

Vragen vanuit de raad aan het college:

~~A. Schriftelijke vragen als bedoeld in artikel 36 Reglement van Orde (beantwoording binnen 30 dagen)~~

~~B. Schriftelijke vragen ter mondelinge beantwoording in de raads- of commissievergadering~~

~~C. Technische vragen over onderwerpen geagendeerd voor een commissie- en/of raadsvergadering~~

~~D. Overige technische vragen (vragen die geen betrekking hebben op een voorliggend raadsvoorstel of onderwerp op de commissieagenda; beantwoording binnen 30 dagen)~~

Categorie: C

Onderwerp: Versterken toekomstbestendige ICT-samenwerking Liemerse gemeenten.

Naam en fractie: Glen Stokman en Danny van Voorst, VVD

Datum indienen: 08-04-2024

Afdeling:

Contactpersoon:

Inleiding/Aanleiding:

Naar aanleiding van het raadsvoorstel heeft de VVD-fractie behoefte aan verdere informatie en/of de navolgende vragen.

Algemeen: een aantal van uw vragen vergt nader onderzoekwerk dan wel dat de informatie bij de SDL is opgevraagd. Wij zullen u de antwoorden voor de raadsvergadering doen toekomen.

Behoefte aan verdere informatie:

1) In de stukken worden toekomstige organogrammen getoond, graag ontvangen wij het huidige organogram met de huidige bezetting.

Het organogram betreft de organisatie van de SDL op het onderdeel RID. Wij hebben het organogram opgevraagd en zullen u deze doen toekomen.

2) In de stukken zijn de structurele en/of incidentele budgetten en uitgaven vanuit Zevenaar naar de RID niet inzichtelijk, graag ontvangen wij deze vanaf 2018 t/m 2024 (met splitsing structureel vs. Incidenteel).

Wij zullen u de antwoorden voor de raadsvergadering doen toekomen.

3) De DVO ontbreekt bij de stukken, deze ontvangen wij graag.

Bij de stukken behoort geen DVO. Het ligt in de rede om die op te stellen zodra de visie door de gemeenten is vastgesteld. Wij vragen de SDL hieraan in de verantwoording rekening mee te houden.

Vragen:

1) Is het college het met de fractie van de VVD eens dat de RID een uitvoeringsorganisatie is voor de deelnemende gemeenten/instanties? De kerntaken voor de RID zijn zowel op beleidsvoorbereiding als -uitvoering. In artikel 5 van het Instellingsbesluit Samenwerking De Liemers staat een specifieke beschrijving van de taakvelden. Het instellingsbesluit is als bijlage toegevoegd.

2) De VVD-fractie ziet een voorgestelde investering door de RID in de personele bezetting, met name op een (te) zwaar management voor een uitvoeringsorganisatie.

a) Hoe ziet het college deze (te) zware investering? Het bestuur van de SDL en de college's van de gemeente zien dit als een noodzakelijke investering in de bedrijfsvoering om goed veilig en dienstverlenend te kunnen werken.

b) Is het college het met de fractie van de VVD eens dat er meer FTE's geïnvesteerd moeten worden op de 'uitvoerende handjes', in tegenstelling tot hetgeen de RID laat zien? Dit zijn wij niet met u eens. De verandering die de RID de komende jaren doormaakt gaat in de richting van een kenniscentrum voor de deelnemende gemeenten. Denkt u aan ontwikkelingen als cloudtransitie, AI-ontwikkelingen en nieuwe wet en regelgeving. Dit is cruciaal om toekomstbestendige dienstverlening te garanderen en de investering die wordt gevraagd ziet hierop.

Zoja, hoe ziet het college een betere verdeling voor zich? Wij verwijzen u hiervoor naar de beschrijving in bijlagen I en II van het document "Benodigde financiële middelen I&A samenwerking" dat u aantreft achter het besluit van het DB SDL (bijlage 2 bij het raadsvoorstel). Hierin staat de verdeling en de beschrijving van de rollen nader uitgewerkt.

3) Is het groeimodel voor het aantal FTE's voor 'Staf' en 'Regie- en Informatiediensten' gebaseerd op een strategische planning of meer o.b.v. een schatting? De inschatting is gemaakt op basis van de plannen c.q. speerpunten die voortkomen uit de I&A visie en gebaseerd op de benchmark van M&I/partners. Wij verwijzen u hiervoor naar de beschrijving in bijlage II van het document "Benodigde financiële middelen I&A samenwerking" dat u aantreft achter het besluit van het DB SDL (bijlage 2 bij het raadsvoorstel).

4) Zijn er duidelijke en meetbare doelstellingen vastgesteld om de effectiviteit van de groei te beoordelen? De afspraken worden verder in detail uitgewerkt tot meetbare doelstellingen. Terugkoppeling hiervan door de SDL c.q. monitoring zal gebeuren in de tussenrapportages en jaarrekening van de SDL. Wij zullen hierover rapporteren in de gemeentelijke P&C-cyclus

5) Zijn er duidelijke afspraken en procedures vastgesteld om ervoor te zorgen dat alle gemeenten/instanties gelijkwaardig profiteren van de extra gevraagde FTE's? Binnen de samenwerking hanteren we een verdeelsleutel op basis van inwonersaantal. Deze is van toepassing op de financiële inbreng, maar geldt ook voor de inspanning die door de RID geleverd worden per deelnemende organisatie.

6) Hoe zijn de resultaten en de effectiviteit geweest van de eerdere incidentele middelen welke zijn toegekend aan de RID? Zijn er lessen geleerd uit eerdere (incidentele) investeringen die kunnen worden toegepast bij het plannen van toekomstige bestedingen?

De eerder beschikbaar gestelde incidentele middelen zijn gebruikt voor incidentele impulsen. Denkt u daarbij aan het onderzoek naar toekomstbestendigheid van de ICT-samenwerking, het ontwikkelen van een IT-architectuur en cloudstrategie, de inhuur van personeel en het optimaliseren van IT processen. Daaruit blijkt dat incidentele middelen niet meer volstaan om de ICT-samenwerking structureel en duurzaam op voldoende niveau voor de toekomst te brengen en te houden. Dit is terug te lezen in het eindrapport toekomstvisie RID de Liemers 2023 (zie bijlage)

7) In de uitgewerkte scenario's is door het DB van de RID gestuurd op twee scenario's en een groeimodel daartussen. Waarom heeft (het DB van) de RID niet ingezet op meerdere scenario's (bijv.: de basisvariant, de tussenvariant en de optimale variant, al dan niet met doorgroei daarin), waarbij de raden keuzes in scenario's hadden kunnen maken? **Het onderzoek is geïnitieerd en uitgevoerd in opdracht van het bestuur van de SDL dat daarvoor verantwoordelijk is. Het aantal scenario's is beperkt, omdat andere scenario's bij voorbaat niet haalbaar werden geacht.**

8) In de aanbestedingsbrief en de onderliggende financiële bijlagen zijn meerdere tabellen naast elkaar te lezen ofwel door te lezen (investering SDL en investering gemeenten). Is het juist dat de twee tabellen afzonderlijk gelden of zit de investering SDL berekend in de totale investering gemeenten? **In de tabel in het raadsvoorstel genoemd 'Groeiscenario extra middelen t.b.v. RID en gemeenten' staan de investeringen die benodigd zijn om gemeenten en RID in staat te stellen de beoogde plannen uit te voeren.**

9) In de verdeelsleutel (bijlage VI van bijlage 2) is een totale investering te zien van 99%. Is dit een afrondingsverschil of moet de resterende 1% nog elders vallen? **Dit is inderdaad een afrondingsverschil is. De exacte cijfers zijn:**

1Stroom	43,4%
Zevenaar	47,4%
RSD	6,9%
WSP	1,3%
MGR	1,0%

10) Tot slot is de VVD-fractie benieuwd naar de beoogde besparingen binnen de RID, wanneer de gemeenten/instanties meegaan in de voorliggende investerings- en/of uitbreidingsscenario's (2 scenario's afzonderlijk alsook bij de doorgroeivariant)? **De investeringen zijn noodzakelijk om de RID/ICT-samenwerking op sterkte te krijgen om de ontwikkelingen nu en in de komende jaren aan te kunnen. De besparingen zullen in eerste instantie vooral gerealiseerd kunnen worden door snellere doorlooptijd van verzoeken door efficiëntere processen, een duidelijke architectuur en een moderne infrastructuur. Hierdoor kan op termijn de informatievoorziening effectiever worden en hiermee de organisaties beter ondersteunen bij het behalen van hun organisatiedoelstellingen.**

Binnen de SDL is afgesproken dat over de ontwikkelingen en de behaalde resultaten door de directie periodiek verantwoording wordt afgelegd aan het bestuur van de SDL. Wij zijn voornemens om u over de resultaten in de P&C cyclus te informeren.



TOEKOMSTVISIE RID DE LIEMERS

Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Project 22147

20 januari 2023, versie 1.0 definitief

André van Nijkerken & Ted Dicks

SAMENVATTING

In het voorjaar van 2022 hebben de gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar aan M&I/Partners de vraag gesteld om een antwoord te helpen formuleren op de volgende vragen:

1. Welk (logisch) breed scala aan scenario's is er voor de toekomst van RID De Liemers gelet op de uitdagingen van vandaag en morgen die op de gemeenten afkomen?
2. Welk scenario wordt geadviseerd en welke argumenten zijn daarbij doorslaggevend om op de juiste manier het opdrachtgeverschap te kunnen vervullen en te sturen op de samenwerking zelf, naast het sturen binnen de samenwerking?
3. Wat is er daarnaast nodig in de gemeentelijke organisaties van de opdrachtgevers als het gaat om digitale volwassenheid en de mate waarin zij in staat zijn om zelf invulling te geven aan de regievoering op informatievoorziening, digitalisering en inzet op ICT?

In het uitwerken van deze opdracht dienden de medewerkers, de directies en de bestuurders van de diverse organisaties (waaronder de RID) betrokken te worden. Samen met hen is in twee gespreksrondes gekeken naar het ICT-werkpakket voor de komende jaren, is besproken hoe de huidige ICT-samenwerking wordt ervaren en is nagedacht over het best passende vervolgsценario en wat daarvoor nodig is.



Belangrijk is te benadrukken dat in deze opdracht en gesprekken bewust is gekeken naar zowel de i (van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging) als naar de a (van automatisering) en dat tevens is gekeken naar zowel de gemeenten als naar de RID, want een ICT-samenwerking kan alleen goed functioneren als beide kanten (zowel die van de opdrachtgevende gemeenten als die van de RID) daarin goed functioneren.

Conclusie(s)

De gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar, de RID én M&I/Partners zijn in constructief overleg én met overtuiging tot de gezamenlijke conclusie gekomen dat voortzetten en verbeteren van de huidige ICT-samenwerking ten opzichte van andere scenario's de nadrukkelijke voorkeur heeft. Maar dan moeten er op korte termijn zowel aan de kant van de gemeenten als aan de kant van de RID wel dringend maatregelen worden getroffen en investeringen worden gedaan in de ICT-samenwerking, want deze is (vooral vanuit de opdrachtgevende gemeenten) te lang vooral kosten-gedreven geweest, maar te weinig op wat nodig is (ook om de kwetsbaarheid te verminderen).

De belangrijkste maatregelen en investeringen voor de korte termijn zijn:

- het gezamenlijk (gemeenten en RID) bepalen van de i-strategie (annex i-agenda) voor de komende periode, want deze ontbreekt nu;
- op basis van deze gezamenlijke i-strategie ook de werkwijzen, de governance (lees: de besturing en organisatie van de samenwerking, inclusief het samen prioriteiten stellen) en de rolverdeling/wederzijdse verwachtingen herijken, want ook deze zijn te lang onderbelicht gebleven en behoeven vanwege het steeds grotere belang van ICT dringend een actualisatie;
- zo gauw mogelijk versterken van de bemensing vooral aan de kant van de RID, maar hierin met 'structurele maatregelen' nog even te wachten totdat op basis van de aangegeven herijking van wederzijdse verwachtingen ook de wederzijdse 'functieboeken' (met daarin o.a. de structureel benodigde bemensing aan beide kanten) kunnen worden geactualiseerd;
- ontwikkelen van een 'cloudstrategie', dat wil zeggen: bepalen welke ICT de komende tijd naar de cloud gaat (lees: vervangen wordt door ICT als technisch beheerde dienst, te vergelijken met stroom uit de muur), zodat op basis hiervan de structureel benodigde (rest)capaciteit op technisch beheer kan worden bepaald;
- investeren in het vergroten van de digitale volwassenheid van alle partijen in de samenwerking, want deze is (nog) onder de maat;
- inrichten van een programma(-organisatie) voor een gecoördineerde aansturing van de verbetering van de ICT-samenwerking.

Tot slot: Omdat de gezamenlijke i-strategie en i-agenda nog moeten worden vastgesteld, de werkwijzen, governance en rolverdeling nog moeten worden geactualiseerd, de cloud-strategie nog moet worden bepaald en de functieboeken aan beide kanten op basis van dit alles nog moeten worden aangepast, wordt aanbevolen nog even te *wachten* met structureel bijstellen van de ICT-begroting en de hierboven genoemde urgente maatregelen te financieren met *incidenteel* geld. Het gaat hierbij om:

- € 30.000 voor hulp bij het opstellen van de i-strategie annex i-agenda, inclusief vertaalslag naar werkwijzen, governance en rolverdeling;
- € 30.000 voor hulp bij het bepalen van de cloudstrategie, inclusief vertaalslag naar structureel benodigde (rest)capaciteit voor technisch beheer;
- € 150.000 voor additionele bekostiging van reeds ingehuurd personeel bij de RID;
- € 300.000 voor (vooralsnog) tijdelijke inhuur van *extra* benodigde capaciteit aan de kant van de RID, o.a. voor projectleiding en informatiebeveiliging;
- € 30.000 voor hulp bij het maken van een programma voor het versterken van de digitale volwassenheid aan beide kanten;
- € 100.000 voor de inhuur van een (coachende en coördinerende) programmamanager (verdeeld over 2023 en 2024).

OPBOUW RAPPORT

In dit rapport het antwoord op de vragen die aan M&I/Partners zijn gesteld:

1. Welk (logisch) breed scala aan scenario's is er voor de toekomst van RID De Liemers gelet op de uitdagingen van vandaag en morgen die op de gemeenten afkomen?
2. Welk scenario wordt geadviseerd en welke argumenten zijn daarbij doorslaggevend om op de juiste manier het opdrachtgeverschap te kunnen vervullen en te sturen op de samenwerking zelf, naast het sturen binnen de samenwerking?
3. Wat is er daarnaast nodig in de gemeentelijke organisaties van de opdrachtgevers als het gaat om digitale volwassenheid en de mate waarin zij in staat zijn om zelf invulling te geven aan de regievoering op informatievoorziening, digitalisering en inzet op ICT?

In bijlage 1 een schets van de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van ICT en de uitdagingen die de gemeenten anno 2022 en de komende jaren op dit gebied hebben.

PAGINAVERWIJZING

SAMENVATTING	2
1 SCENARIO'S	5
2. VOORKEURSCENARIO	9
2 RANDVOORWAARDEN	14
3 VERVOLG	18
BIJLAGE 1 ONTWIKKELINGEN & UITDAGINGEN	21

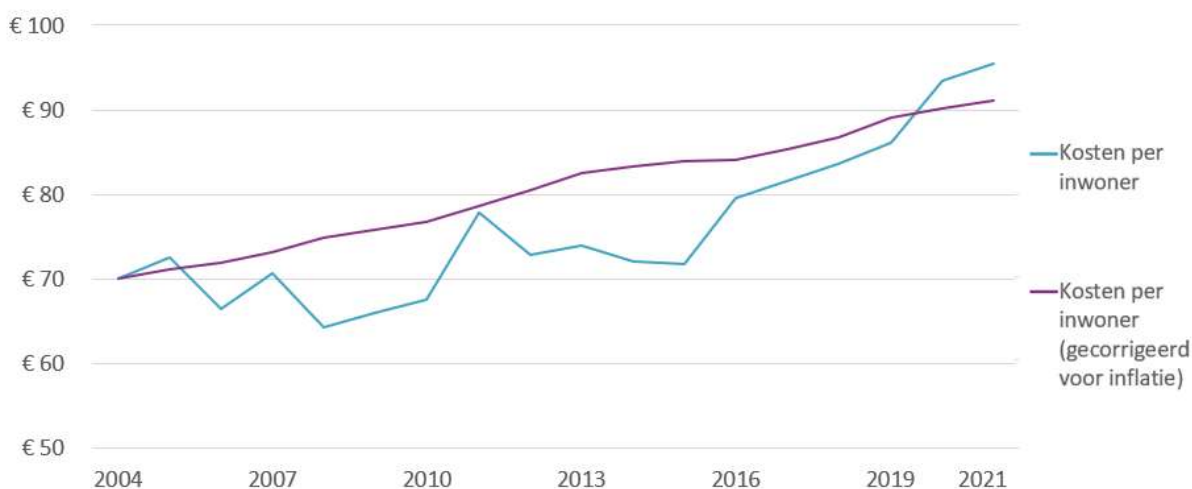
1 SCENARIO'S

Welk (logisch) breed scala aan scenario's is er voor de toekomst van RID De Liemers gelet op de uitdagingen van vandaag en morgen die op de gemeenten afkomen?

