting? Hoe verhoudt een en ander zich tot (de) andere gemeenten en samenwerkingen in het land? En hoe past een en ander bij de uitgangspunten van de oorspronkelijke businesscase?
- Onze bevindingen worden gepresenteerd tijdens een adviescommissie en tijdens een bestuursvergadering.
- Buiten scope: governance en opdrachtgever/opdrachtnemerschap i.v.m. ander onderzoek

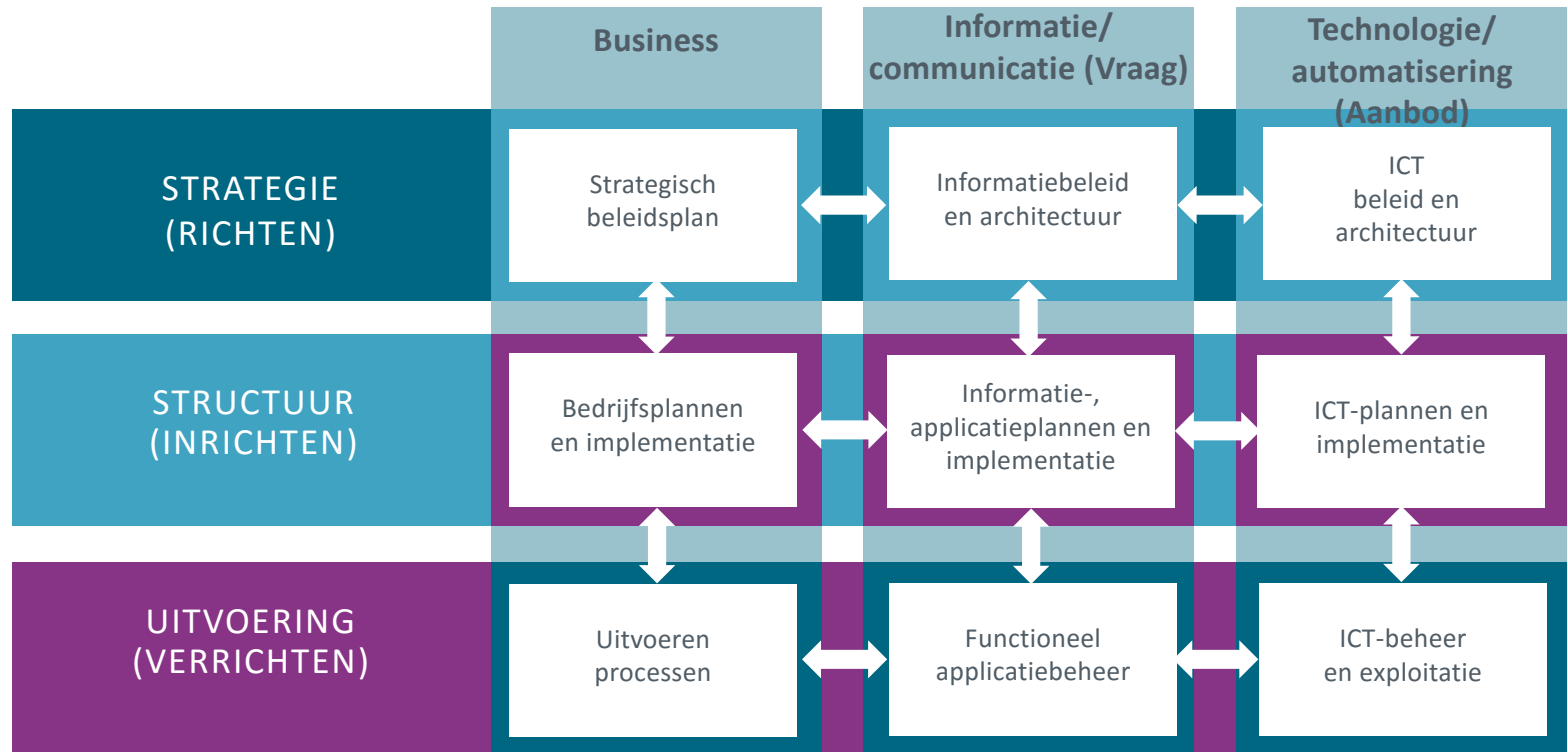


AANPAK





KADER: NEGEN-VLAKSMODEL (PROF R. MAES)



Quickscan SSC DeSom Gebruik van informatie = kennis ← Interpreten van data = informatie ← Produceren van gegevens = data

Horizontale as:

