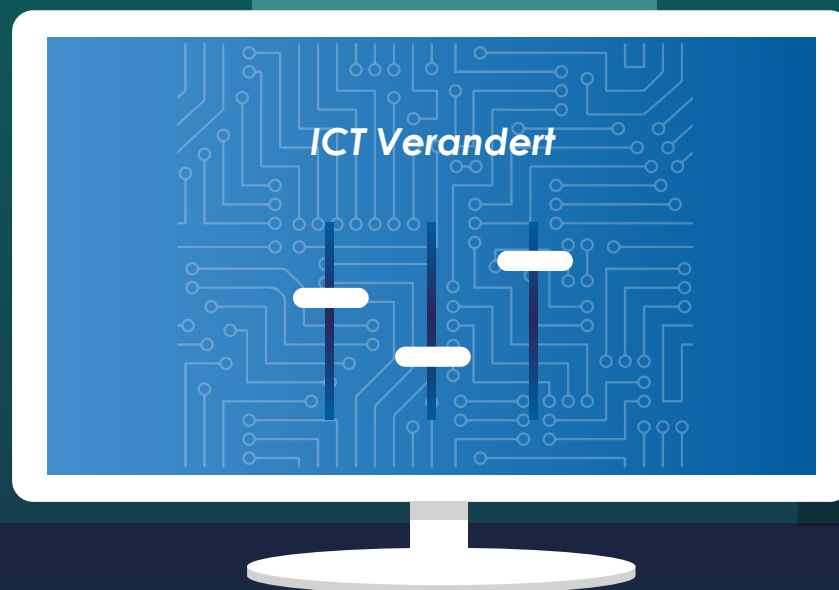




TRANSITIEPLAN ICT VERANDERT

Drechtsteden | Oktober 2018

LEES VERDER



Drechtsteden

'Het gaat ons om de tevredenheid van onze burgers en bedrijven, dat is het enige wat telt. Kort samengevat: het moet buiten beter.'

Martien van der Kraan (Gemeentesecretaris Dordrecht)



Inhoud

1.	Uitwerking van de Informatievisie	3
1.1	Maatschappelijke meerwaarde creëren met informatietechnologie	3
1.2	De strategie: zes doelstellingen voor de I&A organisatie	4
2.	Eindbeeld	7
2.1	Bijdragen aan de doelstellingen	7
2.2	Het regiemodel	8
2.3	Gewenste eindbeeld na de transitie	11
3.	De verandering, de werkwijze en de kaders	12
3.1	De verandering	12
3.2	De werkwijze	12
3.3	Inhoudelijke en sociale kaders	15
3.4	Financiële kaders	16

1. Uitwerking van de Informatievisie

Voor u ligt het Transitieplan ICT Verandert. Met dit plan geeft het Drechtstedenbestuur uitwerking aan de in juni door de Drechtraad vastgestelde Informatievisie. Dit plan bevat het eindbeeld, de werkwijze en de kaders om uitvoering te geven aan de daarin vastgelegde ambitie om met inzet van informatietechnologie waarde toe te voegen voor onze samenleving en oplossingen te vinden voor de vraagstukken waar wij als regionale en lokale overheden voor staan. De concrete uitwerking in transitiestappen en projecten treft u in de op dit plan gebaseerde jaarplannen.

1.1 Maatschappelijke meerwaarde creëren met informatietechnologie

Met elkaar willen wij de Drechtsteden sterker en aantrekkelijker maken en houden. Goed Leven in de Drechtsteden is het motto van de Groeiagenda Drechtsteden 2030 en met deze visie wordt een bijdrage geleverd aan het halen van de doelen van de Groeiagenda: goed wonen, goed werken en goede bereikbaarheid.

Als we ontwikkelingen in informatietechnologie slim en verstandig gebruiken, geeft dit ongekennde mogelijkheden om onze ambities dichterbij te brengen en maatschappelijke meerwaarde te creëren. Wij kunnen als overheid het vliegwiel vormen voor die innovaties. Met informatie kunnen we de buitenwereld beter leren kennen, kunnen we analyseren en herkennen. Technologie en innovatie kunnen een katalysator vormen om oplossingen te vinden voor problemen die we in de samenleving tegenkomen.

Dit vraagt om een beweging waarin wij veel meer dan nu vertrouwen op informatie en dit als belangrijke bron omarmen, gebruiken en met die informatie durven sturen. Dat vraagt een organisatie met een cultuur waar ruimte is om te experimenteren en te ontdekken hoe we met inzet van informatie en innovatie tastbaar resultaat voor onze samenleving behalen.

Informatietechnologie is de aanjager van de innovaties maar levert tevens ook de technische ondersteuning. En die techniek moet op orde zijn. Continuïteit van systemen, goed functioneel beheer, en- steeds belangrijker – veilige opslag, ontsluiting en uitwisseling van informatie: de basis op orde. Ook daarin ligt een opgave waar we in het verlengde van deze visie veel aandacht voor hebben en die we langs de lijn van dit transitieplan oppakken.

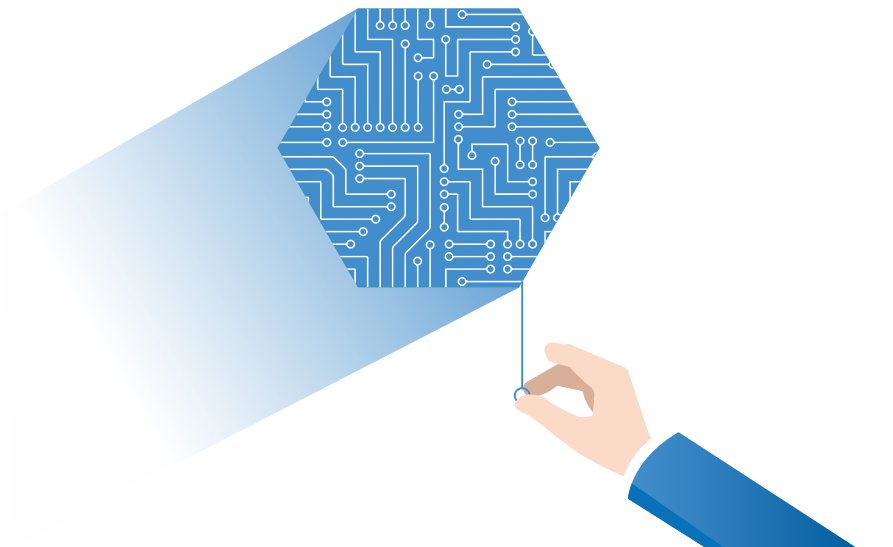
'Als gemeenten en samenwerkende instanties beschikken we over veel data en zouden we bijvoorbeeld goed kunnen voorspellen wanneer mensen in de problemen komen. Dat is een kwestie van databronnen combineren en bewerken met statistische modellen. Hiermee zou je preventief kunnen acteren in gezinshulp en sociale problemen kunnen voorkomen.'