ICT wordt in onze samenleving -en dus ook voor gemeenten- steeds belangrijker en dat geldt ook voor goede ICT-dienstverlening. Belangrijkste uitdaging anno 2023 -en voor de komende jaren- in dit kader voor gemeenten is om de 'kloof' te dichten die in de afgelopen decennia is ontstaan tussen de razendsnelle ontwikkelingen op het gebied van ICT en het beperkte tempo waarin gemeenten deze razendsnelle ontwikkelingen hebben kunnen volgen. Was ICT enkele decennia geleden nog weinig meer dan 'vervanger van de typemachine', inmiddels is ICT ook voor gemeenten een strategisch bedrijfsmiddel en kunnen gemeenten niet meer zonder. Dit geldt zowel voor hun bedrijfsvoering als hun publieke dienstverlening.

Uit allerlei onderzoek blijkt dat vooral overheden -meer dan bedrijven en particulieren- achterblijven in het adopteren van nieuwe mogelijkheden met ICT. Tegelijkertijd stelt de samenleving -ook via wet- en regelgeving- steeds hogere eisen de overheid, ook als het gaat om gebruik van ICT. Gemeenten moeten anno 2023 dan ook alle zeilen bijzetten om het 'ICT-been' bij te trekken en kampen daarin onder andere met een krappe arbeidsmarkt en met een politiek/bestuurlijke arena waarin schaars geld nog steeds bij voorkeur wordt uitgegeven aan andere zaken dan aan ICT. Maar hoe dan ook zullen gemeenten flink moeten investeren om de kwaliteit en continuïteit te borgen van de ICT-dienstverlening die zij nodig hebben om aan de actuele en toekomstige verwachtingen en standaarden te kunnen voldoen.

In het kielzog van de snelle ontwikkelingen op het gebied van ICT en het snel toenemende belang van ICT nemen ook de gemeentelijke ICT-kosten per inwoner al jaren toe. M&I/Partners doet al sinds 2004 jaarlijks vergelijkend onderzoek naar de ICT-kosten in gemeenteland en die zijn sinds 2004 gestegen van gemiddeld zo'n 70 euro per inwoner in 2004 naar zo'n 95 euro per inwoner in 2022. Zie onderstaande grafiek.



In de grafiek staat tevens de ontwikkeling van de ICT-kosten per inwoner als we de € 70,- per inwoner uit 2004 vervolgens jaarlijks alleen corrigeren voor inflatie. Dan blijkt dat de toename van de ICT-kosten per inwoner tot 2019 bijna nooit boven het inflatiepercentage is uitgekomen en ook dat lijkt er op te wijzen dat gemeenten achterblijven met hun investeringen in ICT. Weliswaar is het aantal inwoners sindsdien ook gestegen, maar met de stormachtige ontwikkelingen op het gebied van ICT had meer mogen worden verwacht. Pas sinds het uitbreken van de coronacrisis in 2019 lijken de investeringen in ICT naar een hoger plan te zijn getild, maar het is nog afwachten of die lijn de komende jaren doorzet.

Ter vergelijking: In 2021 heeft de ICT-samenwerking RID De Liemers deelgenomen aan de ICT-benchmark gemeenten van M&I/Partners. Daarin werd gekeken naar boekjaar 2020 (zoals in elke editie wordt gekeken naar het vorige/afgelopen boekjaar). Belangrijkste conclusie uit de vergelijking was dat de ICT-kosten per inwoner voor de gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar uitkwamen op € 88,- en dat was gelijk aan het landelijke gemiddelde voor middelgrote gemeenten (60.000 tot 100.000 inwoners). Hiernaast bleek uit de benchmark dat de ICT-kosten van de basis-ICT-dienstverlening van ICT-samenwerkingen waaronder de RID, lager zijn dan wanneer gemeenten deze basis-ICT-dienstverlening zelf regelen, dus zonder ICT-samenwerking. Wel moet bij dit alles worden benadrukt dat de benchmark alleen de *feitelijke* ICT-kosten meet en vergelijkt, maar niet wat gemeenten anno 2023 eigenlijk in hun ICT-begroting opgenomen (hadden) moeten hebben om alle ICT-uitdagingen van nu en de komende jaren het hoofd te kunnen bieden. In die zin zegt de benchmark dus wel 'iets', maar niet alles.

Terug naar de belangrijkste ICT-uitdaging voor gemeenten anno 2023 en voor de komende jaren, namelijk het borgen van de kwaliteit en continuïteit van de benodigde ICT-dienstverlening. Het gaat hierbij nadrukkelijk om ICT-dienstverlening *in den brede*, dus zowel op het gebied van de "a" van automatisering (het leveren, beheren en vernieuwen van benodigde hardware, software, randapparatuur en verbindingen, inclusief het ondersteunen van gebruikers) als om de "i" van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging. Op dit moment verzorgt de RID voor haar opdrachtgevers de a en een deel van de i. De gemeenten bepalen zelf de gewenste ondersteunende functionaliteit(en) en verzorgen zelf het functioneel beheer van die functionaliteit(en).

In bijlage 1 van dit rapport een schets van de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van ICT voor gemeenten anno 2023. Deze laten zich samenvatten in zes clusters:

**Basis ICT op orde
(inclusief wendbaarheid)**

Infrastructuur, werkplekken,
verbindingen, telefonie, opslag e.d.
inclusief ondersteuning

**Informatievoorziening intern
& extern op orde**

Dashboards, websites, digitale
toegankelijkheid, datagedreven werken
et cetera

**Voldoen aan (nieuwe)
wet- en regelgeving**

Wet Open Overheid, Omgevingswet,
Wet kwaliteitsborging bouwen,
et cetera

**Informatieveiligheid,
cybersecurity & privacy**

Innoveren met ICT

Artificial Intelligence, robots,
drones, sensoren (smart cities), 5G et cetera

Digitale volwassenheid

Verankering, eigenaarschap, vaardigheden,
kennis, competenties, bewustzijn,
houding, gedrag, digitaal leiderschap e.d.

De ontwikkelingen gaan razendsnel, de uitdagingen zijn groot en de middelen beperkt, dus gemeenten zullen alle zeilen moeten bijzetten om het 'ICT-hoofd' boven water te houden. Niet zo vreemd dus dat gemeenten en gemeentelijke ICT-samenwerkingen zich anno 2023 heroriënteren op de vraag wat er nodig is aan ICT-dienstverlening en hoe die het best georganiseerd kan worden. Zo ook de gemeenten en ICT-samenwerking in kwestie, waarbij in het vierde kwartaal van 2021 in zowel een bestuurlijke als een ambtelijke sessie de vraag werd gesteld of de RID wel robuust genoeg is en of RID op de (beperkte) schaal van de samenwerking in kwestie wel voldoende robuust gemaakt kan worden om de uitdagingen van vandaag en de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen zien.

Tegelijkertijd beseffen de opdrachtgevende gemeenten binnen de samenwerking zich ook dat voor de benodigde ICT-dienstverlening meer nodig is dan alleen 'een goed functionerende RID' en dat zij ook zelf aan zet zijn en medeverantwoordelijk zijn voor een goed functionerend geheel. Dit is ook nadrukkelijk als een punt van aandacht meegegeven voor dit onderzoek en komt verderop in dit rapport terug. Nu eerst de scenario's die er zijn voor de toekomst van RID De Liemers, want dat is de eerste vraag die is gesteld.

Bij scenario's voor de toekomst van RID De Liemers gaat het om scenario's voor het leveren van de gewenste ICT-dienstverlening door óf de RID of door een andere partij, danwel in een combinatie van mogelijkheden. Op papier gaat het dan om de volgende scenario's (in willekeurige volgorde):

1. dóór met de RID, maar dan wel zorgen dat de RID kan en gaat voldoen aan de eisen die de gemeenten stellen aan de ICT-dienstverlening van de RID;
2. de gewenste ICT-dienstverlening betrekken van een andere ICT-samenwerking;
3. de gewenste ICT-dienstverlening betrekken van een gastgemeente;
4. de gewenste ICT-dienstverlening betrekken van 1 of meer commerciële ICT-dienstverleners;
5. de gewenste ICT-dienstverlening in eigen huis organiseren (zelf doen);
6. een combinatie van deze mogelijkheden.

Andere verwachtingen

Alvorens deze afzonderlijke scenario's ten opzichte van elkaar te positioneren, is het van belang stil te staan bij het feit dat de verwachtingen van de ICT-dienstverlening en dus de ICT-dienstverleners in kwestie, anno 2023 *anders* zijn dan jaren geleden. En omdat die verwachtingen anders zijn dan jaren geleden, worden ICT-dienstenleveranciers ook anders beoordeeld dan jaren geleden. Dat geldt ook voor de RID's van deze wereld: Ze worden anno 2023 door hun opdrachtgevers beoordeeld op verwachtingen anno 2023, terwijl veel intergemeentelijke samenwerkingen jaren geleden werden opgericht en ingericht om samen inkoop en technisch beheer van ICT te doen. Daarvan werden vooral financiële voordelen verwacht (en alvast ingeboekt) terwijl ook toen al duidelijk was dat ICT alleen maar meer zou gaan vragen en kosten. Bovendien werd om dezelfde reden (kosten-gedreven) vaak onvoldoende geïnvesteerd in de ICT-samenwerkingen om ze succesvol te (kunnen) laten zijn. Niet zo opmerkelijk dus dat veel 'RID's' anno 2023 kwetsbaar zijn en dat diverse gemeentelijke opdrachtgevers anno 2023 ontevreden zijn over de dienstverlening van hun 'RID'. Maar daar horen de geplaatste kanttekeningen dus nadrukkelijk bij.

Scheidslijn tussen i en a steeds vager

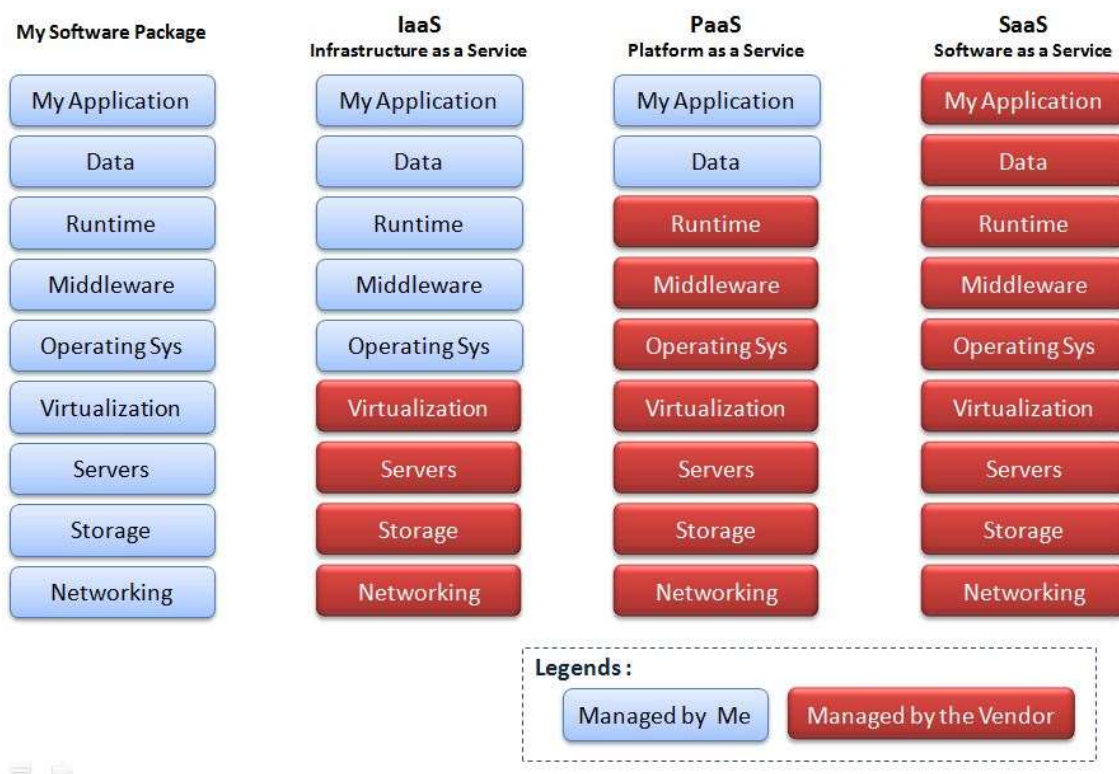
Wat in dit kader ook een rol speelt, is dat de scheidslijn tussen de a van automatisering en de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging, anno 2023 niet meer zo scherp is te trekken als jaren geleden. Toen ICT nog weinig 'meer' was dan vervanger van de typemachine, was de rolverdeling nog helder: de a werd geleverd door de a-leverancier(s) waaronder ICT-afdelingen, de i 'deden' de gemeenten zelf. Maar ICT is inmiddels zover doorgedrongen tot de haarvaten van onze samenleving, organisaties, processen en dienstverlening, dat de scheidslijn tussen i en a steeds vager is

geworden, de afhankelijkheid, kwetsbaarheid en complexiteit steeds groter en gemeenten in toenemende mate ook voor steeds grotere delen van de i kijken naar hun a-leverancier(s). Zoals bij datamanagement en datagedreven werken, maar ook bij informatiebeveiliging en innovatie met ICT, zoals het bouwen van digitale tweelingsteden.

Ingrijpende ontwikkelingen

En dan tot slot hebben we anno 2023 en de komende jaren te maken met ingrijpende ontwikkelingen zoals de verclouding van ICT waardoor steeds meer ICT als technisch beheerde dienst (vergelijkbaar met stroom uit de muur) wordt aangeboden en afgenomen, alsook het (onder de vlag van het landelijke programma 'common ground') uit elkaar halen van systemen en data, teneinde systemen gemakkelijker te kunnen vervangen en data beter te kunnen benutten en beveiligen. Zomaar twee voorbeelden van ontwikkelingen op het gebied van ICT die voor gemeenten en hun (eventuele) 'RID's' ingrijpende gevolgen gaan hebben, maar ook nieuwe kansen bieden. Zoals de kans om kwetsbaarheid op het gebied van technisch beheer te verminderen door zoveel mogelijk ICT als technisch beheerde dienst in te kopen (lees: het technisch beheer van ICT dus in feite aan de markt over te laten).

Gekoppeld aan al die veranderingen ontstaan ook nieuwe uitdagingen, werkzaamheden en rollen die ingevuld moeten worden. Zoals de rollen van regisseur, architect, diensten-integrator, data-scientist en data-steward. Voor de 'RID's' in gemeenteland betekent het dat accenten gaan verschuiven van technisch beheer naar veel meer regie. Zie bijvoorbeeld onderstaande afbeelding, waarin van links naar rechts steeds meer ICT naar de cloud verdwijnt, waardoor het lichtblauwe deel dat partijen nog zelf moeten beheren, mede afhankelijk van eigen keuzes (vast te leggen in een cloud-strategie) steeds kleiner wordt. Tegelijkertijd komen er dus andere werkzaamheden en rollen voor terug.



Ontwikkelingen als deze zijn belangrijk om mee te nemen in de beoordeling van scenario's voor het leveren van gewenste ICT-dienstverlening, want het maakt voor de beoordeling en onderlinge vergelijking van die scenario's nogal uit om welke gewenste ICT-dienstverlening het gaat.