- Informatievoorziening relateert de business processen, de informatie- en communicatiebehoefte aan de ondersteunende technologie voor het uitwisselen en delen van informatie en communicatie.
- De middelste kolom is geen afgeleide van beide andere, maar moet deze juist met elkaar verbinden en raakt daarmee de kern van de informatievoorziening. Een organisatie die haar ICT op orde heeft, maakt nog niet per definitie goed gebruik van de factor informatie. Bovendien is er zoveel informatie die niet uit geautomatiseerde systemen komt.
- Ondersteuning van de informatie- en communicatiebehoefte komt dus niet per definitie van geautomatiseerde systemen. Geautomatiseerde systemen behoren daarom niet tot de middelste kolom, maar tot de rechterkolom technologie. Helaas kunnen veel business managers nog steeds uitsluitend in termen van geautomatiseerde systemen (en dito afkortingen) over hun informatievoorziening praten!
- Van rechts naar links: produceren, interpreteren en gebruiken organisaties informatie. In de rechterkolom wordt gesproken van **data**, in de middelste van **informatie** en in de linker van **kennis**. De informatievoorziening heeft betrekking op elk van deze drie verschijningsvormen! Voor elk van de drie kolommen is aparte expertise nodig om ze op een betekenisvolle wijze met elkaar te verbinden en er een voor de organisatie effectief geheel van de te maken: respectievelijk van links naar rechts business domein expertise, informatie-expertise en technologie-expertise.

Verticale as:

- Informatievoorzieningsvraagstukken hebben betrekking op strategie (richten), structuur (inrichten) en operations (verrichten).
- De bovenste rij betreft het vermogen waarmee een organisatie in staat is om ontwikkelingen in de context van de organisatie (maatschappij, markt, ketenpartners, wet- en regelgeving) effectief te vertalen naar een toekomstvisie voor de eigen organisatie (klanten, producten, diensten, wijze van dienstverlening, organisatieontwikkeling, bedrijfsvoering).
- De middelste rij structuur (inrichten) heeft betrekking op de permanente slagkracht van een organisatie om de toekomstvisie (richting) en dagelijkse operatie effectief met elkaar te verbinden. Inrichten vindt over het algemeen projectmatig plaats, en vraagt specifieke projectmanagement expertise van de organisatie.
- De onderste rij betreft business operations, of de dagelijkse werkzaamheden, en dat is waar het voor alle organisaties uiteindelijk om draait om te kunnen blijven bestaan.
- Voor alle rijen geldt dat business, informatie/communicatie en technologie goed op elkaar moeten zijn afgestemd om een passende informatievoorziening voor de organisatie te borgen.

AGENDA

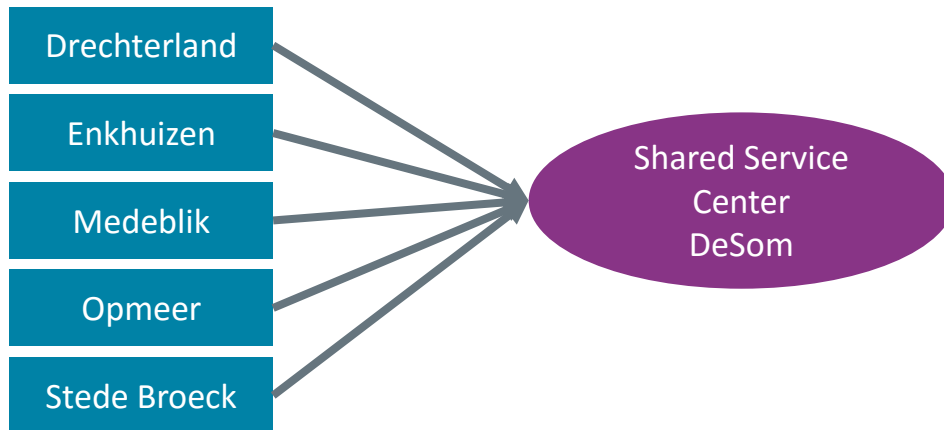
- Uw vraag & Aanpak
- **Oorspronkelijke situatie**
- Huidige situatie
- Informatieplannen IM
- Conclusie
- Advies





OORSPRONKELIJKE SITUATIE (1-1-2014)

- SSC DeSom beheert de oude infrastructuren van 5 gemeenten.
- Van alle 5 gemeenten zijn de applicaties door het SSC in (technisch) beheer genomen op de oude omgevingen.
- DeSom faciliteert, ondersteunt en onderhoudt de werkplekken van de deelnemer op hun eigen infrastructuur