Roelof van Netten (Gemeentesecretaris Papendrecht)

1.2 De strategie: zes doelstellingen voor de I&A organisatie

We richten onze personele en technische organisatie zodanig in, dat we een bijdrage leveren aan de bestuurlijke doelen uit de lokale coalitieakkoorden en uitvoeringsprogramma's én aan de regionale opgavelijnen. Ook de kwaliteit van onze dienstverlening kunnen we hiermee verhogen. Hiervoor hebben we zes nieuwe doelstellingen geformuleerd aan de hand waarvan we onze strategie vormgeven:

1. Toegevoegde waarde leveren
2. Kwalitatief hoogwaardig
3. Efficiënt
4. Gebruiksvriendelijk
5. Wendbaar
6. Kostenflexibel



Onderstaande tabel illustreert de samenhang tussen de bestuurlijke regionale en lokale doelen en de zes nieuwe doelen voor de uitvoeringsorganisatie, ingevuld vanuit I&A-perspectief.

Zes nieuwe doelen voor de ambtelijke uitvoeringsorganisatie	Bijdragen aan bestuurlijke doelstellingen
	Toegevoegde waarde Bijdrage aan duurzaamheid leveren we door slimme toepassingen te ontwikkelen die helpen bij het spaarzaam omgaan met beperkte bronnen en een kwetsbare omgeving. Innovaties zijn mogelijk op allerlei gebieden, zoals toepassingen voor parkeerbeheer en betere doorstroming (slimme regio), betere besluitvorming over behoefte, afstemming vraag en aanbod van woningen en samenwerking met startups en andere innovatieve bedrijven.
	Kwalitatief hoogwaardig Wij zorgen voor goede informatie en de juiste (ICT) hulpmiddelen die bijdragen aan: 1. het verlenen van kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen, 2. aan het maken van kwalitatief hoogwaardige producten en diensten. We verhogen de kwaliteit bijvoorbeeld door gebruik te maken van juiste informatie en de privacy van burgers te respecteren.
	Efficiënt Met een efficiënte werkwijze verlagen we de kosten en maken we ruimte vrij om andere doelen te bereiken. Een voorbeeld is het verlagen van exploitatiekosten waarmee ruimte vrij komt voor het stimuleren van vernieuwingen door het instellen van een innovatiefonds.
	Gebruiksvriendelijk Gebruiksvriendelijkheid van de gemeente en van de middelen die zij inzet verlaagt de drempel een beroep te doen op de gemeente en maakt het burgers bedrijven en instellingen makkelijker samen te werken met ons.
	Wendbaar Als we wendbaar zijn is het mogelijk doelen en plannen snel aan te passen.. Dit kunnen we bijvoorbeeld bereiken door bij contracten met partners korte opzegtermijnen af te spreken, zodat we snel over kunnen gaan op nieuwe oplossingen.
	Kostenflexibel Dit is een voorwaarde om efficiënt en wendbaar te kunnen zijn. Dankzij nieuwe technologie verhogen we de kostenflexibiliteit en kunnen we bijvoorbeeld snel gebruik maken van nieuwe technologieën en oude technologieën buiten gebruik stellen.

In de I&A organisatie lag in het verleden het accent op het op orde krijgen van de basis en het voldoen aan wet- en regelgeving. Er was weinig ruimte voor ambitie. Die ruimte creëren we nu wel!

We kunnen de solide basis die we in de vorige fase opgebouwd hebben én de zich snel ontwikkelende technische mogelijkheden gebruiken voor verdere groei. Maar met de huidige organisatorische- en technische inrichting kunnen we deze nieuwe doelen niet halen. Veranderingen zijn nodig!

Welke veranderingen vraagt dit van de I&A organisatie?

- We moeten we nog meer dan vroeger haarscherp onze behoeften in beeld brengen en de vraag goed definiëren, zodat we de juiste dingen doen. We moeten de vraagkant beter inrichten door versterking van het informatiemanagement en opdrachtgeverschap.
- De solide basis bracht zekerheid en betrouwbaarheid maar ging gepaard met lange doorlooptijden van veranderingen. De focus op wet- en regelgeving zorgde ervoor dat er weinig waarde toegevoegd werd. Om wendbaar en gebruiksvriendelijk te zijn en waarde toe te voegen moeten we overgaan op flexibel inzetbare technische hulpmiddelen en een organisatie die laagdrempelig is en in staat om snel te schakelen.
- Leveranciers, onze partners, bieden in toenemende mate diensten in plaats van producten. Door deze diensten, met voorwaarden voor flexibiliteit, af te nemen, kunnen we onze wendbaarheid vergroten. Dit betekent dat we minder eigen activa hebben en we werk dat we nu zelf doen aan anderen overlaten.
- Het werk aan anderen overlaten, vraagt van onze organisatie wel een omschakeling van beheer naar regie, van zelf doen naar goede opdrachten definiëren en samenwerken en de sterke kanten van anderen benutten.

• De besluitvorming van veranderingen waarbij we naar consensus streven kost veel tijd en levert desondanks niet altijd het gewenste resultaat. Meer maatwerk toestaan, zonder de samenhang uit het oog te verliezen, en een anders ingericht besluitvormingsproces, verkorten de doorlooptijden.

• Onze ambitie willen we waarmaken. Daarom gaan we innoveren en experimenteren zodat we snel de toegevoegde waarde van nieuwe technologische oplossingen kunnen onderzoeken. Andere processen, een andere organisatie en snellere besluitvorming bieden hier de ruimte voor. 