Ditzelfde geldt voor het kijken naar wat aan de kant van de gemeenten geregeld moet worden op het gebied van ICT. Ook aan die kant hebben de razendsnelle ontwikkelingen en het steeds grotere belang van ICT een flinke impact. Zie bijvoorbeeld de wens van gemeenten (zoals Zevenaar) om datagedreven te werken, hetgeen volstrekt nieuwe competenties vraagt en flink hoge(re) eisen stelt aan de kwaliteit van het datamanagement, inclusief 'datagovernance'. Of neem het functioneel beheer, dat in een sterk veranderend en complexer wordend applicatielandschap met steeds meer 'saas-applicaties' (software-as-a-service) en een toenemend gebruik van 'smart apparaten' steeds breder en strategischer wordt.

Het genereren van klantwaarde wordt ook voor gemeenten steeds belangrijker, en dus gaat het bij digitale dienstverlening aan gemeentekant steeds indringender om zaken als meer selfservice voor klanten, om 'ononderbroken klantreizen', om 'instant afhandeling' en om 'straight- through-processing van transacties' (lees: automatische verwerking zonder menselijke tussenkomst) alsook 'robotic processing automation' (lees: inzet van robots). Bij dit alles worden agile werkmethoden ook steeds meer gemeengoed en komt de focus van de organisatie vooral te liggen op realisatie van baten van en met ICT.

In onderstaande afbeelding het verschil in accenten en denkwijze(n) tussen de ICT-functie (1.0/2.0) die gemeenten tot nu toe hadden en de ICT-functie (3.0) die gemeenten de komende jaren nodig hebben:

Denkwijze ICT-functie	ICT 1.0 / ICT 2.0	ICT 3.0
Strategie	Efficiency	Innovatie
Cultuur	Hiërarchisch, afstand	Samenwerking met klant
Technologie	Legacy	Mobiel, apps, cloud
User experience	Niet belangrijkste	Bedrijfskritisch
Dienstverleningsfilosofie	Nee, alleen als standaard	Ja, we gaan het regelen
Projectaanpak	Lineair, waterval	Kortcyclisch, agile
Governance	Op basis van vooraf goedgekeurd plan	Empirisch, continu op basis van procesresultaat
Visieontwikkeling	Van binnen naar buiten	Van buiten naar binnen
ICT-medewerkers	Lage kosten, conventioneel	'High skilled', onconventioneel
Sourcing	Langdurige contracten, enterprise-leveranciers	Kleine nieuwe (niche-) leveranciers, korte looptijd
Businessmodel	Service en support	Relatie en partner

Bij het kijken en vergelijken van scenario's voor de toekomst van RID De Liemers is het dus van groot belang eerst het perspectief te bepalen en is het hebben van een heldere, goed doordachte visie op de gewenste inzet van ICT, de gewenste ICT-functie, de gewenste ICT-dienstverlening en de gewenste rolverdeling tussen de gemeenten en de RID, even *essentieel* als *onontbeerlijk*.

2. VOORKEURSCENARIO

Welk scenario wordt geadviseerd en welke argumenten zijn daarbij doorslaggevend om op de juiste manier het opdrachtgeverschap te kunnen vervullen en te sturen op de samenwerking zelf, naast het sturen binnen de samenwerking?

In de gesprekken die we met de gemeenten en de RID hebben gevoerd, is ons aangegeven -en duidelijk geworden- dat er op dit moment geen heldere, gedeelde en goed doordachte visie is op de gewenste inzet van ICT, de gewenste ICT-functie, de gewenste ICT-dienstverlening en de gewenste rolverdeling (de wederzijdse verwachtingen) tussen de gemeenten en de RID. Er zijn wel ambities, opvattingen en ideeën, maar het ontbreekt aan een duidelijke (laat staan: gezamenlijke) lijn en daarmee ook aan een duidelijke lijn voor de beoordeling en onderlinge vergelijking van scenario's voor de toekomst van RID De Liemers.

Wel kan in zijn algemeenheid iets worden gezegd over de scenario's ten opzichte van elkaar, maar dan 'slechts' op basis van praktijkervaringen, in dit geval die van M&I/Partners. In het navolgende overzicht de verschillende scenario's op een rij, met per scenario een globale kwalitatieve duiding van M&I/Partners op drie belangrijke criteria, namelijk: kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid.

	Door met de RID	Onderbrengen bij commerciële partij(en)	Aansluiten bij een andere samenwerking	Onderbrengen bij een grote(re) gastgemeente	Zelf doen
Kosten	▪ RID niet duurder dan andere SSC's ▪ Kosten per inwoner blijven stijgen ▪ SSC's i.h.a. goedkoper dan individueel	Doorgaans duurder, o.a. omdat de markt risico-opslagen berekent, daarbovenop winst wil maken én voor elk wiswasje een rekening stuurt.	Groter is niet per definitie goedkoper (zie benchmark).	Betekent niet dat kosten omlaag zullen gaan.	Doorgaans hogere kosten (zie benchmark).
Kwaliteit	Hoeft niet minder te zijn, maar kan en moet wel beter.	▪ Veelal voldoende specialistische kennis rondom ICT aanwezig. Maar dat is niet persé gemeentelijke kennis. ▪ Hoeft niet beter te zijn, o.a. door langere communicatielijnen.	▪ Door schaalgrootte meer kennis in huis. ▪ Hoeft niet beter te zijn omdat personele bezetting ook vaak optelsom is van personeel eigenaren SSC. ▪ Hoeft niet beter te zijn door bijvoorbeeld langere communicatielijnen. ▪ Minder ruimte voor eigen ambities en initiatieven.	▪ Gastgemeente heeft vaak betere basis ICT-kennis en –expertise in huis. ▪ Hoeft niet beter te zijn door bijvoorbeeld langere communicatielijnen. ▪ Grotere gemeenten (de gastgemeente) hebben vaak andere focus/ 'karaktereigenschappen' dan kleinere gemeenten. ▪ Minder ruimte voor eigen ambities en initiatieven.	Op de schaalgrootte van kleine(re) gemeenten is dat doorgaans niet beter.
Kwetsbaarheid	Blijft op de schaal van de samenwerking een zorg, maar de markt neemt een deel over door verclouding.	▪ Hoeft niet minder te zijn, want ook marktpartijen zijn kwetsbaar en vliegen mensen in als de nood aan de man komt. Wel meer garanties door risico-opslag.	Is op papier minder, maar blijft op elke schaal een zorg, want de hoeveelheid personeel is en blijft afgestemd op het werkpakket	Is op papier minder, maar blijft op elke schaal een zorg, want de hoeveelheid personeel is en blijft afgestemd op het werkpakket	Wordt groter.

De belangrijkste boodschap van deze afbeelding (op basis van de praktijkervaring van M&I/Partners) is dat elk scenario z'n plussen en minnen heeft en dat switchen naar een andere ICT-dienstverlener (ten opzichte van -in dit geval- door met de RID) per saldo beslist niet gunstig(er) hoeft uit te pakken en al helemaal geen garanties geeft. Wel is dan nog steeds de vraag relevant of de schaalgrootte van de ICT-samenwerking in kwestie voldoende is voor een RID met een voldoende robuuste ICT-dienstverlening. Als dat namelijk niet zo is, moet alsnog naar een ander scenario worden gekeken.

Zoals aangegeven doet M&I/Partners al sinds 2004 jaarlijks benchmark-onderzoek naar de kosten en baten van ICT. Uit dat jaarlijkse vergelijkende onderzoek, waaraan elk jaar diverse gemeenten en ICT-samenwerkingen deelnemen, blijkt al sinds 2004 dat gemeenten met meer dan 100.000 inwoners verhoudingsgewijs de hoogste ICT-kosten per inwoner hebben, dat gemeenten tot 60.000 inwoners daar iets onder zitten en dat gemeenten met meer dan 60.000 maar minder dan 100.000 inwoners, verhoudingsgewijs de laagste ICT-kosten per inwoner hebben. Dit patroon doet zich sinds 2004 elk jaar

voor, op grond waarvan M&I/Partners in ieder geval de conclusie durft te trekken dat schaalgrootte wel degelijk van invloed is op in ieder geval de ICT-kosten per inwoner, maar dat 'groter' beslist niet altijd voordeliger hoeft te zijn.

Belangrijker echter dan dit, is dat ook op de schaal van de huidige ICT-samenwerking wel degelijk een RID met een robuuste ICT-dienstverlening mogelijk is, zolang en op voorwaarde dat de deelnemende partijen in de samenwerking het belang van (blijven) investeren in ICT zien en daar ook met het beschikbaar stellen van middelen naar handelen. In ieder geval ligt het volledig binnen de eigen invloedssfeer of het gemeenten in een samenwerking lukt om te zorgen voor een robuuste dienstverlening. Dat het onderwerp ICT daarin moet concurreren met de vele andere onderwerpen op de gemeentelijke en bestuurlijk agenda's, doet daar niets aan af. Het is een kwestie van prioriteiten stellen, niet van schaalgrootte.

En dan is er dus nog de accentverschuiving van technisch beheer naar regie. Bij het organiseren van een robuuste ICT-dienstverlening gaat het in toenemende mate om een robuuste invulling van de *regierol* op het gebied van ICT. De gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar hebben aangegeven op het gebied van techniek en beveiliging van techniek zoveel mogelijk te willen 'ontzorgd'. Dit betekent in het mogelijke scenario van 'door met de RID' dat de RID moet worden omgevormd van een organisatie die overwegend technisch beheer doet, naar een organisatie die dat technische beheer (op basis van een goed doordachte cloudstrategie) in toenemende mate overlaat aan de markt en zich concentreert op een goede regie op de ICT-dienstverlening die de gemeenten van de RID (en daarachter de markt) verwachten. Ook dat, die noodzakelijke 'omvorming', is op de schaal van de ICT-samenwerking in kwestie wel degelijk mogelijk, zolang en op voorwaarde dat de gemeenten bereid zijn de daarvoor vereiste maatregelen te treffen en investeringen te doen.

Kortom, 'door met de RID' op de schaal van de ICT-samenwerking in kwestie, is anno 2023 nog steeds een realistisch scenario. Bovendien geeft stoppen met de RID (en zelfs al het aankondigen of laten doorschemeren van een voornemen daartoe) ingrijpende consequenties (waaronder forse frictiekosten) en flinke risico's (waaronder met name een versneld vertrek van mensen voordat een alternatief geregeld en operationeel is).

Veel belangrijker echter dan deze mogelijk negatieve impact van kiezen voor een ander scenario dan 'door met de RID', is dat het succes van een switch naar een andere ICT-dienstverlener sterk afhankelijk is van de vraag of de uitbestedende partij daar 'klaar' voor is (in jargon: '*outsourcingsready*'). Dit brengt ons op het belangrijke aspect van 'digitale volwassenheid'. Uit allerlei onderzoek en praktijkervaringen (ook internationaal) blijkt namelijk dat digitaal volwassen organisaties meer rendement halen uit ICT en investeringen in ICT en ook beter in staat zijn ICT-leveranciers aan te sturen en succesvol van ICT en leverancier(s) te switchen.

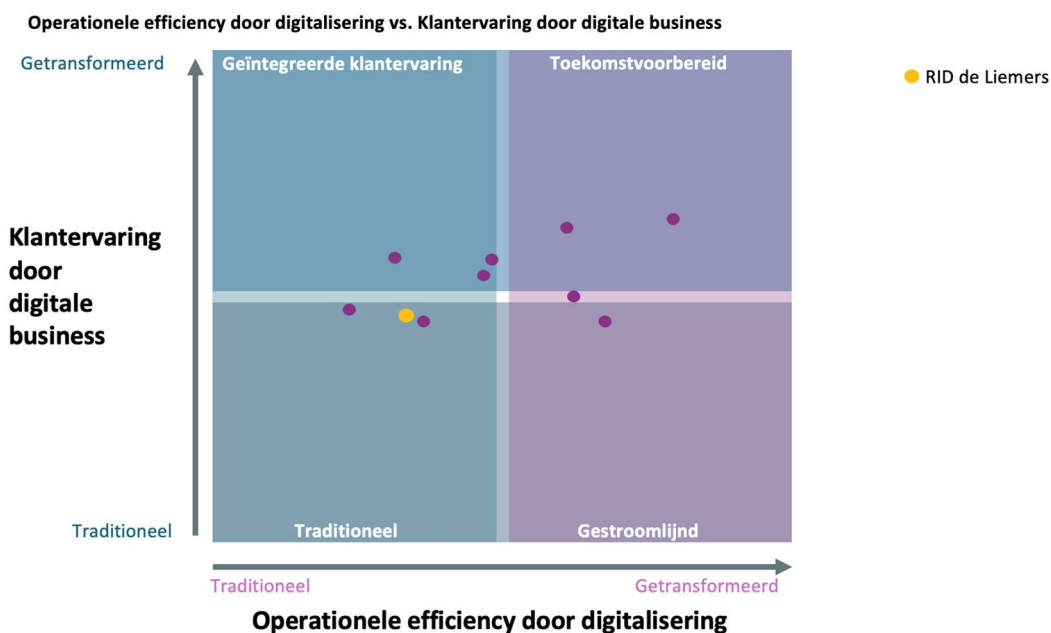
Onder de digitale volwassenheid van een organisatie verstaan we het gemak en de snelheid waarmee een organisatie nieuwe mogelijkheden en inzichten op het gebied van ICT weet om te zetten in betere producten en/of diensten. Daarbij gaat het niet alleen om digivaardigheid, maar ook om zaken als visie, scherp weten wat je wil, organisatie, governance, verankering, eigenaarschap, houding en gedrag.

In de gesprekken die we met de gemeenten en de RID hebben gevoerd, is de digitale volwassenheid van deze organisaties zowel expliciet als impliciet over tafel gegaan en hebben genoemde partijen volmondig beaamd dat ze in allerlei opzichten nog *onvoldoende* digitaal volwassen zijn. Ditzelfde bleek ook uit de

zelfscore(s) op digitale volwassenheid, gekoppeld aan de ICT-benchmark gemeenten van M&I/Partners. Als verbeterpunten werden in dit kader onder andere benoemd:

- het (reeds eerder in dit rapport genoemde) ontbreken van een heldere (gezamenlijke) visie op de gewenste inzet van ICT, de gewenste ICT-functie, de gewenste ICT-dienstverlening en de gewenste rolverdeling (de wederzijdse verwachtingen) tussen de gemeenten en de RID;
- de organisatie/inrichting van processen en de governance in het algemeen;
- het ontbreken van digitaal leiderschap, 'sturing van bovenaf' en (voldoende) eigenaarschap;
- de digivaardigheid van (veel) medewerkers.

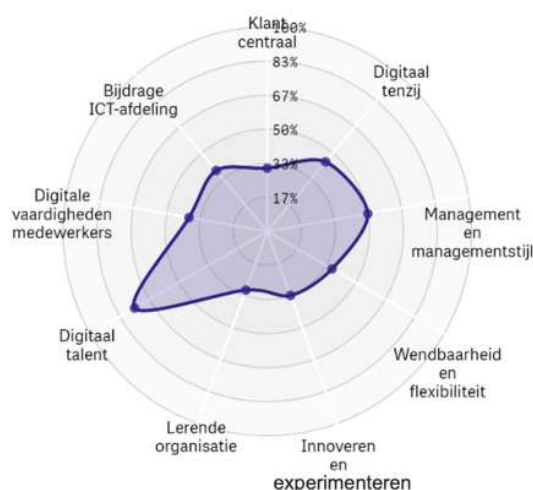
Onderstaande afbeeldingen zijn afkomstig uit de ICT-benchmark gemeenten 2021 (over boekjaar 2020) van M&I/Partners en gaan over de 'zelf-scores' door ICT-samenwerking De Liemers op digitale volwassenheid:



RID de Liemers en haar deelnemers scoren zichzelf fors lager dan de gemiddelde gemeente in de benchmark als het gaat om digitale volwassenheid.

Gemiddelde volwassenheid

42,1% 50,1%
Benchmark



NB: Bij de aangegeven 'gemiddelde volwassenheid' gaat het dus om een score op een schaal tot 100%. Anders gezegd: De partijen in de ICT-samenwerking geven zichzelf dus een rapportcijfer 4,2. Daarmee zijn de gemeenten en de RID geen uitzondering in gemeenteland (gemiddeld geven de gemeenten zichzelf een rapportcijfer 5,0), maar scoren de gemeenten en de RID zichzelf nog wel iets onder het gemiddelde.

Met deze score(s) op digitale volwassenheid lopen de gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar een flink risico als ze besluiten om de RID in te ruilen voor een andere “ICT-dienstenleverancier”.