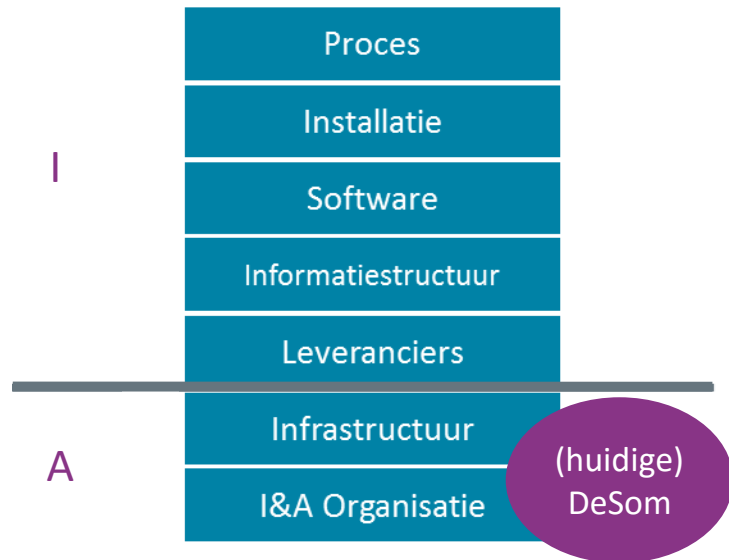




OORSPRONKELIJKE DOEL

Doel gesteld in business case SSC:

“Er is een compleet werkende operationele en beheerbare infrastructuur, waar alle deelnemende gemeenten met hun gebruikers op kunnen inloggen en waarbinnen alle applicaties al dan niet reeds geharmoniseerd, toegankelijk zijn. Het SSC dient zowel technisch als bestuurlijk een platform te hebben waarop op langere termijn verdere harmonisatie van de informatiehuishouding kan plaatsvinden.” [§2.1 Eindrapport DeSom]





OORSPRONKELIJKE BUSINESS CASE SSC DESOM

Doelstelling van de samenwerking:

1. Borgen van de continuïteit en betrouwbaarheid
2. Verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening
3. Verhoging van de efficiency
4. Regie op specialistische kennis
5. Optimaliseren van uitvoeringsaspecten
6. Financiële voordelen door o.a. gezamenlijk inkoop
7. Verhoging van de verander - en innovatiekracht
8. Minder meerkosten
9. Meer mogelijkheden creëren tot verdere vormen van ICT-samenwerking op langere termijn

AGENDA

- Uw vraag & aanpak
- Oorspronkelijke situatie
- **Huidige situatie**
- Informatieplannen IM
- Conclusie
- Advies





HUIDIG SITUATIE SEPTEMBER 2016 (INTERVIEWS)

- Bestuur, gemeenten en het SSC zijn allen tevreden over de stappen die het SSC DeSom de afgelopen jaren heeft gemaakt.
- Er heeft nog geen harmonisatie van de applicaties plaatsgevonden. Hierdoor draaien er nu meer dan 800 verschillende applicaties en 9 verschillende omgevingen. Er is een standaard inrichting en dienstverlening binnen het SSC waaraan gemeenten moeten voldoen, maar 9 verschillende omgevingen.
- Hierdoor heeft het SSC het druk met de dagelijkse operatie en minder tijd voor het uitvoeren van projecten.
- Dit tot frustratie van gemeenten die daardoor langer moeten wachten wanneer zij een verzoek hebben.
- We hebben geen evaluatie aangetroffen van de doelstellingen van SSC DeSom en of deze zijn bereikt.

Conclusie: De doelstellingen uit de business case zijn nog niet geheel bereikt



HUIDIG SITUATIE SEPTEMBER 2016 (BC DESOM)

De business case van DeSom is sinds de oprichting niet meer aangepast. Terwijl de omgeving en omstandigheden van DeSom zijn veranderd.

- In originele BC werd gesproken over geleidelijke migratie op onderdelen naar de infrastructuur. Er is besloten om een gehele nieuwe infrastructuur te bouwen.
- Aansluiting van WerkSaam, Recreatieschap West-Friesland en gemeente Koggenland in 2015. Samenwerking met de gemeente Hoorn.
- Stede Broec, Enkhuizen en Drechterland hebben hun ambtelijke organisaties per 1 januari 2015 samengevoegd (SED) vanaf meerdere locaties. Dit was de aanleiding tot een gewijzigde migratiestrategie