2. Eindbeeld

2.1 Bijdragen aan de doelstellingen

Het vlot kunnen inspelen op veranderingen is misschien wel de belangrijkste opgave waaraan de ICT-dienstverlening moet voldoen. Enerzijds zien we dat de behoeften van onze klantorganisaties voortdurend veranderen, als gevolg van de maatschappelijke opgaven waar zij voor staan, nieuwe ambities en taken en vragen vanuit de samenleving. Anderzijds zien we belangrijke technologische ontwikkelingen zoals het afnemen van diensten uit de cloud en marktpartijen die zich meer en meer toelagen op specifieke diensten die ons het beheer van systemen uit handen kunnen nemen.

Om hierop antwoord te bieden, kiezen wij voor een krachtig regiemodel dat innovatie stimuleert, veranderingen mogelijk maakt en bijdraagt aan een dienstverlening met een groeiende diversiteit aan oplossingen. Een model ook dat het mogelijk maakt veilig en soepel informatie tussen systemen uit te wisselen, zodat gebruikers binnen één integrale omgeving hun werkzaamheden kunnen verrichten.

'Het gaat om menselijke belangstelling en aandacht die je als medewerker van de gemeente meegeweet in je dienstverlening. Dit is een bepalende factor voor de mate van tevredenheid van de burger. De extra tijd die hiervoor nodig is kunnen we beschikbaar maken door producten en diensten zoveel mogelijk te digitaliseren.'

Edwin Bressers (Hoofd Bestuurszaken, Hendrik-Ido-Ambacht)

2.2 Het regiemodel

De kern van het model bestaat uit de vertaling van doelen (A) naar vraag (B) en van vraag naar aanbod (C). Om uiteindelijk te komen tot de daadwerkelijke levering van ICT (D).



A Organisatiedoelen (A)

De organisatiedoelen zijn de bedrijfsdoelstellingen van de samenwerkende gemeenten, de dochters van de GRD en de externe klantorganisaties. Zij zijn richtinggevend voor de ontwikkelingen in de informatievoorziening. De doelen kunnen gemeenschappelijk zijn, zoals die van de Groeiagenda Drechtsteden 2030, maar ook individueel, bijvoorbeeld inspelend op specifieke, lokale behoeften vanuit één gemeente binnen de Drechtsteden.

B Vraagvertaling (B)

Vraagvertaling richt zich op het 'wat' en zorgt ervoor dat we de juiste dingen doen, dat we die projecten en initiatieven ondernemen die op dat moment het meest bijdragen aan wat de organisatie nodig heeft. Daarmee maximaliseren we de toegevoegde waarde voor primaire processen en bedrijfsvoering vanuit ICT.

Voorbeeld: informatiemangers vanuit verschillende Drechtstedenorganisaties stellen samen vast dat er een voorziening voor omgevingsvergunningen nodig is, die data vanuit verschillende bronnen ontsluit en zowel vergunningaanvrager als –verlener een integraal beeld geeft.

Vraagvertaling gaat ook over het doorvoeren van slimme marktoplossingen in onze bedrijfsprocessen; hierdoor verhogen we zowel de wendbaarheid als de efficiency.

Voorbeeld: een functioneel beheerder doet een voorstel aan gebruikers binnen Inkoop om een abonnement te nemen op een digitale vraagbaak, waarop ook andere gemeenten en gespecialiseerde marktpartijen zijn aangesloten. Hiermee wordt het makkelijker om contract- en leverancier informatie te kunnen uitwisselen.

C Aanbodvertaling (C)

Aanbodvertaling richt zich op het 'hoe'. Het zorgt voor het geleverd krijgen van de juiste diensten en oplossingen tegen de juiste prijs en prestatieniveaus. Daarnaast zorgt het voor een efficiënte inzet van de middelen door het coördineren van derde partijen en het bewaken van samenhang tussen de gekozen oplossingen van interne en externe leveranciers.

We selecteren de meest geschikte services die de markt ons kan bieden. Applicaties worden bij voorkeur als een dienst afgenomen. De services contracteren we zodanig dat we onafhankelijk blijven ten opzichte van specifieke oplossingen en leveranciers en dat we profiteren van vergrote kostenflexibiliteit en schaalbaarheid. Door voortdurende focus op de meest gunstige kwaliteit-/prijsverhouding creëren we ruimte voor vernieuwing. Onze zorg voor integratie van de verschillende oplossingen – zodat het als één geheel werkt – biedt gemak aan gebruikers.

Voorbeeld: een leverancier manager onderhandelt met een marktpartij over de contractering voor een voorziening voor project portfoliomanagement. Er wordt gekozen voor een abonnementsvorm waarbij per project wordt afgerekend en gebruikers de mogelijkheid hebben om specifieke projectmanagementmodules 'aan' te zetten, of hun bestaande oplossingen hiervoor te blijven gebruiken.

Aanbodvertaling gaat ook over het beter benutten van de middelen en diensten die al beschikbaar zijn.

Voorbeeld: een functioneel beheerder overlegt met een informatiebeheerspecialist welke databronnen ontsloten moeten worden om datagedreven sturing te kunnen toepassen voor effectievere inzet van handhaving. Ze concluderen dat met de gecombineerde data van 3 bestaande systemen het handavingsvraagstuk kan worden beantwoord.



D ICT Levering (D)

ICT Levering richt zich op de 'realisatie' van producten en diensten en zorgt voor de ontwikkeling van oplossingen en het beheer daarvan. ICT Levering vindt plaats vanuit de markt waar dat kan: we werken met gespecialiseerde partijen, die zodanig geselecteerd zijn dat de best passende oplossing geleverd kan worden, ook als vraag of aanbod verandert.