Dit nog afgezien van de reeds aangegeven consequenties en risico's als gevolg van een besluit om te stoppen met de RID. Maar minstens zo relevant in dit kader is te benadrukken en te beseffen dat binnen de huidige samenwerking ook naar het oordeel van de deelnemende partijen zelf, nog veel te verbeteren valt.

Advies van M&I/Partners is dan ook om -in plaats van te switchen naar een ander scenario- vast te houden aan de samenwerking inclusief de RID en deze juist te verbeteren, te versterken en waar mogelijk zelfs te intensiveren, want ook op het gebied van de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging liggen mogelijkheden voor (meer) samenwerking en daarmee een efficiëntere en effectievere inzet van schaarse middelen.

Samenwerken op de i

Veel intergemeentelijke ICT-samenwerkingen beperken zich nog tot samenwerken op de a van automatisering, omdat ze ooit zijn opgericht en ingericht om vooral gezamenlijk beheer en gezamenlijk inkoop van ICT te doen. Maar steeds meer (vooral kleinere) gemeenten kijken inmiddels ook naar het met elkaar delen van schaarse expertise en functies die op individueel gemeenteniveau soms slechts deeltijdfuncties zijn, alsook meer in den brede naar samenwerken op het gebied van de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging. Want waarom ieder voor zich het wiel uitvinden op bijvoorbeeld de invoering van nieuwe wet- en regelgeving of op het gebied van informatiebeveiliging terwijl daarin ook prima samen opgetrokken kan worden? En dus schaarse middelen efficiënter en effectiever ingezet kunnen worden, zeker in een toch al krappe arbeidsmarkt.

Belangrijk in dit kader is te benadrukken dat meer samenwerken op de i niet ten koste hoeft te gaan van eigen keuzevrijheid, maatwerk en/of ‘couleur locale’. Iets waar veel gemeenten gevoelig voor zijn. Waar wij op doelen met meer samenwerken op de i, is bijvoorbeeld:

- de krachten (capaciteit, kennis, ervaring e.d.) bundelen op het gebied van informatiebeveiliging (waar de individuele gemeenten nu vaak nog een beperkte bemensing hebben, terwijl de uitdagingen voor alle gemeenten op het gebied van informatiebeveiliging in de kern exact hetzelfde zijn);
- de krachten (capaciteit, kennis, ervaring e.d.) bundelen op het gebied van datagedreven werken, want waarom elke gemeente bijvoorbeeld een eigen ‘datalab’ dat maar voor een beperkt deel van de tijd wordt gebruikt?;
- het werk verdelen als het gaat om het bepalen van de impact en het kiezen van een mogelijke aanpak voor de implementatie van allerlei wet- en regelgeving (zoals de Omgevingswet, de Wet open overheid, de Wet elektronische publicaties, de Wet kwaliteitsborging bouwen, de Wet modernisering bestuurlijk elektronisch verkeer, de Wet hergebruik overheidsinformatie, de Wet toegankelijkheid overheidsinformatie, et cetera), want waarom vaker dan één keer het wiel uitvinden, zeker met toch al schaarse middelen?

2 RANDVOORWAARDEN

Wat is er daarnaast nodig in de gemeentelijke organisaties van de opdrachtgevers als het gaat om digitale volwassenheid en de mate waarin zij in staat zijn om zelf invulling te geven aan de regievoering op informatievoorziening, digitalisering en inzet op ICT?

Eerder in dit rapport hebben wij al gewezen op het grote belang van digitale volwassenheid. Duidelijk is dat alle partijen in de samenwerking in allerlei opzichten nog flinke stappen hebben te zetten op het gebied van digitale volwassenheid. Advies van M&I/Partners is om daarvoor een gezamenlijk programma op te stellen en daarin te starten met een herijking van de score(s) op digitale volwassenheid, zodat met een actueel en compleet beeld van start kan worden gegaan.

Een belangrijk thema onder de vlag van digitale volwassenheid is: 'in staat zijn om goede regie te voeren op ICT', zowel aan de kant van de gemeenten als aan de kant van de RID. Maar dan moet er wel eerst een heldere visie zijn op de gewenste inzet van ICT, de gewenste ICT-functie, de gewenste ICT-dienstverlening en de gewenste rolverdeling (de wederzijdse verwachtingen) tussen de gemeenten en de RID. Regie voeren begint immers met weten waar je naartoe wilt, welk resultaat je wilt bereiken/neerzetten binnen welke termijn en randvoorwaarden en met welke rolverdeling. Die visie zal er dus eerst moeten zijn voordat op het thema van regievoering (gerichter) kan worden bepaald wat er vervolgens bij de gemeenten en bij de RID nodig is.

In feite gaat het in dit kader dus ook over de 'governance' van de ICT-samenwerking. Die governance moet hoognodig worden herijkt, waarbij vooral de wederzijdse verwachtingen moeten worden geactualiseerd. Dan praten we in feite over 'het spel' en de rolverdeling tussen de gemeenten en de RID binnen het construct van de gemeenschappelijke regeling en binnen de kaders van de gezamenlijk nog te bepalen i-strategie en i-agenda.

Een belangrijk aandachtspunt in dit kader is dat aan de kant van de opdrachtnemende gemeenten goed onderscheid moet worden gemaakt tussen de rol van 'eigenaar' en de rol van 'opdrachtgever'. De gemeenten zijn immers zowel eigenaar als opdrachtgever van de samenwerking en dat zijn essentieel *verschillende* rollen die consequent en consistent ingevuld moeten worden. Ook moet in ditzelfde kader onderscheid worden gemaakt tussen *bestuurlijk* opdrachtgeverschap (lees: de rol(len) van de raden en colleges) en *ambtelijk* opdrachtgeverschap (via de gemeentesecretarissen c.q. directieteams).

Wat hiernaast aan de kant van de gemeenten sowieso moet gebeuren (gekoppeld aan het 'herijken' van de wederzijdse verwachtingen op het gebied van ICT) is het herijken van wat de gemeenten anno 2023 en voor de komende jaren zelf in huis moeten hebben op het gebied van ICT (in termen van bemensing, rollen, vaardigheden e.d.) om 'bij te blijven' en eigen plannen en ambities te kunnen waarmaken. Dit aandachtspunt strekt zich in ieder geval uit tot de onderwerpen:

- informatieadvies (inclusief informatie-architectuur);
- functioneel beheer;
- informatiebeveiliging;
- datamanagement, datagovernance en datagedreven werken.

Informatieadvies (inclusief informatie-architectuur)

Informatieadvies blijft uiteraard belangrijk voor het (helpen) slaan van de ‘brug’ tussen de publieke dienstverlening en bedrijfsvoering van de gemeenten aan de ene kant en het gebruik van ICT daarbij en de vormgeving van de interne en externe informatievoorziening aan de andere kant. In toenemende mate gaat het hierbij ook om de inrichting van de informatiehuishouding, ook wel aangeduid als de informatie-architectuur¹.

Op het gebied van de *interne* informatievoorziening, dat wil zeggen de informatievoorziening voor de eigen organisatie, gaat het onder andere om dashboards en dus om competenties en tools om die dashboards te bouwen.

Bij de *externe* informatievoorziening, bedoeld voor de inwoners en ketenpartners, ligt er vooral een grote uitdaging om die externe informatievoorziening overzichtelijk en begrijpelijk te houden, want veel nieuwe landelijke wet- en regelgeving is sterk versnipperd en verkokerd maar heeft wel een steeds grotere ICT-component (onder andere in de vorm van nieuwe digitale loketten en platforms) waardoor het niet vanzelfsprekend is dat het voor gebruikers van overheidsinformatievoorziening nog overzichtelijk en begrijpelijk blijft. Dat moet op gemeentelijk niveau op een goede manier aan elkaar worden geknoopt en dat is nog een hele (complexe) kluit.

In dit kader is ook ‘werken onder (ICT) architectuur’ relevant, want voor een goede publieke dienstverlening inclusief een informatievoorziening die ook nog eens aan alle wet- en regelgeving voldoet, is een goede keuze, afstemming en samenhang nodig tussen allerlei ‘ICT-componenten’ (hardware, software, koppelingen, verbindingen et cetera). Die goede keuze, afstemming en samenhang zijn niet vanzelfsprekend, maar moeten met visie en beleid worden aangebracht. Dat is ‘werken onder (ICT) architectuur’ en daarom is het des te relevanter dat zowel aan de kant van de opdrachtgevende gemeenten als aan de kant van de RID ‘ICT-architectuur-kennis, -ervaring en -capaciteit’ beschikbaar komt, want die is er momenteel nog niet. Aan de RID-kant gaat het dan vooral om de ‘technische architectuur(rol)’ (gericht op technische invulling) terwijl het aan gemeentekant vooral gaat om de ‘informatie-architectuur(rol)’ (gericht op aanbrengen van lijn en samenhang in bijvoorbeeld externe informatievoorziening, rekening houdend met allerlei verschillende -wettelijke en andersoortige- eisen die aan die externe informatievoorziening worden gesteld).

Functioneel beheer

Eerder in dit rapport is al aangegeven dat het functioneel beheer in een sterk veranderend en complexer wordend applicatielandschap met steeds meer ‘saas-applicaties’ (software-as-a-service) en een toenemend gebruik van ‘smart apparaten’ steeds breder en strategischer wordt. Daarbij wordt het genereren van klantwaarde voor gemeenten steeds belangrijker, en dus gaat het bij digitale dienstverlening aan gemeentekant steeds indringender om zaken als meer selfservice voor klanten, om ‘ononderbroken klantreizen’, om ‘instant afhandeling’ en om ‘straight- through-processing van transacties’ (lees: automatische verwerking zonder menselijke tussenkomst) alsook ‘robotic processing automation’ (lees: inzet van robots). Bij dit alles worden agile werkmethoden ook steeds meer gemeengoed en komt de focus van de organisatie vooral te liggen op realisatie van baten van en met ICT.

¹ De informatie-architectuur beschrijft de inhoudelijke relaties en samenhang tussen toepassingen en gegevensverzamelingen onderling. Hiermee worden de relaties met informatie en communicatie als bedrijfsmiddelen/productiefactoren van een organisatie inzichtelijk.

Sowieso is functioneel beheer een belangrijk onderwerp, want het slaat de ‘brug’ tussen techniek en publieke dienstverlening. In veel gemeentelijke organisaties wordt het functioneel beheer onvoldoende goed ingevuld en is het vaak sterk versnipperd. Dat is ook binnen de onderhavige ICT-samenwerking het geval (hetgeen zich onder andere ook uit in een gemis/gebrek aan goed ingerichte BiSL-processen² richting de gebruikersorganisatie). Goed om daar anno 2023 nog eens indringend naar te kijken!

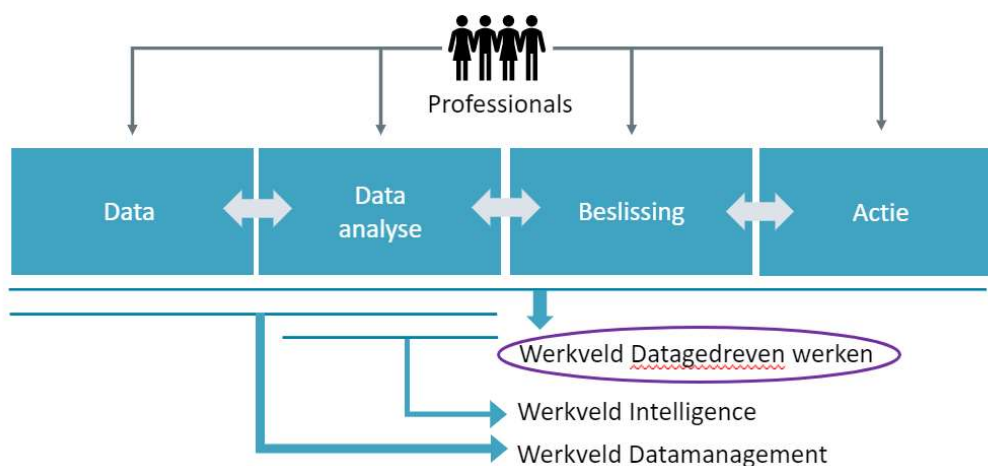
Informatiebeveiliging

Gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor informatiebeveiliging en het beveiligen van hun systemen en data. Daar zit zeker ook een (meer) technische kant aan waarvoor gemeenten een beroep kunnen doen op de RID, maar gemeenten blijven ook dan zelf verantwoordelijk en hebben zelf ook maatregelen te treffen en rollen in te vullen. Omdat de ontwikkelingen op het gebied van ICT en (mede daardoor) ook op het gebied van afhankelijkheid, kwetsbaarheid en cybercrime razendsnel gaan, is het goed om zeer regelmatig de benodigde voorzieningen (waaronder de benodigde rollen, bemensing et cetera) en zeker ook het gedrag van de eigen bestuurders, managers en medewerkers kritisch onder de loep te nemen. Dat kan op allerlei manieren, maar is zeker een thema in de herijking van verwachtingen.

Door de gemeenten is in de gevoerde gesprekken aangegeven dat de technische kant van informatiebeveiliging door de RID onvoldoende goed wordt ingevuld en dat de gemeenten daar grote zorgen over hebben. De RID is zich hier bewust van. Hier ligt een urgent verbeterpunt!

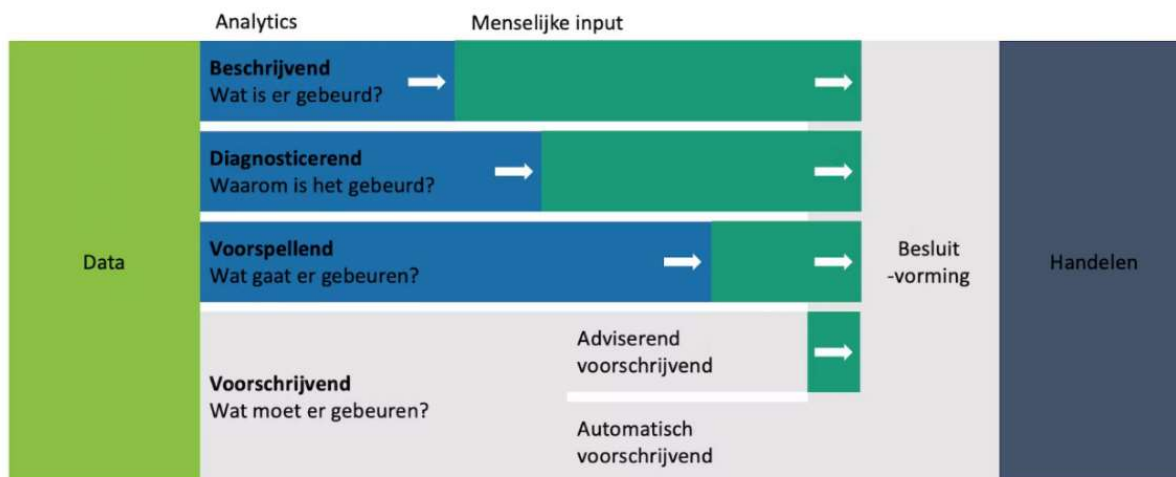
Datamanagement en datagedreven werken

Gemeenten willen anno 2023 (in meer of mindere mate) datagedreven werken. Dat is werken op basis van een zo compleet en kloppend mogelijk beeld van de werkelijkheid. Zie in onderstaande afbeelding het werkveld van datagedreven werken.



² BiSL is een belangrijk, veel gebruikt referentiekader/raamwerk voor het inrichten van processen voor functioneel beheer.

Gemeenten wilden uiteraard altijd al datagedreven werken, maar door de steeds grotere hoeveelheden data die digitaal beschikbaar zijn en de steeds betere tools om al die data te doorzoeken, te ordenen en te analyseren, heeft datagedreven werken de laatste jaren een enorme vlucht genomen. Waarbij nog steeds allerlei verschillende ambities en verschillende gradaties van datagedreven werken aan de orde kunnen zijn, variërend van 'eerst maar eens een beter beeld van de historie (wat is er gebeurd?) tot en met volledig geautomatiseerd voorspellen van de toekomst (wat gaat er gebeuren?). Zie tevens onderstaande afbeelding.