Conclusie: De oorspronkelijke business case is niet langer toereikend



VERGELIJKING M&I BENCHMARK

We hebben de begroting 2017 van het SSC vergeleken door bezetting van de A-functie van grote 100.000+ gemeenten* te extrapoleren naar de 138.000 inwoners van DeSom. Dat levert het volgende beeld op:

	>100.000	DeSom
A-functie	30,5	34,4
Management en ondersteuning	4,5	3,1
Technisch beheer	22,4	22,5
Helpdesk	3,6	8,8
Projecten	6,3	2,0
Totaal	36,9	36,4

	>100.000	DeSom
Kosten per inwoner	20,9	19,9

**Doordat het takenpakket (bv. wel of geen I functie) SSC verschillende is het maken van een correcte vergelijking op bezetting niet goed mogelijk. Het vergelijken o.b.v. de A functie van grote gemeenten geeft het beste weer wat een gemiddelde bezetting bij een SSC met een A functie zal moeten zijn.*



VERGELIJKING M&I BENCHMARK

Constateringen:

- Uit deze cijfers blijkt niet in welke mate een gemeente haar ICT buiten de deur heeft georganiseerd of wat het kwaliteitsniveau is.
- De kosten per inwoner van DeSom zijn iets lager dan het landelijk gemiddelde.
- Bij SSC DeSom heeft de helpdesk een hogere bezetting.
- Gezien het versnipperde applicatielandschap is een hogere helpdesk bezetting goed te verklaren. Meer applicaties betekent meer verzoeken die bij de helpdesk binnen komen.

Conclusie: De benodigde bezetting 2017 voor SSC DeSom is in lijn met vergelijkbare gemeenten

AGENDA

- Uw vraag & aanpak
- Oorspronkelijke situatie
- Huidige situatie
- **Informatieplannen IM**
- Conclusie
- Advies





INFORMATIEPLANNEN - INFORMATIEMANAGERS

De informatieplannen van de informatiemanagers bieden een perspectief van de ontwikkeling van klanten op strategisch niveau. Deze informatieplannen geven met name aan dat veel ontwikkelingen op gemeente afkomen, maar de consequenties zijn niet concreet. Behalve als het gaat om de vertaling naar formatie.

Wat willen de informatiemanagers graag van DeSom?

- Dat DeSom twee projectleiders in vaste dienst heeft om de hoeveelheid projecten te helpen begeleiden op technisch gebied die de gemeenten aan hen opdragen.
- Dat DeSom een technisch architect in dienst heeft, die zelfstandig in overleg kan met leverancier en aanvragers van nieuwe systeem om de technische gevolgen te beoordelen en daar een advies in te geven.
- Dat DeSom een hbo niveau contractmanager/inkoper/leveranciersmanager in eigen dienst heeft die helpt bij lastige aanbestedingen, bundelen van (software)contracten bij gemeenten, en regie voert op ICT die namens de gemeenten "in the cloud" is gezet: bijv burgerzakensysteem Opmeer, website van Medemblik, zaakstelsel van SED etc.
- Voldoende tijd/inzet voor de boekhouder om maandelijkse of kwartaal facturering aan de gemeenten te sturen, om zo te voorkomen dat de gemeenten een naheffing krijgen aan het eind van het jaar.

Kortom: als klant willen ze graag de formatie uitbreiden omdat ze zien dat er elk jaar in de informatieplannen nieuwe projecten aan DeSom gevraagd worden die ze liever niet als "naheffing van externe inhuur" voor hun rekening krijgen.



INFORMATIEPLANNEN - INFORMATIEMANAGERS

Op basis van onze analyse denken wij dat de volgende functies logisch zijn conform de doelstellingen van SSC DeSom:

- Een technisch architect – iemand die het overzicht samenhang bewaakt van de infrastructuur en de impact van projecten kan inschatten.
- Een hbo niveau contractmanager/inkoper/leveranciersmanager – voor het bereiken van inkoopvoordelen op de ICT.
- Een boekhouder (deeltijd) – Een SSC valt of staat bij een transparante kosten- en doorbelastingsystematiek.

De volgende functie is sterk afhankelijk van de invulling:

- 2 Projectleiders – Dat er projectcapaciteit aanwezig moet zijn is evident. Maar zonder duidelijke strategie en portfolio is het o.i. voorbarig deze formatief in te vullen. Wellicht dat een strategie van 'smartsourcing/flexibele schil' effectiever is.

Automatiseringsonderwerpen als cloudcomputing, opslag, beschikbaarheid, security etc ontbreken.

Conclusie: de vertaling van de informatieplannen naar automatiseringseffecten / strategie ontbreekt. De gevraagde functies zijn logisch maar kunnen deels wellicht anders worden ingevuld.