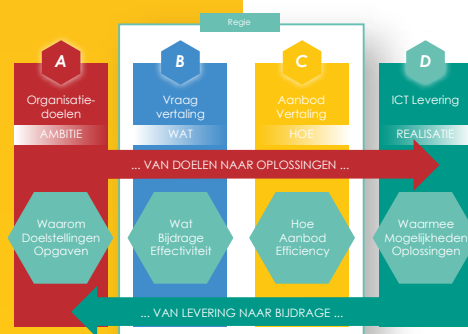
Blijven we zelf ook nog iets leveren? Ja, in eerste instantie wel. Wat we zelf leveren zijn diensten die (nog) niet te koop zijn: omdat het gaat om diensten die uniek zijn voor de Drechtsteden, zoals bepaalde integratieservices, of omdat onze eisen op het gebied van beveiliging en beschikbaarheid (nog) niet concurrerend door de markt worden aangeboden.

Voorbeeld: Een financiële afdeling heeft een abonnement op een clouddienst voor het incasseren van betalingen. Voor een correcte afhandeling is het belangrijk dat we de juiste klantgegevens meegeven aan de incassodienst. Die komen uit onze eigen administratie. We regelen zelf dat er een koppeling is waarmee de klant- en incasso-informatie wordt uitgewisseld en dat die uitwisseling ook voldoet aan de privacy-wetgeving.

Uiteindelijk zullen we alle applicaties als dienst vanuit de cloud afnemen, op basis van flexibele contracten (kostenflexibel) en ondersteund door een voorziening voor integratie en veilige informatie-uitwisseling, AVG-conform. Door te werken met cloudoplossingen vergroten we het palet aan beschikbare applicaties voor onze gebruikersorganisaties (toegevoegde waarde), maken we direct gebruik van de ontwikkelkracht van marktpartijen (innovatie) en vergroten we onze flexibiliteit en schaalbaarheid in het leveren van ICT diensten (wendbaar).

'Er vindt een verschuiving plaats van dienstverlening in eigen beheer naar regievoering op leveranciers die applicaties uit de cloud leveren. Dit vraagt andere rollen en competenties van onze medewerkers zoals bijvoorbeeld regievoeren, samenwerken, proactief zijn en het kunnen vaststellen van klantvragen. Hierin moeten we ons verder ontwikkelen.'

Terry van der Steen (directeur Servicecentrum Drechtsteden)



2.3 Gewenste eindbeeld na de transitie

Het transitieprogramma ICT Verandert voert het nieuwe regiemodel stapsgewijs in. We schetsen het daarbij behorende eindbeeld vanuit verschillende invalshoeken: die van de klantorganisaties als afnemers, de klantorganisaties als werkgever, de organisaties als samenwerkingspartners en die van de leveranciers.

De klantorganisaties als afnemer

Voor iedereen in ons netwerk is het duidelijk wat de toegevoegde waarde is van het regiemodel. Wanneer je in dit netwerk iets wilt in de informatievoorziening, dan zijn de medewerkers in het regiemodel dé ingang naar de markt. Zij worden betrokken bij het plannen, specificeren, realiseren en onderhouden van de informatiebehoeften. Zij zijn het natuurlijke eerste aanspreekpunt bij opkomende behoeften omdat zij de Drechtstedelijke processen begrijpen, de maatschappelijke ontwikkelingen kennen die daar invloed op uitoefenen en de vertaalslag kunnen maken naar de informatievoorziening die daarbij past. Daarnaast hebben zij zodanige relaties met geselecteerde marktpartijen en kennisinstituten dat specifieke expertise op het gebied van actuele thema's en ontwikkelingen met betrekking tot informatietechnologie snel beschikbaar is. Dat stelt hen ook in staat om behoeften vóór te zijn en de klantorganisaties te stimuleren om kansrijke technologieën uit te proberen en hun bedrijfsprocessen ermee te vernieuwen.

De klantorganisaties als werkgever

De medewerkers in het regiemodel voelen zich uitgedaagd door de diversiteit en complexiteit van de opkomende vraagstukken en zijn uitstekend opgeleid en nieuwsgierig genoeg om er effectief op te reageren. De wijze waarop ze bijdragen aan de realisatie van de organisatiedoelen wordt zeer gewaardeerd en resulteert in een hoge klanttevredenheid. Zelf waarderen ze de mogelijkheden om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, om van tijd tot tijd mee te kunnen doen aan innovatieprojecten en het werken in autonome teams. Zij krijgen en nemen de verantwoordelijkheid voor nieuwe ontwikkelingen en het oplossen van problemen. Hierdoor zijn de leidinggevenden meer coach dan baas. De organisaties zijn dan ook trots op hoe binnen de Drechtsteden de informatievoorziening is georganiseerd.

De organisaties als samenwerkingspartners

Binnen de Drechtsteden is de governance zodanig geregeld dat het voor iedereen duidelijk is waar hij voor wat moet zijn en wie er een besluit in kan nemen. Hierdoor is het makkelijk om zowel de gezamenlijke ambities als de individuele ambities van de diverse organisaties in balans te brengen met elkaar. Er wordt gebruik gemaakt van standaard diensten en dienstverlening waar het kan en van lokale oplossingen waar gewenst of noodzakelijk. Door duidelijke afspraken over wie waarvoor betaalt krijgen de diverse organisaties ook waar ze voor betalen en is het waterbedeffect definitief naar het verleden verbannen. De snelheid waarin gehandeld wordt en de gewenste daadkracht wordt gefaciliteerd met een soepel verlopende governance.

Leveranciers

Leveranciers – zowel intern als extern – voelen zich op strategisch, tactisch en operationeel niveau betrokken bij alle belangrijke ontwikkelingen in de informatievoorziening. Zij conformeren zich aan de Maatschappelijk Toegevoegde Waarde die de Drechtsteden moet leveren en nemen en krijgen een duidelijke plek daarin. Dat gebeurt uitermate efficiënt, omdat ze in de keten naadloos aansluiten op de processen uit het regiemodel. Strategische leveranciers nemen mede eigenaarschap van onze vraagstukken. In hun analyses en aanbevelingen zijn ze prikkelend en inspirerend. Voorstellen van leveranciers leiden regelmatig tot nieuwe innovatieprojecten. Hierdoor is de Drechtsteden een uitermate interessante partner voor de doorontwikkeling van diensten. Immers, wat in de Drechtsteden werkt, werkt overal. ●