Zeker de verdergaande vormen van datagedreven werken zijn voor de meeste gemeenten volstrekt nieuw en dus te beschouwen als 'innoveren met ICT'. Dat vraagt om volstrekt andere competenties en een volstrekt andere besturing/governance dan de exploitatie van ICT. Zie in dit kader tevens de navolgende afbeelding van Gartner, waarin de twee werelden van 'exploiteren' (in de afbeelding: mode 1) en 'innoveren' (in de afbeelding: mode 2) naast elkaar zijn gezet.



Hiernaast is het voor datagedreven werken (en sowieso voor de informatievoorziening en voor de informatiebeveiliging in het algemeen) essentieel dat het datamanagement op orde is. Daarbij verstaan we onder datamanagement: het onderhouden, actualiseren, beheren en beveiligen van data. Veruit de meeste gemeenten hebben het datamanagement (om allerlei redenen) niet/onvoldoende op orde,

waardoor data soms niet vindbaar zijn, gemeenten niet eens weten dat ze bepaalde data in huis hebben, de kwaliteit van data niet controleren en/of controleerbaar is, data verschillend (kunnen) worden geïnterpreteerd, et cetera. Het moge daarom duidelijk zijn dat datagedreven werken alleen 'zin' heeft als het datamanagement op orde is.

Vaak kijken gemeenten voor datamanagement ook naar hun 'RID's', maar dat is (lang) niet altijd terecht. Gemeenten zijn en blijven zelf verantwoordelijk en hebben daar naar te handelen. Advies van M&I/Partners is om ook het thema van datagedreven werken, datamanagement en data-governance mee te nemen in de herijking van wederzijdse verwachtingen (annex beoordeling van wat partijen dus in huis moeten hebben c.q. nog te regelen hebben).

3 VERVOLG

In dit laatste hoofdstuk de suggesties van M&I/Partners voor het vervolg, inclusief een inschatting van benodigde bedragen voor voorgestelde investeringen (waar dat mogelijk is).

1. Eerste vervolgstap die gezet moet worden, is het nemen en vooral publiek maken van het besluit om vast te houden aan de samenwerking op het gebied van ICT en deze zo gauw mogelijk te verbeteren en waar mogelijk op het gebied van i zelfs te gaan intensiveren.

Zolang nog onzekerheid blijft bestaan over het vervolg en vooral de toekomst van de RID, zal hier een zichzelf-versterkend negatief effect van uitgaan. Bovendien wordt het hoog tijd te investeren in de samenwerking, want deze is te lang vooral/nagenoeg uitsluitend kosten-gedreven geweest. Dit heeft onder andere geresulteerd in een RID die op een flink aantal onderdelen onder-bemenst is, waardoor in een toch al krappe arbeidsmarkt in toenemende mate een beroep moet worden gedaan op tijdelijke inhuurkrachten en de werklast door steeds minder 'schouders' gedragen moet worden.

Nog langer laten voortbestaan van deze situatie is niet alleen om bedrijfstechnische redenen, maar ook vanwege de menselijke maat onaanvaardbaar. Bovendien is dan steeds minder sprake van duurzame kennisontwikkeling binnen de RID als steeds meer beroep moet worden gedaan op tijdelijk inhuur van expertise/capaciteit.

2. Tweede stap die gezet moet worden, is:
 - a) het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op de gewenste inzet van ICT, de gewenste ICT-functie, de gewenste ICT-dienstverlening en de gewenste rolverdeling (de wederzijdse verwachtingen) tussen de gemeenten en de RID;
 - b) het bepalen van de best passende cloudstrategie, waarmee het technisch beheer voor een flink deel naar de markt wordt gebracht en zo de kwetsbaarheid op dit technisch beheer kan worden verminderd.

Deze twee producten (ivisie en cloudstrategie) zijn tevens nodig als basis voor het kunnen bepalen van de bemensing die aan beide kanten (gemeenten en RID) structureel danwel incidenteel nodig is. Dat kan op dit moment nog niet en daarom wordt aangeraden nog even te wachten met structurele versterkingen totdat de ivisie en de cloudstrategie klaar en vertaald zijn naar de benodigde bemensing aan beide kanten.

Voor het ontwikkelen van zowel de ivisie als de cloudstrategie is tijdelijk externe hulp nodig. Beide producten kunnen binnen een paar maanden klaar zijn. Advies van M&I/Partners is om voor externe hulp op beide producten een budget van € 30.000,- (ex btw) te reserveren en zo gauw mogelijk (lees: Q1 van 2023) een start te maken met het werven van die externe ondersteuning.

Enkele aandachtspunten voor de ivisie:

- Wat willen partijen de komende jaren bereiken met de inzet van ICT?
- Wat zijn voor de komende jaren de prioriteiten op het gebied van ICT en waarom?
- Wie bepaalt de prioriteiten op het gebied van ICT en op basis waarvan?
- Wat is basis-dienstverlening en wat is extra (plus-dienstverlening danwel maatwerk)?
- Hoe is de onderlinge rolverdeling en wat mogen we verwachten van elkaar?
- Hoe worden de kosten onderling verdeeld?
- Hoe wordt invulling gegeven aan portfoliomanagement en wie bewaakt de uitvoering van de ivisie?
- Hoe geven we invulling aan leveranciers- en contractenmanagement?
- Meer in het algemeen: Hoe doen we de regievoering op ICT en wie doet daarin wat?

Enkele aandachtspunten voor de cloudstrategie:

- Wat gaat/moet sowieso naar de cloud (omdat aanbieders alleen nog cloudvarianten aanbieden)?
- Wat blijft sowieso 'on premise' staan (dus in eigen huis)?
- Wat mag om wettelijke redenen niet naar de cloud en waarom niet?
- Wat is (met alles 'opgeteld') de doelarchitectuur voor de komende jaren (informatie en techniek)?
- In welk tempo en met welke achtereenvolgende stappen gaan we de cloudstrategie uitvoeren?
- Waar zitten belangrijke samenhangen en risico's en hoe gaan we daar op acteren?

3. Tegelijkertijd is er nu al sprake van onder-bemensing zeker aan de kant van de RID, dus daar moet zo gauw mogelijk op 'ingegrepen' worden, maar dan wel dus even met extra tijdelijke inhuur.

Inmiddels is al een tijdelijke operationele manager geworven die de RID per 1 januari 2023 voor tenminste een half jaar komt versterken. Hiernaast zijn bij de RID op vacatureruimte ook al andere tijdelijke krachten ingeschakeld, maar de kosten daarvan kunnen niet volledig uit vacatureruimte worden gedekt. Advies is om hiervoor een bedrag van € 150.000,- ex btw extra beschikbaar te stellen uit de begroting voor 2023.

Hierbovenop, als 'inhaalslag' op een RID waarin jarenlang te weinig is geïnvesteerd, moet op zo kort mogelijke termijn extra personeel worden geregeld, vooral op het gebied van architectuur en projectleiding. Ook dit zal nog even 'tijdelijk personeel' zijn, want pas als de (gezamenlijke) ivisie en de cloudstrategie zijn bepaald, is een betere duiding mogelijk van de benodigde bemensing aan beide kanten. Advies van M&I/Partners is om voor deze 'extra tijdelijke inhuur' in 2023 een budget van € 300.000,- ex btw te reserveren.

Hiernaast is ook aan de kant van de gemeenten op korte termijn wellicht al extra bemensing nodig, maar ook daarvoor is het (om de reeds aangegeven redenen) verstandig dat vooralsnog in te vullen met tijdelijke inhuur. In ieder geval is het zinvol om (al of niet gekoppeld aan de nog te ontwikkelen ivisie) goed in beeld te brengen wat er op het gebied van datamanagement (nog) nodig is om op de gewenste manier(en) invulling te kunnen geven aan datagedreven werken.

4. Zodra de ivisie en de cloudstrategie gereed en vertaald zijn naar de structureel en incidenteel benodigde bemensing, moeten (bij 'groen licht' voor die bemensing) de functieboeken alsook de begroting (per 2024) van de gemeenten en de RID daarop worden aangepast.

NB: Belangrijk in dit kader is te benadrukken dat we met de ivisie geen hoog-over-verhaal in de zin van een 'abstract strategisch vergezicht' bedoelen, maar een ivisie die concreet benoemt wat de gezamenlijke partijen de komende jaren op het gebied van ICT (digitalisering, informatievoorziening e.d.) willen realiseren, wat daarin de prioriteiten zijn en hoe partijen dit willen gaan doen, met welke onderlinge verdeling van rollen. De ivisie moet het karakter krijgen van een i-strategie, doorvertaald naar een i-agenda en een a-strategie. De cloudstrategie maakt in feite deel uit van de a-strategie.

5. Zodra de ivisie gereed is, kan ook een start worden gemaakt met het opstellen van een programma voor het vergroten van de digitale volwassenheid aan beide kanten. Advies van M&I/Partners is om de colleges en raden van Duiven, Westervoort en Zevenaar hier nadrukkelijk in mee te nemen, want ook zij moeten digitaal volwassener worden en meer ICT-leiderschap en -eigenaarschap tonen. Voor het inschakelen van externe ondersteuning bij het maken van een programma voor vergroten van de digitale volwassenheid van alle partijen wordt geadviseerd in 2023 een bedrag van € 30.000 ex btw te reserveren. Pas als dat programma er is, kan bepaald worden wat er nodig is om het uit te voeren.
6. Als laatste maar niet het minste: Het organiseren van succesvolle samenwerking vraagt om continue aandacht. Kies daarom voor een programmatische aanpak onder leiding van een coachende en coördinerende programmamanager (voor bijvoorbeeld gemiddeld 1 dag per week) voor de komende twee jaar, bij voorkeur te starten in januari 2023. Reserveer hiervoor een budget van € 100.000,- ex btw (te verdelen over 2023 en 2024). Huur deze programmamanager *samen* in (gemeenten en RID) en laat deze programmamanager rapporteren aan een stuurgroep (met daarin de gemeenten en de RID).

In het onderstaande (afsluitende) overzicht een samenvatting van de belangrijkste te treffen maatregelen en te plegen investeringen op korte termijn, met een globale doorkijk op vervolgvactiteiten en (mogelijk) benodigde investeringen daarna (2023 tot en met 2025).

Onderwerp	2023				2024	2025
	Q1	Q2	Q3	Q4		
Besluit nemen en publiek maken dat de ICT-samenwerking wordt voortgezet en verbeterd						
Samen (gemeenten en RID) bepalen van de i-strategie en i-agenda voor de periode t/m 2025, inclusief herijken van wederzijdse verwachtingen	€ 30.000					
Bepalen van de best passende cloudstrategie	€ 30.000					
Doorvertalen van i-strategie en cloudstrategie naar functieboeken gemeenten en RID						
Extra geld benodigd voor reeds ingehuurd tijdelijk personeel (op vacatures)	€ 150.000					
Tijdelijk extra inhuur voor RID (inhaalslag) o.a. op projectleiding en informatiebeveiliging	€ 300.000					
Werven van structureel benodigd personeel			€ PM			
Opstellen van een programma voor vergroten van de digitale volwassenheid aan beide kanten			€ 30.000			
Uitvoeren programma digitale volwassenheid					€ PM	
Programmatische aansturing van de verbetering van de ICT-samenwerking	€ 100.000					

BIJLAGE 1 ONTWIKKELINGEN & UITDAGINGEN

In deze bijlage een schets van de belangrijkste ontwikkelingen en uitdagingen voor gemeenten anno 2022 op het gebied van ICT. Eerst het ICT-werkpakket voor de komende jaren, daarna nog enkele andere uitdagingen.

1.1 ICT-WERKPAKKET

Het ICT-werkpakket voor gemeenten de komende jaren laat zich samenvatten in zes clusters:

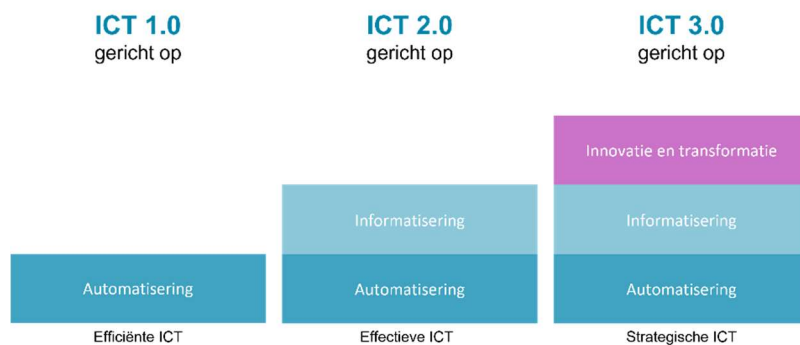
1. Zorgen dat de basis-ICT goed op orde is en blijft, inclusief het beheer daarvan en inclusief zorgen voor (meer) wendbaarheid. We hebben het in dit kader over werkplekken, verbindingen, opslagvoorzieningen, randapparatuur zoals printers, schermen e.d. alsook faciliteiten voor hybride werken e.a. waarbij ook wendbaarheid steeds belangrijker is/wordt, o.a. om (desgewenst) makkelijker te kunnen wisselen van ICT en leverancier(s)).
2. Zorgen dat zowel de interne informatievoorziening (bedoeld voor de eigen organisatie) als de externe informatievoorziening (bedoeld voor de inwoners en ketenpartners) op orde is en blijft. Hierin gaat het o.a. om actualiteit, betrouwbaarheid, vindbaarheid, toegankelijkheid, openheid, begrijpelijkheid en gebruiksgemak.
3. Voldoen aan wet- en regelgeving, inclusief het invoeren en vertalen van nieuwe wet- en regelgeving met daarin veelal een steeds grotere ICT-/digitaliseringscomponent (zoals wetten die gebruik van bepaalde digitale kanalen en portalen verplicht stellen, waaronder de Omgevingswet, de Wet open overheid, de Wet elektronische publicaties en de Wet modernisering bestuurlijk elektronisch verkeer).
4. Zorgen voor een goede informatiebeveiliging, security en recovery. Waarbij onder 'recovery' wordt verstaan: het snel weer in de lucht zijn na bijvoorbeeld uitval van systemen als gevolg van bijvoorbeeld een incident.
5. Innoveren met ICT, variërend van datagedreven werken tot en met gebruik van sensoren, 'digital twins' en kunstmatige intelligentie voor betere publieke dienstverlening. NB: Innoveren met ICT vraagt om een wezenlijk andere besturing/governance dan reguliere 'exploitatie' van ICT.
6. Op peil brengen en houden van de digitale volwassenheid van de organisatie en medewerkers. Waarbij digitale volwassenheid een belangrijke randvoorwaarde is voor succesvolle toepassing van ICT en dus rendement op investeringen in ICT; en waarbij digitale volwassenheid niet alleen gaat over digivaardigheid, maar ook over houding en gedrag, over eigenaarschap, over organisatie en governance, over het belang dat aan ICT wordt gehecht en over de manier waarop met ICT wordt omgegaan.



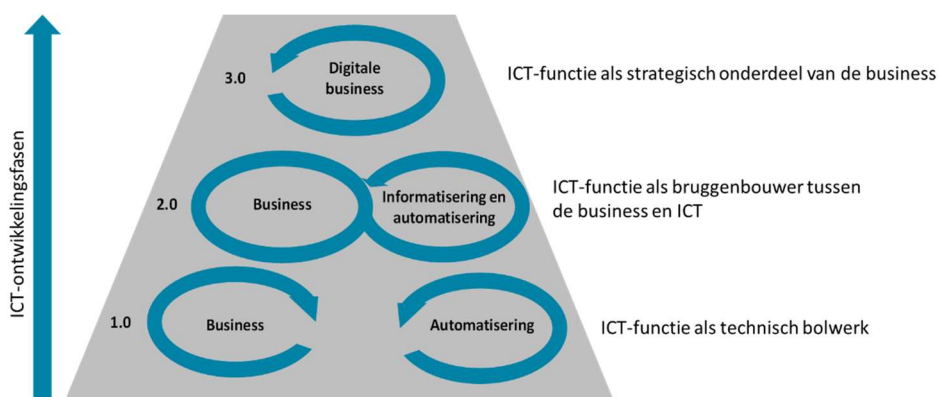
1.2 ONTWIKKELINGEN

1.2.1 Verschuivende accenten

In het kijken naar en werken met ICT, verschuiven accenten. Lag jaren geleden het accent vooral op efficiency, anno 2022 praten we vooral over innovatie en transformatie en zien we ICT vooral als een strategisch bedrijfsmiddel:



Hierdoor is er ook een veranderende rol/betekenis van ICT voor organisaties/bedrijven in het algemeen: van de ICT-functie als 'technisch bolwerk' (1.0) naar de ICT-functie als strategisch onderdeel van de business (3.0):



En ook de strakke scheidslijn tussen de a van automatisering en de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging verdwijnt steeds meer. Natuurlijk is er ook anno 2022 nog steeds techniek aan de ene kant en een functionele behoefte aan de andere kant, maar de a en de i grijpen zodanig steeds meer op elkaar in, dat ook in die zin accenten verschuiven. In ieder geval moet tussen a en i steeds nadrukkelijker samen worden opgetrokken om het geheel naar wens te laten functioneren.