AGENDA

- Uw vraag & aanpak
- Oorspronkelijke situatie
- Huidige situatie
- Informatieplannen IM
- **Conclusie**
- Advies





CONCLUSIES

- De realisatie van de oorspronkelijke doelstellingen van de Business Case zijn nog niet gemeten. De Business Case was gebaseerd op een A samenwerking. Daarbij lag de focus op het efficiënter inrichten van de infrastructuur (de A functie). Dit is gedeeltelijk gelukt voor de werkplekken (nog wel 9 omgevingen), maar niet volledig voor het applicatielandschap
- De benodigde bezetting 2017 voor SSC DeSom is in lijn met vergelijkbare gemeenten. Meerdere klanten & meerdere applicaties leiden tot extra capaciteitsvraag op met name de helpdesk/front-office
- De stip aan de horizon is een samenwerking voor zowel de A als de I functie. Middels zo'n samenwerking kan het SSC voorzien in de toenemende en complexere vraag. Deze is beschreven in de I strategie, die verder uitgewerkt dient te worden. Om dit langer termijn doel te bereiken is een goed werkende A functie van groot belang. Hiervoor is tevens een A strategie nodig als logisch gevolg van I strategie

AGENDA

- Uw vraag & aanpak
- Oorspronkelijke situatie
- Huidige situatie
- Informatieplannen IM
- Conclusie
- **Advies**



- Meet in welke mate de doelstellingen van de oorspronkelijke business case behaald zijn en schrijf een nieuwe business case
- Vertaal de I plannen naar het effect op de automatisering in casu de SSC DeSom strategie
 - De I-strategie moet dan wel voldoende uitgewerkt zijn.
- **Concretiseer de ICT harmonisatie opdracht**
 - Behaal als eerste efficiency winst door de KA omgevingen te harmoniseren door het SSC.
 - Behaal winst door applicatieharmonisatie , hiervoor zijn de gemeenten aanzet en zal zij opdracht moeten geven aan het SSC.



MEET IN WELKE MATE DE DOELSTELLING ZIJN BEREIKT

Meetbare doelstellingen:

- Onbekend is nu in welke mate de oorspronkelijke doelstellingen zijn behaald. Hierdoor is het succes van het SSC DeSom nu niet altijd inzichtelijk.
- Omschrijf de doelstellingen als meetbare indicatoren.

Het schrijven van een nieuwe business case is wenselijk.

- De oorspronkelijke business case is niet langer van toepassing
- Met een correcte business case:
 - weet het SSC welke middelen zij in moet zetten om de doelen te bereiken en krijgen de deelnemers en het SSC de juiste informatie om te sturen
 - kunnen deelnemers en het SSC een goede afweging maken om projecten te starten of te stoppen.



VERTAAL DE I PLANNEN NAAR HET EFFECT OP DE AUTOMATISERING

- De strategie van SSC DeSom is afhankelijk van wat de klanten / deelnemers willen. Dit is deels beschreven in het I-plan.
- We verwachten een strategisch I plan met daarin een visie op cloudcomputing, een sourcingstrategie, hoe om te gaan met security en informatiebeveiliging.
- Daarna kan beschreven worden in het A plan, welk effect de plannen van de deelnemers hebben op de capaciteit van SSC DeSom in termen van dataopslag, type werkplek, hosting capaciteit, redundancy, etc.
- Oftewel, om zekerder te zijn van de begroting en formatieplanning zijn een I en A strategie belangrijk.



CONCRETISEER DE ICT HARMONISATIE OPDRACHT

Om het maximale efficiëntie uit de samenwerking te halen is het noodzakelijk om de applicaties te komende jaren te harmoniseren. Hierdoor zal het mogelijk zijn om met minder mensen hetzelfde werk uit te voeren.

- Behaal als eerste efficiency winst door de KA omgevingen te harmoniseren door het SSC DeSom.
- Het harmoniseren van de processen & applicaties is afhankelijk van de I strategie van de deelnemers. Op basis van deze nog verder uit te werken strategie zal bepaald moeten worden welke applicaties geharmoniseerd kunnen worden.
- We verwachten dat het bestuur actief gaat sturen op harmonisatie van de processen en applicaties.
- Daarbij kan het bestuur een standaard infrastructurele inrichting afdwingen bij haar klanten, anders ben je efficiencywinst kwijt.
- De deelnemers zullen concrete doelen en budgetten voor harmonisatie van het applicatielandschap moeten opstellen.