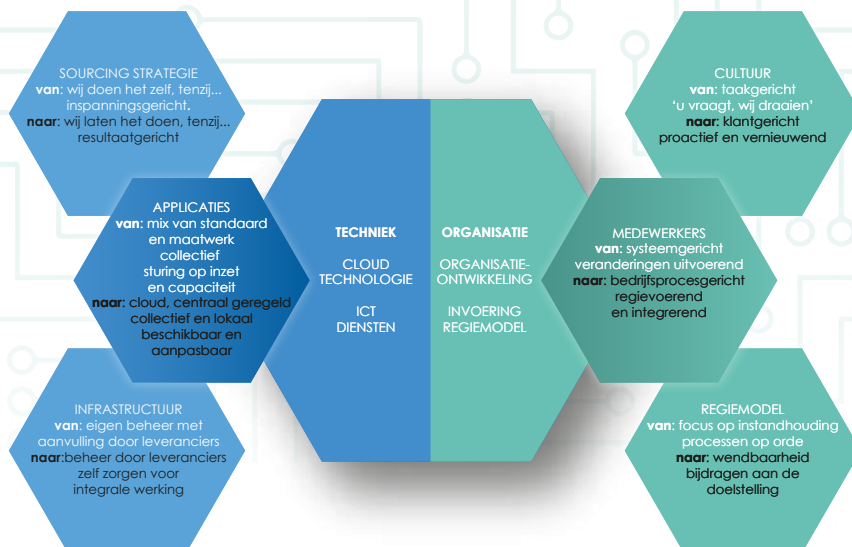
3. De verandering, de werkwijze en de kaders

3.1 De verandering

Om het eindbeeld van het vorige hoofdstuk te bereiken zijn veranderingen noodzakelijk op technisch en organisatorisch vlak:

Techniek - We brengen in praktijk waartoe eerder al werd besloten: we besteden ICT-diensten uit waar dat bijdraagt aan de zes doelstellingen uit hoofdstuk 1. Voor applicaties en infrastructuur is de beweging naar verhoogde flexibiliteit en schaalbaarheid door toepassing van cloudtechnologie.

Organisatie - We voeren zelf de regie en regelen de integratie voor onze informatievoorziening. Hiertoe voeren we het nieuwe regiemodel in. We streven daarbij naar een cultuur die wordt gekenmerkt door klantgerichtheid, pro-activiteit en vernieuwing. Medewerkers zullen zich meer en meer richten op veranderingen in bedrijfsprocessen en hun regietaken bij het leveren van oplossingen. Van leidinggevend wordt verwacht dat ze een faciliterende rol spelen en de voorwaarden scheppen voor het succes van hun team. Om dat te bereiken doorlopen we een organisatie-ontwikkeltraject, samen met betrokken medewerkers en leidinggevend.



3.2 De werkwijze

De voorgenomen veranderingen worden uitgevoerd binnen een meerjarige transitie. Deze transitie wordt in fasen uitgevoerd, op basis van jaarplannen: elke fase duurt 1 kalenderjaar.

In dat jaar worden de projecten en andere activiteiten uitgevoerd van de betreffende fase. De stuurgroep bepaalt jaarlijks de projectportfolio voor het volgende jaar en deze wordt in het DSB vastgesteld. Daarmee houden we de flexibiliteit om het tempo van de transitie aan te passen op nieuwe ontwikkelingen. De kosten voor deze projecten alsmede de verwachte invloed op de exploitatiekosten worden meegenomen in de reguliere Planning & Control-cyclus.

Aansluitend op de te bereiken doelstellingen en de daarvoor noodzakelijke veranderingen, zullen de jaarplannen bestaan uit projecten en andere activiteiten voor:

• Invoering van het regiemodel

Met de invoering van het nieuwe regiemodel wordt de focus verlegd van beheer naar regie en integratie, wordt het opdrachtgeverschap versterkt, wordt vraagvertaling en aanbodvertaling verder ontwikkeld en geprofessionaliseerd en wordt de aansturing van strategische leveranciers centraal belegd en geïntensiveerd. De toenemende focus op regie en integratie betekent ook dat beheerdiensten worden uitbesteed.

• Invoering van cloudtechnologie- en diensten

De invoering van cloudtechnologie - en diensten levert de Drechtsteden meer (kosten-)flexibiliteit en een hogere schaalbaarheid en beschikbaarheid op, verbreedt de portfolio aan inzetbare applicaties, maakt het beter mogelijk om lokale én collectieve oplossingen naast elkaar te voeren en zorgt voor een snellere aanpasbaarheid van de informatievoorziening. De zorg voor integratie, informatieveiligheid en privacy, beschikbaarheid en snelheid van verwerking in cloudomgevingen zal jaarlijks zichtbaar zijn in projecten en andere initiatieven.

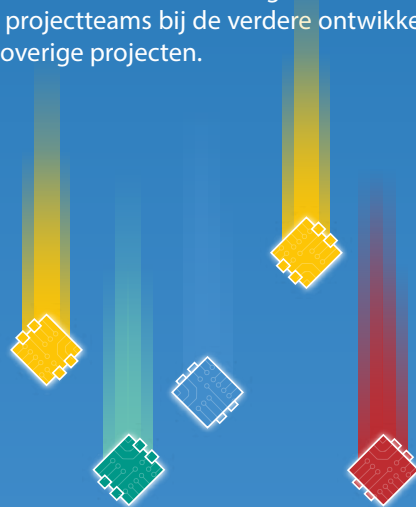
• Organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkelingsactiviteiten maken de gewenste veranderingen mogelijk met betrekking tot cultuur, medewerkers en leiding. Het doelgebied met betrekking tot organisatieontwikkeling bestaat onder andere uit afdelingen als Inkoop, SCD/ICT, DIV, CIO Office en regionale I&A-afdelingen. Belangrijke ontwikkelingsactiviteiten zijn de reorganisatiestappen die nodig zijn om onze doelen te bereiken. De jaarplannen zullen daarom ook tonen welke reorganisatieplannen we gaan maken en met welke frictiekosten we daarbij rekening houden.