1.2.2 Toenemende verclouding

Een belangrijke ontwikkeling om in dit kader te benoemen ook voor de komende jaren, is die van de toenemende 'verclouding' van ICT. Door steeds krachtiger processoren en steeds betere verbindingen kan steeds meer ICT op afstand worden gezet en als technisch beheerde dienst (vergelijkbaar met stroom uit de muur) worden aangeboden en afgenomen. Steeds meer ICT-leveranciers kiezen er zelfs voor hun producten en diensten alleen nog in 'cloud-varianten' te gaan aanbieden, waardoor het technisch beheer van ICT langzaam maar zeker steeds meer naar de markt 'verdwijnt'. Uiteraard heeft dit consequenties

voor bijvoorbeeld ICT-samenwerkingen die nu nog veel technisch beheer zelf doen c.q. moeten doen, maar daar staat tegenover dat partijen die moeite hebben het technisch beheer zelf in te vullen (bijvoorbeeld door gebrek aan kennis, ervaring en/of capaciteit) dat in toenemende mate dus naar de markt kunnen brengen. In die zin geeft de verclouding van ICT dus ook kansen om kwetsbaarheid te verminderen, ofschoon daar uiteraard een prijskaartje aan hangt.

1.2.3 Common Ground

Een andere belangrijke ontwikkeling is 'Common Ground', een landelijk initiatief van onder andere de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) dat onder andere als doel heeft om de afhankelijkheid van specifieke ICT-leveranciers te verminderen, en daardoor de wendbaarheid van organisaties in het kiezen van hun ICT en ICT-leverancier(s) te vergroten. Die grotere wendbaarheid van organisaties op dit gebied is uitermate belangrijk, want het stelt ze in staat om gemakkelijker te kunnen inspelen op veranderende techniek, veranderende inzichten en veranderende mogelijkheden. Ook de gemeenten Duiven, Westervoort en Zevenaar zullen in dit kader de wendbaarheid in de komende jaren moeten vergroten.

Onder de noemer van Common Ground wordt onder andere ingezet op het uit elkaar halen van applicaties en data, want veel data zijn nu nog opgeslagen in applicaties zelf en dat komt de wendbaarheid uiteraard niet ten goede (want organisaties kunnen dan niet zomaar switchen van applicatie c.q. leverancier). Bovendien worden data hierdoor onnodig vaak gekopieerd van de ene applicatie naar de andere en dat komt de veiligheid maar ook betrouwbaarheid van data bepaald niet ten goede (want ook verouderde data worden dan gekopieerd en hergebruikt). Een andere inzet van Common Ground is het bevorderen van gebruik van open source software (software waarvan de broncode vrij toegankelijk is), ook weer bedoeld om de afhankelijkheid van specifieke leveranciers te verminderen.

1.2.4 Datagedreven werken

Dan is er ook het nog altijd explosief toenemende gebruik (en helaas ook misbruik) door de enorm toenemende beschikbaarheid van data en de steeds krachtiger tools die er zijn om al die beschikbare data te verzamelen, te doorzoeken en te analyseren. Data worden niet voor niets 'het nieuwe goud' genoemd, want data zijn (zeker ook voor de overheid) met afstand de belangrijkste basis voor al het denken en handelen. Dat *was* uiteraard al zo, maar door de enorm toegenomen beschikbaarheid van data zijn data nóg belangrijker geworden.

Ook gemeenten kunnen niet(s) zonder data, maar dat is nog niet het enige. Minstens zo belangrijk is dat zij slim gebruik maken van beschikbare data, zodat zij de beste dienstverlening kunnen (blijven) bieden. '*Datagedreven werken*' noemen we dat: Slim gebruik maken van beschikbare data en databronnen, zodat gehandeld kan worden op basis van een zo kloppend mogelijk beeld van de werkelijkheid, opgebouwd op basis en analyse van beschikbare data, waar die zich ook bevinden (en mits daartoe bevoegd uiteraard).

1.2.5 Veel ICT-samenwerkingen onder druk

Veel ICT-samenwerkingen staan al jaren onder druk, in die zin dat veel opdrachtgevers/afnemers van die ICT-samenwerkingen ontevreden zijn over de ICT-dienstverlening. Veel ICT-samenwerkingen zijn jaren geleden vooral opgericht en ingericht om 'winst' te boeken op gezamenlijk (technisch) beheer, maar die winst bleek vaak tegen te vallen, want er ging alleen maar meer geld naar ICT. Een deel van de ontevredenheid over ICT-dienstverlening binnen ICT-samenwerkingen komt (vooral op bestuurlijk niveau) dus voort uit financiële verwachtingen en juist door die financiële verwachtingen ("samenwerkingen gaan geld besparen en dus opleveren") is er te vaak te weinig geïnvesteerd om ICT-samenwerkingen goed te laten functioneren. En dat laatste heeft er dan vaak weer aan bijgedragen dat de ICT-dienstverlening niet op het gewenste peil kan worden gebracht. In zekere zin een zelf gecreëerd probleem dus, dat anno 2022

des te indringender wordt ervaren nu ICT en daarmee goede ICT-dienstverlening steeds belangrijker zijn geworden.

1.2.6 Alternatieven bieden geen garanties

Overstappen naar andere ICT-dienstverleners, waaronder marktpartijen maar ook andere ICT-samenwerkingsverbanden, biedt in de praktijk tot nu toe geen enkele garantie dat de dienstverlening daarna beter en/of goedkoper zal zijn. Punt in dit kader is vooral dat al heel gauw appels met peren worden vergeleken, waardoor alternatieven soms gunstiger lijken en/of zich als ‘voordeliger’ voordoen, maar de realiteit is doorgaans stukken weerbarstiger. Zo zijn commerciële partijen uiteindelijk vaak duurder omdat zij winst willen maken, risico-opslagen berekenen en allerlei zaken al gauw als meerwerk factureren. En ICT-samenwerkingen hebben meestal met dezelfde perikelen te maken als andere ICT-samenwerkingen, waardoor er maar weinig ICT-samenwerkingen zijn die naar wens functioneren. Dan praten we nog niet eens over de kosten en risico's van overstappen zelf.

1.2.7 Groeiende gaten tussen werkpakket en middelen

Ondertussen (b)lijken de ‘gaten’ tussen het ICT-werkpakket aan de ene kant en de middelen die gemeenten en samenwerkingsverbanden voor dat werkpakket beschikbaar hebben en stellen aan de andere kant, alleen maar groter te worden. Voor een deel heeft dat te maken met benodigde expertise die schaars is, maar voor een deel heeft het ook te maken met het stellen van prioriteiten, ook in de besteding van middelen. Er is weliswaar een groeiend besef dat ICT en dus goede ICT-dienstverlening belangrijk zijn, maar de toewijzing van middelen is in het algemeen nog niet navenant.

1.2.8 Digitale volwassenheid essentieel

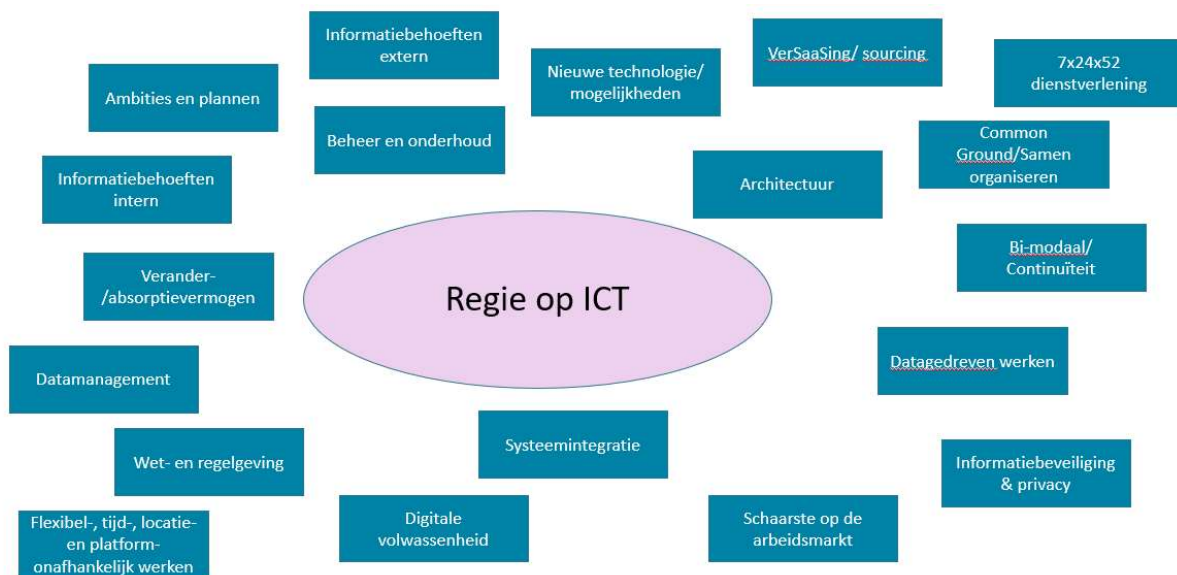
Bij het zien en onderkennen van wat er nodig is op het gebied van ICT en ICT-dienstverlening, speelt ook de ‘digitale volwassenheid’ van organisaties een grote rol. Daaronder verstaan we de snelheid en het gemak waarmee een organisatie nieuwe techniek en nieuwe mogelijkheden en inzichten weet om te zetten in nieuwe en/of betere producten en/of diensten. Digitale volwassenheid gaat niet alleen om digivaardigheid, maar ook om houding en gedrag, om eigenaarschap, om organisatie en governance, om zaken goed op orde hebben, om te weten wat je wil en wat er kan, om belangrijk vinden van het onderwerp en daar naar handelen, maar ook in het beschikbaar stellen van middelen.

Allerlei onderzoeken en praktijkervaringen hebben uitgewezen dat digitaal volwassener organisaties beter op de toekomst zijn voorbereid en meer rendement halen uit investeringen in ICT. Tegelijkertijd moet worden geconstateerd dat veruit de meeste organisaties, waaronder gemeenten, onvoldoende digitaal volwassen zijn. Ook om ICT-samenwerkingen goed te laten functioneren/renderen of om outsourcingstrajecten tot een goed einde te brengen. Niet voor niets zeggen experts op dit vlak dat partijen ‘outsourcingsready’ moeten zijn.

1.2.9 Goede regie steeds belangrijker

Met al het voorgaande moge duidelijk zijn dat goede regie op ICT inmiddels een vak op zichzelf is en dat regievoering op ICT zowel een belangrijk onderdeel als een bepalende factor is in de digitale volwassenheid van organisaties en daarmee voor de kwaliteit van moderne digitale dienstverlening en voor het rendement op investeringen in ICT (en daarmee ook het rendement op ICT-samenwerkingen).

In onderstaand plaatje een greep uit de vele onderwerpen, aandachtsgebieden en opgaven waarmee een gemiddelde gemeentelijke ‘ICT-regiekamer’ anno 2022 te maken heeft/krijgt.



1.2.10 Samenwerken loont, zowel op de a als op de i en op regie

Sinds 2004 doet M&I/Partners jaarlijks vergelijkend onderzoek naar de kosten en baten van ICT en samenwerken op het gebied van ICT. Eén van de conclusies uit dit onderzoek is dat samenwerken op het gebied van ICT weliswaar niet leidt tot lagere ICT-kosten (per inwoner), maar wel tot minder meerkosten en dus wel degelijk tot besparingen. Voorwaarde hierbij is wel dat de samenwerking goed wordt ingericht en aangestuurd, maar dat laat in de praktijk dus vaak nog te wensen over. Bovendien zit het (potentiële) rendement van samenwerken op het gebied van ICT niet alleen in geld, maar ook in kwaliteit en robuustheid van ICT-dienstverlening. En financieel rendement zit niet zozeer in schaalvoordelen van gezamenlijk beheer en gezamenlijke inkoop, maar in standaardisatie en harmonisatie van processen en systemen.

Samenwerken ook op de i en op regie

Veel intergemeentelijke ICT-samenwerkingen beperken zich nog tot samenwerken op de a van automatisering, omdat ze ooit zijn opgericht en ingericht om vooral gezamenlijk beheer en gezamenlijk inkoop van ICT te doen. Maar steeds meer (vooral kleinere) gemeenten kijken inmiddels ook naar het met elkaar delen van schaarse expertise en functies die op individueel gemeenteniveau soms slechts deeltijdfuncties zijn, alsook meer in den brede naar samenwerken op het gebied van de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging. Want waarom ieder voor zich het wiel uitvinden op bijvoorbeeld de invoering van nieuwe wet- en regelgeving of op het gebied van informatiebeveiliging terwijl daarin ook prima samen opgetrokken kan worden? En dus schaarse middelen efficiënter en effectiever ingezet kunnen worden, zeker in een toch al krappe arbeidsmarkt. Hetzelfde geldt inmiddels dus ook voor samenwerken op het gebied van regievoering, want ook daarin kunnen krachten worden gebundeld.

1.2.11 Slimme campagne belangrijk

M&I/Partners verwacht niet dat de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren zomaar gaat verdwijnen, zeker niet omdat deze mede een gevolg is van de ontgroening en vergrijzing van onze samenleving. Voeg daarbij dat we steeds afhankelijker worden van ICT en dat we daarmee ook steeds kwetsbaarder worden en dus alle ICT (maar ook onze privacy) steeds beter moeten beveiligen. Dan moge duidelijk zijn dat schaarste voorlopig een sleutelwoord zal zijn en blijven, ook op het gebied van ICT-capaciteit en -competenties.

In die krappe arbeidsmarkt staan gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties niet altijd gunstig voorgesorteerd in de strijd om het aantrekken van schaars personeel. Althans niet als het om belonen gaat, want zeker kleinere gemeenten hebben een navenant 'loongebouw', met doorgaans lagere schalen dan in grotere gemeenten, laat staan ten opzichte van menige marktpartij. Toch zijn ook kleinere gemeenten in diverse opzichten wel degelijk een aantrekkelijke werkgever en maken gemeenten daarmee, zeker in een tijdperk van veranderende normen en waarden (met meer nadruk op kwaliteit in plaats van geld en kwantiteit), wel degelijk kans om ook schaars ICT-personeel aan zich te binden. Maar dan moet daar wel een bijpassende en slimme, concurrerende campagne op worden gezet.

Instellingsbesluit van de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar houdende regels omtrent het oprichten van de gemeenschappelijke regeling Samenwerking De Liemers (Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking De Liemers)

Geldend van 30-11-2010 t/m heden

Intitulé

Instellingsbesluit van de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar houdende regels omtrent het oprichten van de gemeenschappelijke regeling Samenwerking De Liemers (Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking De Liemers)

De colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar hebben geconcludeerd dat voor de in deze regeling opgenomen taakvelden samenwerking gewenst is en dat hiertoe een samenwerkingsverband in de vorm van een openbaar lichaam wordt opgericht.

Bij de behartiging van de gemeenschappelijke en afzonderlijke belangen van de deelnemende gemeenten handelt het samenwerkingsverband volgens de door de colleges vastgestelde en door de gemeenteraden (*bij besluit van de raad van Duiven d.d. 1 maart 2010, van Rijnwaarden d.d. 9 maart 2010, van Westervoort d.d. 8 maart 2010 van Zevenaar d.d. 24 februari 2010*) geaccordeerde doelstelling en uitgangspunten in het raadsvoorstel Samenwerking de Liemers (parapluregeling).

Het doel van de samenwerking is dat

- de kwetsbaarheid van de afzonderlijke gemeenten vermindert;
- de kwaliteit van het werk, en dus de dienstverlening aan de burgers verbetert;
- zaken efficiënter kunnen worden uitgevoerd;
- (wettelijke) ontwikkelingen sneller kunnen worden opgepakt.

