

Samenvatting

Voor u ligt de rapportage 'Evaluatie ICT Rijk van Nijmegen en de I&A samenwerkingspartners, met het oog op de toekomst: 'Vrijheid in gebondenheid'. Veel dank gaat uit naar allen die eraan meegewerkt hebben. De onderzoeksvragen zijn daarbij gebruikt als kapstok voor de rapportage. De samenvatting richt zich met name op de terugblik, scenario's, voorkeursroute, governance en het strategisch personeels- en organisatieplan: 'De pioniersfase voorbij'.

Tot op heden

De deelnemers zijn tevreden over de positieve bijdrage aan de kwaliteit van de ICT-diensten die de samenwerking heeft opgeleverd. De samenwerking met iRvN heeft ook een positieve uitwerking gehad op het reduceren van de kwetsbaarheid in de technische ICT-functies.

Het pakket van taken en bevoegdheden zijn op het gebied van de automatisering ver uitgekristalliseerd en ook de governance op dit terrein is ingericht en werkt naar tevredenheid. De capaciteit van iRvN is strak ingericht en toegesneden op de oorspronkelijke vraag in het bedrijfsplan. De interne I-functie is echter beperkt bemenst.

Tot op heden zijn de ICT-kosten die via de samenwerking lopen behoorlijk stabiel geweest. Het toegepaste ideaalcomplex heeft de mogelijkheid gecreëerd om te blijven investeren om de infrastructuur up-to-date te houden en is daarmee een voorbeeld in Nederland. Zeker in het licht van het feit dat ICT een steeds groter onderdeel van de totaal-begroting zal zijn, is dit een gezonde situatie. Op het terrein van informatieveiligheid & security zien we echter de middelen onder druk komen en zullen investeringen nodig zijn.

De kansen voor medewerkers van iRvN hebben vooral binnen de technische scope van iRvN plaatsgevonden. Er heerst onduidelijkheid over de rechtspositie bij het solliciteren naar functies binnen de informatievoorziening in de regio.

Er zijn ook verbeterpunten zoals de aandacht voor innovaties, inzet van nieuwe technologieën, samenwerken aan *Common Ground* of het wendbaar organiseren van beheer en ontwikkeling van de ICT ('DevOps'). Minder tevreden zijn de deelnemers over de dienstverlening bij projecten. Het iRvN is daar echter vanuit het bedrijfsplan ook niet op ingericht. De communicatie naar de deelnemers toe zal zich moeten ontwikkelen als het gaat om gehanteerd vakjargon.

Naar de toekomst toe

Breed gedragen komt naar voren dat men ook in de toekomst in de regio samen wil werken, zowel op het terrein van de automatisering als óók op die van de informatisering. De deelnemers vinden het van belang om strategisch/tactisch met elkaar af te stemmen en samen op te trekken. Een voorwaarde die daarbij steeds doorklinkt is, dat de autonomie van iedere gemeente wel overeind moet blijven ('vrijheid in gebondenheid'). Om dit uit te werken zijn in de rapportage daarvoor twee sporen onderscheiden.

Spoor 1: Automatisering

Het eerste spoor omvat de technische basisvoorzieningen die iRvN verzorgt. Deze zullen ook in de toekomst blijvend ontwikkeld, geoptimaliseerd, onderhouden en adequaat gesourced moeten blijven. De deelnemers benadrukken het belang van een goede technische en dynamische onderlegger als het gaat om de infrastructuur met de behoefte om op dit vlak innovatiever en slagvaardiger te worden. Voor iRvN wordt een scenario geadviseerd dat hierop inspeelt. iRvN ontwikkelt zich daarmee van een beheerende naar ook een innoverende en inspirerende organisatie. Daarbij is een pro-actievere benadering in de samenwerking met de deelnemers nodig waarbij tijdig wordt geanticipeerd door de juiste kennis in huis te halen. Door de veranderingen die in de loop der jaren zijn ontstaan en het toenemend aantal raakvlakken met de informatisering, wordt ook geadviseerd om het (meerjaren)beleid waarin security, privacy en informatieveiligheid vanuit groeiende wet- en regelgeving steeds zwaardere eisen stellen, na een goede afstemming met de I-coördinatoren, periodiek te laten bekrachtigen via de kring van gemeentesecretarissen en vervolgens door de colleges en raden. Dit alles stelt stevige eisen aan de iRvN-organisatie. Dit geheel noemen we 'scenario 1b'. 6 | Evaluatie ICT Rijk van Nijmegen en de I&A samenwerkingspartners, met het oog op de toekomst - VK4KN5XMQWV4-1160442382-15

Spoor 2: Informatisering

Het tweede spoor is sterk verweven met de primaire beleidsvelden van de individuele gemeenten en hun 'ketenpartners'. Binnen de regio is de informatisering, zij in verschillende mate van omvang en volwassenheid, georganiseerd binnen de deelnemers en bij gelegenheid wordt er afstemming of samenwerking gezocht. In de loop van de jaren zijn er I-thema's ontstaan die alle deelnemers raken. De behoefte om dit samen op te pakken wordt duidelijk gevoeld, maar het vraagstuk rond en mate van (mogelijke) harmonisatie binnen deze thema's is tegelijkertijd complex, vaak context gebonden, kent verschillende snelheden en vaak ook verschillende uitwerkingen per deelnemer.