De projecten worden in samenhang uitgevoerd. We volgen daarbij een programmatische aanpak, met een tijdelijk programmateam dat:

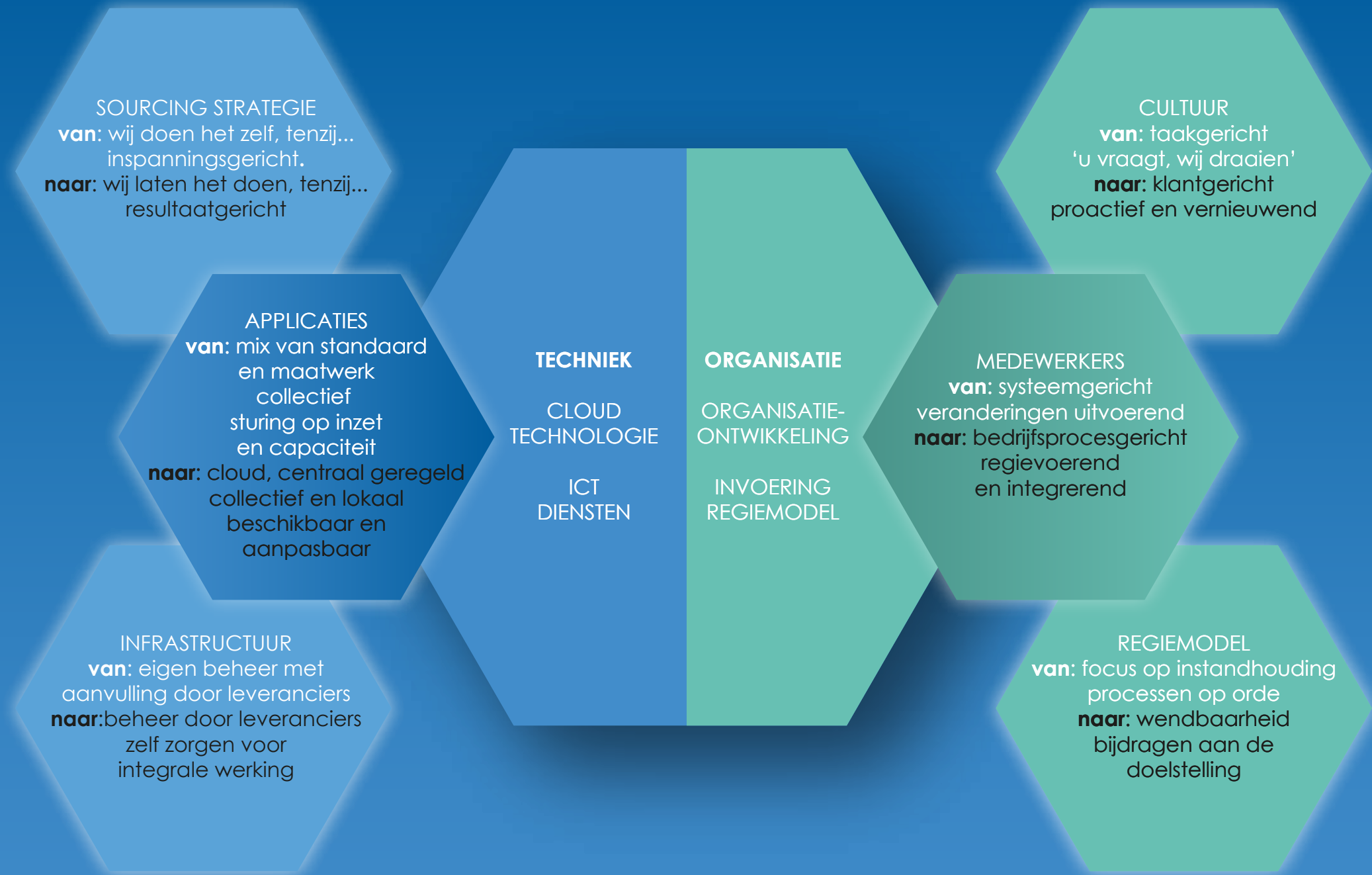
1. Sturing geeft aan de lopende transitieprojecten- en activiteiten en daarvan de kwaliteit, voortgang, budgetten en baten bewaakt;
2. Onderlinge afhankelijkheden regelt, ook met andere projecten binnen de Drechtsteden;
3. Het plan maakt voor de volgende transitiefase (jaarplan);
4. De communicatie zodanig inricht dat alle belanghebbenden betrokken zijn.

De realisatie van de transitieprojecten- en activiteiten wordt gedaan door een transitieteam. Dit team ondersteunt de projectteams bij de verdere ontwikkeling en invoering van het regiemodel en de overige projecten.



'Wij zijn over het algemeen tevreden over de dienstverlening maar je moet er als klant soms wel veel moeite voor doen. Voor medewerkers is het vooral prettig als ICT hun werk ondersteunt met zo min mogelijk gedoe er omheen. Er is teveel management voor nodig om zaken goed te laten verlopen. Dat zou ik graag willen veranderen.'

Mark van der Jagt (Adjunct-directeur, Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid)



3.3 Inhoudelijke en sociale kaders

Dit transitieplan werkt volgens twee hoofdsporen 'Techniek' en 'Organisatie' en sluit daarin aan op de Informatievisie Drechtsteden. In de vorige hoofdstukken hebben we beschreven hoe ICT het beste kan bijdragen aan deze visie. Met de uitvoering van het transitieplan brengen we veranderingen aan in onze werkwijze en organisatie, met consequenties voor onder andere financiën en personeel. De transitiestappen kunnen we zetten binnen de vigerende inhoudelijke, financiële en sociale kaders. De inhoudelijke en sociale kaders bespreken we hieronder, de financiële kaders in hoofdstuk 3.4.

Inhoudelijke kaders

De Drechttraad heeft eerder de noodzakelijke inhoudelijke kaders meegegeven die de richting geven aan de beschreven transitie. In de I-visie die in juli 2018 is vastgesteld wordt helder de richting van de inhoudelijke beweging geduid. Met die visie is ook een aantal elementen uit de in oktober 2013 vastgestelde uitgangspunten van het nieuwe normaal verder aangescherpt. Zo is de term 'maximaal' uit het eerste uitgangspunt nader ingevuld in relatie tot standaardisering en rationalisatie. 'Maximaal' is nu het optimum uit de afweging tussen ambitie van de (individuele) organisaties en kostenefficiëntie. Verder is de term businesscase nader geduid door uit te gaan van Maatschappelijk Toegevoegde Waarde en een wegingskader mee te geven voor waar ICT aan moet bijdragen. Daarnaast is het vijfde uitgangspunt aangescherpt door de richting te duiden van niet langer alles in eigen beheer in eigen rekencentra te willen doen, maar het (meer) aan de markt over te willen laten en onze ICT organisatie om te vormen tot een regie-organisatie. En tenslotte is het achtste uitgangspunt van niet zelf ontwikkelen genuanceerd. Soms is het noodzakelijk om vanuit innovatie zelf te starten met ontwikkelen, om het vervolgens aan de markt over te laten.