Naast bovenstaande doelen is het samenwerkingsverband op de volgende uitgangspunten gebaseerd:

- a. Behoud van lokale autonomie: de vaststelling/ bepaling van gemeentelijk beleid met een eigen identiteit blijft voorbehouden aan de afzonderlijke bestuursorganen (colleges en gemeenteraden).
- b. Vermijd bestuurlijke drukte en voorkom een extra bestuurslaag: er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande structuren. Voorkomen moet worden dat onnodige coördinatiemechanismen ontstaan die extra (transactie)kosten met zich meebrengen.
- c. Ruimte voor maatwerk: gemeenten moeten de mogelijkheid hebben om aanvullende dienstverleningsovereenkomsten af te sluiten en diensten/ producten af te nemen van het samenwerkingsverband die niet direct tot het standaardpakket horen. Uiteraard geldt hierbij dat de extra kosten aan de desbetreffende gebruiker in rekening worden gebracht.
- d. Professionele vorm van samenwerking: er dient sprake te zijn van een zakelijke vorm (resultaatgericht) van samenwerking waarbij de waarden gelijkwaardigheid, transparantie, robuustheid, duurzaamheid en efficiency goed zijn geborgd.

De colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar willen ten behoeve van de samenwerking overgaan tot het instellen van een openbaar lichaam krachtens artikel 8, eerste lid van de Wet gemeenschappelijke regelingen.

De colleges overwegen dat de raden van de gemeenten Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar daarin bij raadsbesluit respectievelijk d.d. 4 oktober (Duiven), 28 september (Rijnwaarden), 20 september (Westervoort) en 27 september (Zevenaar) hebben toegestemd, als bedoeld in artikel 1, tweede lid van de Wet gemeenschappelijke regelingen.

De colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar, ieder voor zover hij bevoegd is,

b e s l u i t e n:

vast te stellen de Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking De Liemers.

Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen

Artikel 1 Begripsomschrijvingen

1. In deze gemeenschappelijke regeling wordt verstaan onder:
 - a. de regeling: de gemeenschappelijke regeling Samenwerking De Liemers;
 - b. Samenwerking De Liemers: het openbaar lichaam als bedoeld in artikel 2, eerste lid van de regeling;
 - c. taakveld: het werkterrein met de kerntaken van de in artikel 4 van de regeling genoemde onderscheidenlijke diensten
 - d. gemeente: de bij de regeling aangesloten gemeente;
 - e. gedeputeerde staten: het college van gedeputeerde staten van de provincie Gelderland;
 - f. de wet: de Wet gemeenschappelijke regelingen;
 - g. colleges: de colleges van burgemeester en wethouders van de bij de regeling aangesloten gemeenten;
 - h. RSD: de regionale sociale dienst;
 - i. RID: de regionale ICT (informatie- en communicatietechnologie) dienst;
 - j. Inkoop Samenwerking: uitvoering van de inkoopprocessen van de gemeenten gezamenlijk, in wisselende samenstelling of individueel.

Artikel 2 Openbaar lichaam

1. Er is een openbaar lichaam als bedoeld in artikel 8, eerste lid van de wet, genaamd Samenwerking De Liemers.
2. Het openbaar lichaam heeft rechtspersoonlijkheid en is gevestigd in de daartoe door het Algemeen bestuur aangewezen gemeente.
3. Het gebied waarvoor deze regeling geldt omvat het grondgebied van de bij de regeling aangesloten gemeenten.

Hoofdstuk 2 Belang en doelstelling, taken en bevoegdheden

Artikel 3 Belang en doelstelling

Het doel van de Samenwerking De Liemers is het, met behoud van de bestuurlijke zelfstandigheid, vergroten van de gemeentelijke slagkracht door bundeling van ambtelijke expertise op strategisch, tactisch en operationeel niveau met als resultaat verhoogde kwaliteit, continuïteit en efficiëntie.

Artikel 4 Taken en bevoegdheden

1. Ten behoeve van de in artikel 3 genoemde doelstelling verricht de Samenwerking De Liemers voor de gemeenten beleidsvoorbereidende en uitvoerende taken met betrekking tot de volgende taakvelden:
 - a. RSD;
 - b. RID;
 - c. Inkoopsamenwerking;
 - d. uitoefening van overige door de gemeenten overgedragen taken aan Samenwerking De Liemers.
2. De colleges delegeren c.q. mandateren de bevoegdheden van regeling van de organisatie, bestuur en de bevoegdheid te besluiten tot privaatrechtelijke rechtshandelingen met betrekking tot de in artikel 4, lid 1 genoemde taken en taakvelden, nader uitgewerkt in bij deze regeling behorende delegatiebesluiten en mandatenregeling, aan de bestuursorganen van de Samenwerking De Liemers.
3. De Samenwerking De Liemers draagt zorg en is verantwoordelijk voor de beleidsvoorbereiding van de taken bedoeld onder het eerste en tweede lid en doet daartoe voorstellen aan de colleges of als de gemeenteraden de beslissingsbevoegdheid hebben, via de colleges aan de gemeenteraden.
4. De gemeenten verlenen hun medewerking aan de uitvoering van besluiten die de Samenwerking De Liemers neemt in verband met de uitoefening van de aan de Samenwerking De Liemers toegekende bevoegdheden.
5. De Samenwerking De Liemers is voorts belast met de uitvoering van algemene maatregelen van bestuur, uitvoeringsregelingen en andere gemeentelijke taken en bevoegdheden op het gebied van voornoemde diensten, met de afhandeling van klachten en het voeren van verweer in bezwaar- en beroepsprocedures betrekking hebbend op regelingen op het gebied van de onder artikel 4, lid 1 genoemde taakvelden.
6. De gemeente waar geadresseerde van een besluit, waartegen bezwaar wordt gemaakt, woonachtig is, behandelt het bezwaarschrift.

Artikel 5. Beschrijving van de taakvelden

1. De kerntaken van de RSD luiden als volgt:

de beleidsvoorbereiding en -uitvoering op het terrein van:

 - a. de Wet werk en bijstand (Wwb), Wet inkomensvoorziening oudere en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werknemers (laow), Wet inkomensvoorziening ouderen en gedeeltelijke arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen (loaz), de Wet investeren in jongeren (Wij), de Wet sociale werkvoorziening (Wsw);
 - b. andere wetten, besluiten en regelingen op het gebied van werk en inkomen, zoals het arbeidsmarktbeleid / werkgelegenheidsbeleid, inkoop en re-integratie, het Bijstandsbesluit Zelfstandigen (Bbz) en de uitvoering van de Wet Kinderopvang.
 - c. De RSD is voorts belast met de uitvoering van de algemene maatregelen van bestuur, uitvoeringsregelingen vastgesteld op basis van de regelgeving zoals genoemd in de onderdelen a. en b. en andere gemeentelijke taken en bevoegdheden op het gebied van bovengenoemde taken, zoals sociale recherche.
 - d. De taken zullen zoveel mogelijk worden uitgevoerd in samenwerking met organisaties en instanties die met de uitvoering van sociale zekerheidswetten zijn belast.
2. De kerntaken voor de RID luiden als volgt:
 - a. beleidsvoorbereiding en -uitvoering met betrekking tot beheer van centrale ICT-faciliteiten en netwerk, de werkplekken bij de gemeenten en RSD, en overige apparatuur, gegevensbeheer, geografische informatiesystemen;
 - b. verzorgen van centrale inkoop van computerapparatuur en - programmatuur die de gemeenten in gebruik hebben;

- c. applicatiebeheer op generieke applicaties;
 - d. informatiemanagement;
 - e. voeren van een servicedesk en storingsdienst.
3. De kerntaken voor de inkoop samenwerking zijn als volgt:
- a. leveren van professionele advisering ten aanzien van inkoop en aanbesteding;
 - b. implementeren van inkoopprocessen in de gemeenten;
 - c. ontwikkelen van (gezamenlijk) inkoopbeleid;
 - d. begeleiden van inkooptrajecten voor één of voor de gezamenlijke gemeenten.

Artikel 6 Overige dienstverlening

1. De Samenwerking De Liemers is bevoegd tot het verrichten van diensten met betrekking tot taakvelden uit deze regeling voor een of meer gemeenten, en voor gemeenten buiten het in artikel 2 lid 3 genoemde grondgebied en/of andere organisaties, indien deze daarom verzoeken en het Algemeen bestuur dit verzoek inwilligt.
2. De dienstverlening geschiedt in principe op basis van overeenkomst tussen de dienst en de gemeente of gemeenten, dan wel organisatie(s) die het aangaat. In deze overeenkomst wordt neergelegd welke prestaties de dienst zal leveren, de kosten die bij de gemeente, dan wel de organisatie in rekening worden gebracht en de voorwaarden waaronder tot de dienstverlening wordt overgegaan.

Artikel 7 Archief

1. Het Dagelijks bestuur draagt de zorg voor de archiefbescheiden van de organen van de regeling.
2. Het Algemeen bestuur stelt regels vast betreffende de wijze waarop de in het eerste lid bedoelde zorg wordt uitgevoerd. Deze regels worden aan gedeputeerde staten meegedeeld.
3. Gedeputeerde staten oefenen toezicht uit op de in het eerste lid bedoelde zorg.

Hoofdstuk 3 Bestuursorganen

Artikel 8 Bestuursorganen

De regeling kent de volgende bestuursorganen:

- a. het Algemeen bestuur;
- b. het Dagelijks bestuur;
- c. de voorzitter.

Artikel 9 Inrichting en samenstelling Algemeen bestuur

1. Het Algemeen bestuur bestaat uit de leden van de colleges van de gemeenten, waaronder de voorzitter.
2. Het lidmaatschap van het Algemeen bestuur eindigt op het tijdstip waarop de zittingsperiode van het college afloopt.
3. Het lidmaatschap eindigt tevens bij beëindiging van het lidmaatschap van het college waaruit het lid is aangewezen.
4. Bij het bestaan van één of meer vacatures blijven de resterende bestuursleden bevoegd besluiten te nemen.

Artikel 10 Werkwijze, besluitvorming

1. Het Algemeen bestuur vergadert zo vaak als hij daartoe heeft besloten, doch jaarlijks minimaal twee maal en verder zo dikwijls als de voorzitter dit nodig acht of ten minste twee leden van het Algemeen bestuur zulks schriftelijk onder opgave van de te behandelen onderwerpen, verzoeken. In het laatste geval vindt de vergadering binnen twee weken plaats.
2. In het Algemeen bestuur heeft elke gemeente één stem.
3. Besluiten worden genomen met gewone meerderheid van stemmen, tenzij anders in de regeling is bepaald. Als de stemmen staken, geeft de stem van de voorzitter de doorslag.
4. Het Algemeen bestuur stelt voor zijn vergaderingen en andere werkzaamheden een reglement van orde vast.
5. De bepalingen uit de wet omtrent de werkwijze van het Algemeen bestuur zijn van overeenkomstige toepassing.

Artikel 11 Positie en bevoegdheden Algemeen bestuur

1. Het Algemeen bestuur staat aan het hoofd van het openbaar lichaam.
2. Aan het Algemeen bestuur komen met betrekking tot de in deze regeling omschreven taken de ingevolge artikel 4, lid 2 door de colleges aan de Samenwerking De Liemers overgedragen en opgedragen bevoegdheden toe, indien en voor zover deze in de regeling niet zijn opgedragen aan het Dagelijks bestuur of aan de voorzitter.
3. De verdeling van de taken en bevoegdheden tussen Algemeen bestuur, het Dagelijks bestuur, de voorzitter en het toezicht daarop is analoog aan die welke de Gemeentewet aangeeft voor de raad, het college van burgemeester en wethouders en burgemeester voor zover daarvan in de regeling niet wordt afgeweken.
4. Het Algemeen bestuur delegeert aan het Dagelijks bestuur de bevoegdheid om in voorkomende gevallen bezwaar en beroep aan te tekenen tegen besluiten van bestuursorganen.
5. Tot de taken en bevoegdheden van het Algemeen bestuur, als bedoeld in het eerste lid, behoren in ieder geval:
 - a. Het aanwijzen en zo nodig ontslaan van de leden van het Dagelijks bestuur;
 - b. Het instellen van commissies als bedoeld in de artikelen 24 en 25 van de wet;
 - c. Het vaststellen van de begroting;
 - d. Het vaststellen van de jaarrekening;
 - e. Het vaststellen van bestuursrapportages.

Hoofdstuk 4: Het Dagelijks bestuur

Artikel 12 Samenstelling

1. Het Dagelijks bestuur bestaat in totaal uit vier leden, waarvan één de voorzitter is.
2. De leden van het Algemeen bestuur wijzen uit hun midden één lid uit elke gemeente aan om zitting te nemen in het Dagelijks bestuur, bij voorkeur de 4 burgemeesters van de gemeenten. Het Algemeen bestuur wijst ook plaatsvervangend leden van het Dagelijks bestuur aan.
3. Bij afwezigheid kan een lid van het Dagelijks bestuur worden vervangen door zijn plaatsvervanger.
4. De leden treden af op de dag van aftreden van de leden van het Algemeen bestuur.

5. De aanwijzing van leden van het dagelijks bestuur ter invulling van plaatsen die door ontslag, overlijden of om een andere reden openvallen, vindt plaats binnen acht weken na dat openvallen.
6. Degene, die ophoudt lid van het algemeen bestuur te zijn, houdt tevens op lid van het dagelijks bestuur te zijn.
7. Het lidmaatschap eindigt tevens bij beëindiging van het lidmaatschap van het college waaruit het lid is aangewezen.
8. Bij het bestaan van één of meer vacatures blijven de resterende bestuursleden bevoegd besluiten te nemen.
9. De leden van het Dagelijks bestuur blijven na het verstrijken van de in het vierde lid bedoelde termijn hun functie waarnemen tot het tijdstip waarop de nieuwe leden zijn aangewezen.

Artikel 13 Werkwijze, besluitvorming

1. Het Dagelijks bestuur vergadert zo dikwijls als de voorzitter of een ander lid van het Dagelijks bestuur dit nodig acht zulks onder opgave van de te behandelen onderwerpen. De vergadering vindt plaats binnen twee weken nadat het verzoek is ingekomen.
2. In de eerste vergadering van elke zittingsperiode regelen de leden van het Dagelijks bestuur onderling de werkzaamheden. De taakverdeling wordt medegedeeld aan het Algemeen bestuur en aan de gemeenten.
3. Elk lid van het Dagelijks bestuur heeft in de vergadering één stem.
4. Besluiten worden genomen met gewone meerderheid van stemmen, tenzij anders in de regeling is bepaald. Als de stemmen staken, geeft de stem van de voorzitter de doorslag.
5. Het Dagelijks bestuur kan een reglement van orde voor zijn vergaderingen vaststellen. Wanneer zo'n reglement wordt vastgesteld, wordt dit ter kennisneming aan het Algemeen bestuur overgelegd.
6. De bepalingen uit de wet omtrent de werkwijze van het Dagelijks bestuur zijn van overeenkomstige toepassing.

Artikel 14 Taken en bevoegdheden

1. De taken en bevoegdheden van het Dagelijks bestuur zijn:
 - a. het voorbereiden van al hetgeen aan het Algemeen bestuur ter overweging en ter beslissing moet worden voorgelegd;
 - b. het uitvoeren van de besluiten van het Algemeen bestuur;
 - c. het uitoefenen van de bevoegdheden van bestuur met betrekking tot de in artikel 4 en 5 van deze regeling opgenomen taken;
 - d. het behartigen van de belangen van de in artikel 4 bedoelde diensten/uitvoeringsorganisaties met betrekking tot andere overheden, instellingen, bedrijven, of personen,
 - e. het houden van toezicht op het faciliteren en het functioneren van de in artikel 4 genoemde diensten.
2. Over taken en bevoegdheden welke niet onder lid 1 zijn vermeld, beslist het Algemeen bestuur tot wiens competentie deze behoren.

Hoofdstuk 5 De voorzitter

Artikel 15 De aanwijzing en vervanging

1. De voorzitter en plaatsvervangend voorzitter van het Algemeen bestuur worden door en uit het Algemeen bestuur aangewezen, bij voorkeur een burgemeester: het voorzitterschap rouleert elke twee jaar tussen

- de gemeenten.
2. De voorzitter van het Algemeen bestuur is ook voorzitter van het Dagelijks bestuur.
 3. Het Algemeen bestuur wijst uit het Dagelijks bestuur een plaatsvervangend voorzitter aan voor het Dagelijks bestuur.