Geadviseerd wordt om te starten met een tactisch/operationele samenwerking op het gebied van de informatisering. Hierbij wordt een samenwerking opgezet op het gebied van I-expertise. Daarvoor wordt een (virtuele) organisatie ontwikkeld binnen de MGR waarin de I-professionals uit de deelnemende organisaties samenwerken (I-expertise groep). Op deze manier wordt gewerkt aan éénduidigheid in gebruik van methoden en technieken, inzetten van elkaars kennis en kunde en kan waar mogelijk capaciteit gedeeld worden. Het betreft hier vakdisciplines zoals programma-management, projectleiding, data-analyse en informatieanalyse. Ook kan zo de (bij)scholing in de regio worden geoptimaliseerd. Dit geheel noemen we scenario 2a.

Om ook de behoefte aan strategische samenwerking op de inhoud van de I-thema's te organiseren, is een vervolgsценario bedacht. Er wordt een samenwerkingsagenda opgesteld en steeds geactualiseerd met I-thema's die gezamenlijk worden opgepakt. Dat kan in combinatie van één of enkele gemeenten waarbij anderen op een later moment aanhaken. Dit vervolgsценario noemen we scenario 2b.

Geadviseerd wordt om tegelijkertijd scenario 1b voor iRvN en scenario 2a voor de regio te starten en binnen een tijdsbestek van ca. 3 jaar door te schakelen naar scenario 2b voor de regio. Dit is de voorkeursroute. Deze route biedt door de paralleliteit en volgorde in tijd in een logische volgorde voordelen op de eerder vastgestelde 4 K's (Kwaliteit, Kwetsbaarheid, minder-meer Kosten, Kansen voor personeel) én het toegevoegde criterium Kinnovatie.

Er is bewust voor gekozen om het scenario voor een regionale ICT-office niet (en ook niet op termijn) aan te bevelen. Daarvoor is de typologie en dynamiek van de deelnemers te verschillend in combinatie met de wens tot de eigen autonomie. In de huidige context van de samenwerking en op basis van onze ervaringen breder in Nederland zien wij hier ook nauwelijks toegevoegde waarde en eerder een afbreukrisico ontstaan. Dit zit met name in het onderliggend streven om te komen tot een *one-size fits-all* situatie waarbij A- en I-beleid vaak in één hand komen te liggen en daarmee de *countervailing power* onvoldoende invulling krijgt. Het buiten beschouwing laten van dit scenario, betekent ook dat binnen de huidige samenwerking de in theorie te bedenken *efficiencies* niet allemaal zullen worden bereikt, zoals bijvoorbeeld één geharmoniseerd landschap van bedrijfstoepassingen voor de gehele regio en bijpassende beheerorganisatie.

Nadat er een besluit over de voorkeursroute is genomen, kan gestart worden met het uitwerken van de verschillende uitvoeringsvarianten. In de rapportage zijn daar een aantal denkrichtingen voor aangegeven.

Zo wordt de informatisering en automatisering (I&A) steeds meer onderwerp van gesprek op de bestuurlijke agenda. Dat maakt dat kennis hierover bij bestuurders belangrijker wordt en dat dit ook moet worden bijgehouden. Gemeenteraden zijn vaak nog onvoldoende bekend met de samenwerking en met iRvN. Naast kennismaking, zou er in structurele zin een bestuurlijk curriculum in de regio kunnen worden verzorgd. Het is belangrijk om het kritisch vermogen in de regio op het terrein van I&A te borgen.

Verder kan samenwerken bij innovaties - met als doel deze daadwerkelijk door te voeren in de productie - ook van toegevoegde waarde zijn voor de regio. Deze innovaties kunnen gericht zijn op de automatisering maar juist ook in combinatie met informatisering vraagstukken worden uitgevoerd. Hierbij wordt vroegtijdig gewerkt aan de ontwikkeling van gemeenschappelijke visies en/of producten en bovendien heeft dit het voordeel dat niet achteraf intensieve kennisoverdrachtsessies moeten worden gehouden. Hierbij kan ook gedacht worden aan het betrekken leveranciers en/of start-ups in de regio, om zo de kennisontwikkeling breder in de regio te versterken en de regio en deelnemers aantrekkelijk te maken voor jong talent. De introductie hierbij van een zichzelf terugverdienend fonds wordt vaker toegepast en zou kunnen helpen.

Een 7 | Evaluatie ICT Rijk van Nijmegen en de I&A samenwerkingspartners, met het oog op de toekomst - VK4KN5XMQWV4-1160442382-15

gezamenlijk (virtueel) opleidings-, kennis- en innovatiecentrum binnen de regio zou tevens uitkomst bieden.