1. Uniformering, standaardisering, rationalisatie en flexibilisering wordt maximaal nagestreefd uit oogpunt van bedrijfscontinuïteit en efficiency.
2. Alle niet wettelijke projecten worden pas uitgevoerd bij een positieve businesscase waarin alle kosten en opbrengsten inzichtelijk zijn gemaakt.
3. De klantorganisatie conformeert zich aan Drechtstedenbreed ontwikkeld Informatiebeleid- en strategie én de werkwijzen, applicaties en structuren die nodig zijn om de in het Transitieplan geformuleerde opgave zo efficiënt en effectief mogelijk uit te kunnen voeren.

4. De I&A-functie betreft het hele speelveld en zowel de klanten als GRD, CIO en SCD-ICT hebben hierin een gezamenlijke (investerings)verplichting om hun deel van de I&A-functie professioneel in te richten.

5. De regie en uitvoering van taken worden daar gelegd (klanten, intern GRD, SCD-ICT, dan wel extern: outsourcing) waar sprake is van toegevoegde waarde. Mogelijkheden tot (bij)sturing (flexibilisering), duur van de werkzaamheden, continuïteitsvraagstukken en benodigde inspanningen om kennis en kunde op peil te houden vormen daar de criteria voor.

6. De klant is eigenaar, initiator, opdrachtgever en financieel drager van ambitieprogramma's en projecten en innovaties.

7. Binnen de I&A-functie wordt ruimte in tijd en geld gecreëerd om innovaties na te streven en te initiëren.

8. Het SCD-ICT is geen softwarehuis, daarom ontwikkelt zij niet of nauwelijks zelf. Eventueel noodzakelijk maatwerk wordt ingekocht en bestaand zelf ontwikkeld maatwerk moet worden heroverwogen (bijvoorbeeld Mid-Office).

9. Bij eventuele uitbreiding van de klanten wordt het 'sharing' concept en niet het 'hosting' concept toegepast.

Belangrijk is te melden dat zowel Berenschot als KPMG hebben aangegeven dat de beschreven transitie alleen mogelijk is, wanneer het informatiemanagement aan de kant van de opdrachtgevers is ingevuld. Drechttraad heeft in 2013 het belang van het op sterkte brengen van het informatiemanagement bij gemeenten en de GRD zelf ook onderstreept met de second opinion op het I&A transitieplan van EY in de hand. Het op sterkte brengen en houden van het informatie-management is een verantwoordelijkheid van de gemeenten en de GRD zelf.

Sociale kaders

De transitie van beheer naar regie houdt in dat er functies gaan verdwijnen of veranderen en dat er nieuwe functies ontstaan. Daarbij hebben we het over functies in het hele netwerk; van eigenaren tot GRD en haar dochters, SCD/ICT en CIO. Onder de streep is de verwachting dat in het toekomstige systeem significant minder formatie noodzakelijk is dan nu. In deze transitie is de OR via het NORD en een speciale Medezeggenschapskamer betrokken. De afspraken die zijn vastgelegd in het Sociaal Beleidskader Drechtsteden/Zuid-Holland Zuid passen we toe op de transitie; ook op sociaal vlak blijven we binnen de afgesproken kaders. De jaarplannen worden gebruikt om de organisatieaanpassingen concreet te maken en, waar nodig, uit te werken in reorganisatievoorstellen.



3.4 Financiële kaders

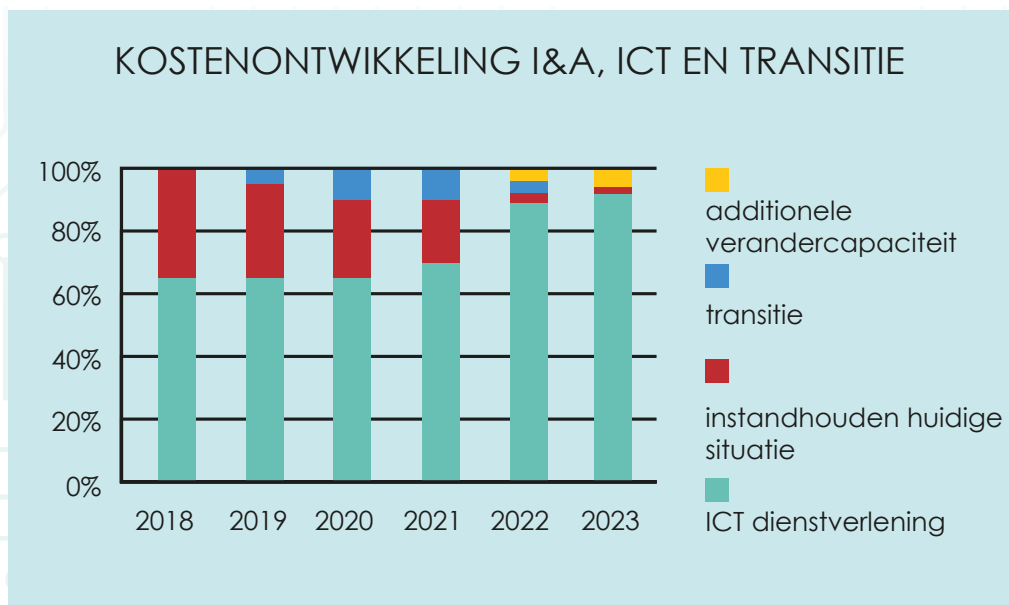
Met het I&A transitieplan uit 2013 zijn de financiële kaders meegegeven waarbinnen ICT moet opereren met betrekking tot investeringen om actueel te blijven. De middelen die dit mogelijk maken zijn meerjarig toegevoegd aan de begroting van SCD/ICT en worden ieder jaar via de reguliere Planning en Control cyclus beschikbaar gesteld. Met de voorgenomen transitie zetten we een beweging in gang van investeringen naar exploitatie: we besteden steeds minder aan onze eigen infrastructuur en hulpmiddelen maar steeds meer aan diensten die marktpartijen ons leveren. Zo worden we steeds minder 'eigenaar' en steeds meer 'afnemer'.