Artikel 16 Taken en bevoegdheden voorzitter

1. De voorzitter is belast met de voorbereiding en de leiding van de vergaderingen van het Algemeen bestuur en het Dagelijks bestuur.
2. De voorzitter tekent de stukken, die van het Algemeen bestuur en het Dagelijks bestuur uitgaan.
3. De voorzitter vertegenwoordigt Samenwerking De Liemers in en buiten rechte. De voorzitter kan de vertegenwoordiging opdragen aan een door hem aan te wijzen gemachtigde.

Artikel 17 Commissies

Het Algemeen bestuur, Dagelijks bestuur en de voorzitter kunnen commissies van advies en/of bestuurscommissies instellen, zulks met inachtneming van artikel 24 en 25 van de wet.

Artikel 18 Portefeuillehoudersoverleg, samenstelling en werkwijze

1. Per taakveld als bedoeld in artikel 5 van deze regeling (RID, RSD, Inkoop) kan het Algemeen bestuur een overleg van portefeuillehouders instellen. Dit overleg is een vaste commissie van advies, als bedoeld in artikel 24 van de wet, ten behoeve van het Dagelijks bestuur.
2. Het overleg bestaat uit de portefeuillehouders van de gemeenten. De portefeuillehouders wijzen uit hun midden een voorzitter aan.
3. Het overleg draagt zorg voor de advisering aan de gemeenten voor wat betreft beleidsmatige en strategische zaken op de taakvelden.
4. Bij afwezigheid kan een portefeuillehouder worden vervangen door een ander lid van het Algemeen bestuur van dezelfde gemeente.
5. Het lidmaatschap van het overleg eindigt op het tijdstip waarop de zittingsperiode van het college afloopt.
6. Het lidmaatschap eindigt tevens bij beëindiging van het lidmaatschap van het college waaruit het lid is aangewezen.
7. Bij het bestaan van één of meer vacatures blijven de resterende bestuursleden bevoegd om het Dagelijks bestuur advies te geven.
8. Het overleg van portefeuillehouders stelt voor zijn vergaderingen en andere werkzaamheden een reglement van orde vast.

Hoofdstuk 6 Informatie, verantwoording

Artikel 19 Informatie, verantwoording naar de gemeenten

1. Het Algemeen bestuur en het Dagelijks bestuur verstrekken zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen acht weken, schriftelijk aan de raden van de gemeenten de door hen, of de door een of meer van hun leden, gevraagde inlichtingen, in aanmerking genomen de Wet openbaarheid van bestuur (Wob).
2. Het Algemeen bestuur en het Dagelijks bestuur geven daarnaast aan de raden en colleges ongevraagd alle informatie die voor een juiste beoordeling van het door het Algemeen bestuur en het Dagelijks bestuur gevoerde beleid nodig is.
3. Een lid van het Algemeen bestuur verschaft de raad of het college van de gemeente waar hij als collegelid functioneert alle inlichtingen die door die raad, een of meer leden daarvan, of door het college

worden verlangd.

4. Een lid van het Algemeen bestuur is aan de raad, een of meer leden daarvan, en het college van de gemeente waar hij als collegelid functioneert verantwoording verschuldigd voor het door hem in het bestuur gevoerde beleid.

Artikel 20 Interne verantwoording

1. De leden van het Dagelijks bestuur zijn samen en ieder afzonderlijk aan het Algemeen bestuur verantwoording verschuldigd voor het door hen gevoerde bestuur.
2. De leden van het Dagelijks bestuur geven gevraagd en ongevraagd aan het Algemeen bestuur of aan een of meer leden daarvan alle informatie die voor een juiste beoordeling van het door het Dagelijks bestuur te voeren en gevoerde bestuur nodig is.
3. De leden 1 en 2 zijn van overeenkomstige toepassing op de voorzitter.

Hoofdstuk 7 De netwerkdirectie en het personeel

Artikel 21 De taken en bevoegdheden van de netwerkdirectie

1. Aan het hoofd van de werkorganisatie van de Samenwerking De Liemers staat een netwerkdirectie die bestaat uit de vier gemeentesecretarissen van de gemeenten.
2. De netwerkdirectie staat het Algemeen bestuur, het Dagelijks bestuur en de door het bestuur ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde.
3. De netwerkdirectie heeft in de vergaderingen van het Algemeen bestuur en het Dagelijks bestuur een adviserende stem.
4. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de netwerkdirectie worden vastgelegd in een directiestatuut. Het directiestatuut wordt vastgesteld door het Algemeen bestuur. In het statuut worden in ieder geval de zorg voor een organisatiemodel, de invulling van de secretarisfunctie van het Algemeen en Dagelijks bestuur en mandatering aan leden van de netwerkdirectie geregeld.

Artikel 22 Het personeel

1. De Samenwerking De Liemers kan personeel aanstellen.
2. Het personeel wordt benoemd, geschorst en ontslagen door het Dagelijks bestuur.
3. Op het personeel zijn de collectieve arbeidsvoorwaardenregeling voor het gemeentepersoneel (CAR/UWO) en door het Dagelijks bestuur vastgestelde aanvullende arbeidsvoorwaardenregeling, inclusief sociaal plan, van toepassing.
4. De managers van de diensten/uitvoeringsorganisaties betreffende de taakvelden genoemd in artikel 4 zijn belast met de dagelijkse leiding van desbetreffende diensten. De manager van de RID is tevens manager betreffende het taakveld Inkoopsamenwerking.
5. In het kader van de gemeentelijke rampenbestrijding kunnen medewerkers van de diensten/uitvoeringsorganisaties van de taakvelden zonodig worden ingezet voor de uitvoering van taken zoals die zijn vastgelegd in de gemeentelijke rampenplannen.

Hoofdstuk 8 Begroting, jaarrekening en bestuursrapportage

Artikel 23 Financiën algemeen

1. Het Algemeen bestuur stelt de nodige voorschriften vast met betrekking tot de organisatie van de financiële administratie en het geldelijk beheer van de Samenwerking De Liemers.

2. Met betrekking tot de organisatie van de financiële administratie, het kasbeheer en de controle zijn de artikelen 212 tot en met 215 van de Gemeentewet van overeenkomstige toepassing.
3. De begroting, jaarrekening en jaarverslag dienen te voldoen aan het bepaalde in het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten.

Artikel 25 Begroting

1. Het Dagelijks bestuur stelt jaarlijks voor 1 april een ontwerpbegroting op voor het volgende kalenderjaar en zendt deze, voorzien van een toelichting, toe aan de raden van de gemeenten. De ontwerpbegroting bevat tevens een meerjarenraming. Het bepaalde in artikel 190, eerste lid, van de Gemeentewet is van toepassing.
2. De raden van de gemeenten geven het Dagelijks bestuur voor 1 juni hun zienswijze over de ontwerpbegroting.
3. Het Dagelijks bestuur zendt zo spoedig mogelijk na 1 juni doch uiterlijk 15 juni de opmerkingen van de raden en eventueel een nota van wijzigingen aan het Algemeen bestuur.
4. Het Algemeen bestuur stelt de begroting voor 1 juli vast en zendt terstond afschriften aan de gemeenten.
5. Het Dagelijks bestuur zendt de begroting binnen twee weken na vaststelling, doch in ieder geval voor 15 juli aan gedeputeerde staten.
6. Artikel 186 van de Gemeentewet is van overeenkomstige toepassing.
7. De inkomsten van de Samenwerking De Liemers bestaan uit de door de gemeenten te betalen vergoeding voor de uitvoering van de basistaken van de Samenwerking De Liemers, uit de vergoeding voor de uitvoering van de aanvullende dienstverlening en eventuele andere subsidies.
8. Het Algemeen bestuur stelt een reglement op dat aangeeft hoe de organisatiekosten en de kosten voor het leveren van basistaken worden toegerekend en in rekening gebracht aan de gemeenten.
9. Voor zover de kosten voor de aanvullende dienstverlening nog niet in rekening zijn gebracht via de systematiek van dit hoofdstuk, worden deze rechtstreeks in rekening gebracht bij die gemeente waarvoor de aanvullende dienstverlening is verricht.
10. Het bepaalde in dit artikel is voor wat betreft de procedurele gang van zaken van overeenkomstige toepassing op de besluiten tot wijziging van de begroting.

Artikel 26 Bestuursrapportages

Het Dagelijks bestuur stelt ten behoeve van het Algemeen bestuur jaarlijks, minimaal één ontwerp-bestuursrapportage op, die na vaststelling door het Algemeen bestuur door tussenkomst van de colleges naar de raden van de gemeenten worden gestuurd. Bij het opstellen van de rapportage wordt rekening gehouden met de planning- en controlcycli van de gemeenten.

Artikel 27 Jaarrekening

1. Het Dagelijks bestuur legt over elk kalenderjaar verantwoording af over de inkomsten en uitgaven onder overlegging van de daarbij behorende bescheiden.
2. Het Dagelijks bestuur voegt daarbij een verslag van een onderzoek naar het getrouwe beeld van de baten en lasten en van een onderzoek naar de rechtmatigheid daarvan, ingesteld door een door het Algemeen bestuur ingestelde deskundige overeenkomstig artikel 213 van de Gemeentewet.
3. De in het vorige lid bedoelde stukken worden door het Dagelijks bestuur onder begeleiding van een nota van bemerkingen aan de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten toegezonden uiterlijk op 1 maart volgende op het jaar waarop zij betrekking hebben.
4. Het Algemeen bestuur stelt de jaarrekening van het voorafgaande jaar voor 1 juli vast. Het Dagelijks bestuur stuurt deze jaarrekening binnen twee weken na vaststelling, doch in ieder geval voor 15 juli aan gedeputeerde staten. Van de vaststelling doet het Dagelijks bestuur ook direct mededeling aan de raden van de gemeenten.

5. De vaststelling van de jaarrekening verleent aan het Dagelijks bestuur décharge, behoudens later in rechte gebleken onregelmatigheden.
6. In de jaarrekening wordt voor elk van de gemeenten het bedrag opgenomen dat voor rekening van de desbetreffende gemeente komt, onder verrekening van vergoedingen van eventuele diensten, die gemeenten aan de Samenwerking De Liemers hebben geleverd.
7. Artikel 186 van de Gemeentewet is van overeenkomstige toepassing.

Artikel 28 Batig en nadelig saldo

1. Het Algemeen bestuur beslist of een batig saldo van de begroting of jaarrekening:
 - a. geheel of gedeeltelijk zal worden toegevoegd aan reserves; en/of
 - b. geheel of gedeeltelijk aan de gemeenten zal worden uitgekeerd.
2. Het Algemeen bestuur beslist of een nadelig saldo van de begroting of jaarrekening:
 - a. geheel of gedeeltelijk ten laste van het volgende dienstjaar zal worden gebracht; en/of
 - b. geheel of gedeeltelijk ten laste van bestaande reserves zal worden gebracht; en/of
 - c. geheel of gedeeltelijk ten laste van de gemeenten zal worden gebracht.

Artikel 29 Facturering

1. Voorschotten voor de organisatiekosten, de dienstverlening van het basispakket en de aanvullende dienstverlening worden voor de aanvang van elk kwartaal door de Samenwerking De Liemers aan de gemeenten gefactureerd. De basis hiervoor vormt de begroting van het betreffende jaar.
2. Facturering van de aanvullende dienstverlening wordt geregeld in de door opdrachtgever en Samenwerking De Liemers ter zake te sluiten overeenkomst.
3. De gemeenten zullen er steeds voor zorgdragen dat de Samenwerking De Liemers over voldoende middelen beschikt om aan al zijn verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen.
4. Indien het Algemeen bestuur blijkt dat een deelnemer weigert deze uitgaven op de begroting te zetten, doet het onverwijld aan gedeputeerde staten het verzoek over te gaan tot toepassing van de artikelen 194 en 195 Gemeentewet.

Hoofdstuk 9 Toetreding, uittreding, wijziging en liquidatie

Artikel 30 Toetreding

1. Toetreding door andere gemeenten tot de regeling vindt plaats indien alle colleges van de gemeenten in het Algemeen bestuur daarmee instemmen, na verkregen toestemming van de raden.
2. Het Algemeen bestuur regelt de gevolgen van toetreding.
3. Aan de toetreding kunnen door de gemeenten voorwaarden worden verbonden.

Artikel 31 Uittreding

1. Een gemeente kan tot uittreding uit de regeling besluiten.
2. De uittreding kan slechts plaatsvinden met ingang van de eerste januari van een jaar. Hierbij wordt een opzegperiode van drie jaar in acht genomen.
3. Het Algemeen bestuur regelt de financiële en andere gevolgen van de uittreding.

4. De financiële schade die door de uittreding aan de Samenwerking De Liemers is toegebracht, wordt, inclusief de hierdoor ontstane uitkeringsverplichtingen, aan de uittredende gemeente in rekening gebracht.
5. De Samenwerking De Liemers en de uittredende gemeente vragen gezamenlijk advies aan een onafhankelijke externe deskundige voor de vaststelling van de financiële schade als bedoeld in het vierde lid. Het advies van deze deskundige is voor partijen bindend. De kosten voor het inschakelen van de deskundige zijn voor rekening van de uittredende gemeente.

Artikel 32 Wijziging

1. De regeling inclusief taken en bevoegdheden kan worden uitgebreid/gewijzigd indien de colleges van de gemeenten en het Algemeen bestuur daarmee instemmen, na verkregen toestemming van de gemeenteraden.
2. De bij de wet voorgeschreven toezending van de wijziging aan gedeputeerde staten, geschiedt door het Dagelijks bestuur.

Artikel 33 Liquidatie

1. De regeling kan worden opgeheven bij unaniem besluit van de colleges van de gemeenten, na verkregen toestemming van de raden.
2. In geval van opheffing stelt het Algemeen bestuur een liquidatieplan vast, de colleges van de gemeenten gehoord.
3. Het liquidatieplan voorziet in de verplichting van de gemeenten tot deelneming in de financiële gevolgen van de opheffing.
4. Het liquidatieplan voorziet in de gevolgen van de opheffing voor het personeel.
5. Het Dagelijks bestuur is belast met de uitvoering van de liquidatie.
6. De organen van de regeling blijven ook na het tijdstip van opheffing in functie, totdat de liquidatie is voltooid.

Artikel 34 Geschillen

1. Met betrekking tot geschillen omtrent de toepassing, in de ruimste zin, van de regeling tussen een of meer van de colleges en het bestuur van het Openbaar lichaam, is artikel 28 van de wet van toepassing.
2. Voordat over een geschil als bedoeld in artikel 28 van de wet de beslissing van gedeputeerde staten wordt ingeroepen, legt het Algemeen bestuur het geschil voor aan een geschillencommissie.
3. De geschillencommissie bestaat uit drie leden. Een lid wordt aangewezen door het Algemeen bestuur en een lid wordt aangewezen door de betrokken gemeente of gemeenten. Deze twee leden wijzen gezamenlijk een derde lid aan dat tevens als voorzitter van de commissie optreedt.
4. De geschillencommissie hoort de bij het geschil betrokken besturen.
5. De geschillencommissie brengt advies uit over de mogelijkheden partijen tot overeenstemming te brengen.

Hoofdstuk 10 Slotbepalingen

Artikel 35 Inwerkingtreding

De regeling ,of delen daarvan, treedt in werking op 30 november 2010.

Artikel 36 Mededeling van wijzigingen aan gedeputeerde staten.

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente van vestiging van het openbaar lichaam, als bedoeld in artikel 2, lid 2 van deze regeling, draagt zorg voor de in artikel 26, eerste lid van de wet, voorgeschreven toezending van de regeling aan gedeputeerde staten.

Artikel 37 Duur van de regeling

De regeling wordt aangegaan voor onbepaalde tijd.

Artikel 38 Citeertitel

De regeling kan worden aangehaald als de "Gemeenschappelijke Regeling Samenwerking De Liemers".

Ondertekening

Aldus vastgesteld op 23 november 2010 door:

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Duiven,

de secretaris,

C.J. Papjes

de burgemeester,

H.J. Zomerdijk

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Rijnwaarden,

de secretaris,

W.J.M. Nabbe MMI

de burgemeester,

mr. M. Slinkman

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Westervoort,

de secretaris,

A. Vink

de burgemeester,

mr. J.J.G.M. Geukers

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Zevenaar,

de secretaris,

mr. S. Wiersma

de burgemeester,

drs. J.A. de Ruiter