De huidige governance rond informatisering binnen de regio kent weliswaar bruikbare elementen maar is zeker niet optimaal. Daarvoor zijn enkele verbeteringen voorgesteld. Zo is een uitgangspunt voor de strategische I-samenwerking dat de gemeenten zelf hun I-beleid opstellen én (ook bestuurlijk) laten vaststellen. Het regionaal I-overleg kan vervolgens een belangrijke rol vervullen in het bepalen van de gemeenschappelijke I-thema's van deze I-beleidstukken en de daarvoor toe te passen gemeenschappelijke kaders. Deze zullen vervolgens via de hoofden bedrijfsvoering moeten worden bekrachtigd door de kring van gemeentesecretarissen. Het is vervolgens aan de gemeentesecretarissen om te bepalen of deze I-thema's ook gewenst zijn om vastgesteld te worden door de colleges dan wel de raden. Het portefeuillehoudersoverleg kan hierin adviseren. De hoofden bedrijfsvoering zijn vervolgens initiatiefnemer en opdrachtgever voor de uitwerking van de I-thema's in gezamenlijke trajecten tot integrale (business)cases aan het regionaal I-overleg. Daarbij wordt zij ondersteund door de I-expertisegroep. De opgeleverde adviezen/cases gaan via de hoofden bedrijfsvoering naar de kring van gemeentesecretarissen (en indien nodig gezien de impact) voor vaststelling naar de colleges en gemeenteraden. Daarmee zijn de voorstellen niet meer vrijblijvend.

De I-expertise kan ingeschakeld worden voor de uitwerking van I-vraagstukken binnen deelnemers afzonderlijk maar ook voor gezamenlijke trajecten. Gemeenten kunnen bepalen aan welke trajecten ze meedoen en in welke fase ('zwaan kleef aan'). De volgende fasering wordt daarbij voorgesteld: Verkennen, Analyseren, Experimenteren, Kiezen, Inkopen, Invoeren en Exploiteren. Dat vergt wel flexibiliteit in het proces van organiseren in de wetenschap, dat niet elk traject bij een experiment tot een succes hoeft te leiden.

Steeds vaker zien we dat er een 'NextGen' klankbordgroep wordt georganiseerd van (jong) talent die in de regio aanwezig is. Zij vormen een klankbord voor het regionaal I-overleg en de kring van gemeentesecretarissen. Zo wordt deze generatie geboeid en is het een manier om zaken eens vanuit een ander perspectief te bekijken, doen ze ervaring op en creëren ze meer gevoel bij de governance rondom I&A-vraagstukken in de regio.

Het volgen van de voorkeursroute in de samenwerking vraagt echter ook om investeren. Een I-expertisegroep, samenwerken op I-thema's, kennisniveau ontwikkelen en behouden, opzetten regionaal kennis- en innovatiecentrum en samen innovaties uitproberen, vraagt om tijd, geld, inhoudelijke afstemming en onderling vertrouwen/commitment. Daarvoor zullen voorstellen moeten worden ontwikkeld, inclusief bijbehorende spelregels. Daarbij zullen de kosten vaak voor de baat uitgaan, maar wel in de wetenschap én met de begrenzing dat op het niveau van de regio de kosten lager zullen moeten zijn dan dat als iedere deelnemer het voor zichzelf zou moeten organiseren.

Tot slot is gekeken naar het strategisch personeels- en organisatieplan: 'De pioniersfase voorbij' van iRvN. iRvN zal ook in de regio voor de komende jaren onmisbaar zijn in de informatievoorziening in de regio. Het zal echter moeten doorontwikkelen, wil zij haar toegevoegde waarde kunnen blijven behouden. Scenario 1b voorziet daar als alternatief in. Omdat de regio ook op het I-domein zich verder zal (moeten) ontwikkelen (middels scenario 2a en 2b), dient iRvN als partner daarbij te kunnen aansluiten door intern daar de noodzakelijke expertise te ontwikkelen. Het plan beschrijft de ontwikkelingen en opgaven adequaat. Ten aanzien van informatisering, zien we dat iRvN niet alleen zijn eigen interne I-functie wil verstevigen maar met het plan ook wil bijdragen aan de ontwikkeling van het I-domein in de regio. Daarbij maakt het plan in de fase 'De Informatiedienst Rijk van Nijmegen' al vergaande uitvoeringskeuzen. Hoewel het voor delen van scenario 2a/2b een te verkennen uitvoeringsvariant kan zijn, voelt het nu al invulling geven (ook in structuur) aan deze taken en rollen als 'te vroeg', omdat deze behoefte/wens alsmede positionering nog dient te worden bepaald. Daarnaast dient geborgd te worden dat in de uitvoeringsvariant de scheiding tussen beleid en uitvoering in voldoende mate aanwezig is. Het zijn van 'een informatiedienst' in de vorm zoals nu voorgesteld, achten wij voor de komende 3-5 jaar dan ook (nog) niet realistisch. Geadviseerd wordt om eerst het besluit over de scenario's en voorkeursroute af te wachten alvorens dergelijke uitvoeringsvarianten worden uitgewerkt.