Deze transitie kan binnen de huidige financiële kaders worden uitgevoerd, zoals blijkt uit de door KPMG opgestelde business case⁽¹⁾. Het door KPMG beschreven scenario gaat uit van een transitie binnen 2 jaar, waarbij de transitiekosten van circa 4,5 miljoen aanvullend gefinancierd moeten worden. Die kosten worden dan binnen 4 jaar terugverdiend. KPMG houdt in haar scenario geen rekening met frictiekosten, of de gemeentelijk software leveranciers hier al klaar voor zijn en het verandervermogen van de Drechtsteden. Voor de feitelijke transitie gaan we daarom uit van een meer gematigd scenario dat financiering binnen de bestaande begroting mogelijk maakt, de kans op voorkomen van frictiekosten vergroot, past bij het verandervermogen van de Drechtsteden en rekening houdt met de markt van gemeentelijke softwareleveranciers. De transitiekosten spreiden we over meerdere jaren en wenden we aan voor organisatieontwikkeling, technologische vernieuwing en kwaliteitsverbetering, zonder besparingsdoelstelling.

Uitgangspunt daarbij is het kostenniveau dat is opgenomen in de begroting 2019. In overeenstemming met het KPMG-advies bestaat dit uit de budgetten van de afdelingen SCD/ICT, het CIO Office en de I&A-afdelingen van de GRD-dochters binnen de Drechtsteden. Dit hanteren we als structureel budget voor de jaarlijkse exploitatie- en transitielasten. De wens voor nieuwe technologieën of stijgende ambitie van de eigenaren en de GRD zijn hierin niet meegenomen en leiden tot hogere kosten.

(1) KPMG Advisory NV, Detaillering werkhypothese- business case, sept. 2017

Het verandertraject heeft geen bezuinigingsdoelstelling; het resultaat van het programma bestaat uit de vergroting van de bijdrage aan de 6 doelstellingen, die zijn opgenomen in de Informatievisie en de daarbij behorende I&A-strategie (zie hoofdstuk 1). Wel geeft de transitie op termijn een perspectief van een lager niveau van de ICT exploitatielasten van SCD/ICT en CIO. Bij het opstellen van elk volgend jaarplan vindt daarom een financiële toets plaats naar de toereikendheid van de bestaande budgetten en de noodzaak die te handhaven.



De werkelijke exploitatielasten zullen van jaar tot jaar variëren. Dat betreft vooral de kapitaallasten die bepaald worden door tijdstip en volume van vervangingsinvesteringen voor het in standhouden van de bestaande technologie. Naarmate in de loop van de tijd investeringen in eigen middelen worden vervangen door uitbesteding en verwerving van diensten zullen de jaarlijkse exploitatielasten een meer stabiel beeld geven.

Een deel van de investeringen wenden we aan voor de eenmalige transitie, zoals in bijgaande figuur getoond. We benutten zo de bestaande verandercapaciteit om naar de nieuwe situatie over te gaan.

Na afronding van de transitie en verdere afname van vervangingsinvesteringen ontstaat er additionele verandercapaciteit die kan worden aangewend ter dekking van nieuwe structurele activiteiten zoals strategisch informatiemanagement. De opbouw van de formatie van strategisch informatimanagers ter versterking van het opdrachtgeverschap (circa 15 FTE) wordt gedekt vanuit de begrotingen van de individuele gebruikersorganisaties. Zoals al vermeld in hoofdstuk 1 en 3.3 is deze uitbreiding randvoorwaardelijk voor het behalen van de beoogde transitieresultaten.

Het kan voorkomen dat er zich kansen voordoen om de transitie te versnellen of dat de eigenaren een versnelling willen doorvoeren. De transitiekosten zijn dan hoger dan wij nu volgens de 'ideale' programmering in het jaarplan inschatten en wat binnen het bestaand financieel kader kan worden opgevangen. In dat geval doorlopen we het daarvoor gangbare besluitvormingstraject. Daarbij bieden we ook een scenario aan om op onderdelen de uitvoering te temporiseren zodat we alsnog binnen het financieel kader blijven.

Het programma gaat uit van een organische ontwikkeling van de ICT-organisatie naar een nieuw regiemodel. Daarmee nemen we tijd om medewerkers in te passen in nieuwe rollen en voor mobiliteit verhogende maatregelen, zodat boventalligheid beperkt blijft.

Frictiekosten voor boventallig personeel en materieel worden niet tot de exploitatie- of transitielasten gerekend. Frictiekosten die bij de GRD ontstaan komen ten laste van de gemeenten. Er kan daarbij voor worden gekozen de kosten over een aantal jaren (maximaal vier) te spreiden door het vormen van een negatieve reserve. Frictiekosten worden per jaar en per project inzichtelijk gemaakt. Uitgangspunt voor het programma is het zoveel als mogelijk voorkomen van frictie.

Jaarlijks zal de Drechttraad via de primaire begroting en actualisatie ervan het financiële kader voor het transitieplan vaststellen. Er kan daarbij een herverdeeffect ontstaan voor de gemeentelijk bijdragen. Dat wordt veroorzaakt door een verschuiving tussen de verschillende soorten kosten, en de verschillende verdeelsleutels die daarvoor gelden. Indien ze voorkomen, dan worden de herverdeeffecten inzichtelijk gemaakt in het jaarplan. ●

'Mijn advies aan het programma is om flexibel om te gaan met veranderingen. Blijf luisteren naar wat er nodig is en blijf veranderen in kleine stappen'

Hans Polderman (MT-lid, Sociale Dienst Drechtsteden)

TRANSITIEPLAN ICT VERANDERT

Drechtsteden | Oktober 2018



Drechtsteden