

RAADSINFORMATIEBRIEF – Nr. 2023-012

Aan de leden van de gemeenteraad

Datum 1 februari 2023
Zaaknummer Z/23/440479 /ADV/23/1142007
Onderwerp Toekomstvisie RID de Liemers
Portefeuillehouder A. Boone

Contactpersoon Rob van Dick
E-mail r.vandick@zevenaar.nl
Telefoon 0316-595533

Geachte leden van de gemeenteraad,

Inleiding

ICT wordt in onze samenleving -en dus ook voor gemeenten- steeds belangrijker en dat geldt ook voor goede ICT-dienstverlening. In het kader daarvan hebben deelnemende gemeenten zich op bestuurlijk en ambtelijk niveau afgevraagd of de huidige samenwerking met RID de Liemers robuust genoeg is om deze ontwikkelingen door te maken. Hierover bent u -op hoofdlijnen- geïnformeerd in onder andere Meerjarenbegroting en collegeprogramma. Er heeft inmiddels een gedegen onderzoek plaatsgevonden door M&I/partners waarbij alle partijen actief betrokken zijn geweest. Dit heeft recent geresulteerd in een rapport dat richting geeft aan een toekomstbestendige samenwerking.

Kernboodschap

Kern van het advies is de huidige ICT-samenwerking in De Liemers voorzetten en deze te intensiveren met als doel de ontwikkelingen op het gebied van ICT te kunnen volgen. Wij ondersteunen dit advies. Het betekent dat er op korte termijn zowel aan de kant van de gemeenten als aan de kant van de RID een aantal maatregelen dient te worden getroffen waarvoor incidentele middelen van de deelnemers benodigd zijn.

Het gaat hierbij niet alleen over de inzet van middelen t.b.v. de bedrijfsvoering, maar ook over het maken van een actuele visie (met o.a. een cloudstrategie), een heldere governance en digivaardigheid van het personeel van de verschillende organisaties. De uitvoering van de acties uit het adviesrapport vraagt om een programmatische aanpak, waarbij voortgang en kwaliteit continu bewaakt moeten worden.

Context

- ☐ Actueel maatschappelijk onderwerp/probleem
- ☐ Collegeprogramma
- ☐ Motie/amendement/toezegging

☒ Anders, namelijk Informeren

Inhoudelijke boodschap

Uit onderzoek komt naar voren dat het voorzetten van de huidige samenwerking het best passende scenario is
Door deze samenwerking juist te verbeteren, te versterken en waar mogelijk zelfs te intensiveren liggen mogelijkheden voor (meer) samenwerking en daarmee een efficiëntere en effectievere inzet van schaarse middelen.

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.

Door uitvoering te geven aan het advies is de toekomstbestendigheid van RID de Liemers op lange termijn gewaarborgd.

Op de schaal van de huidige ICT-samenwerking (85.000 inwoners) is wel degelijk een RID met een robuuste ICT-dienstverlening mogelijk, 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.

M&I/partners merkt daarbij op dat het volledig binnen de eigen invloedssfeer ligt of het gemeenten in een samenwerking lukt om te zorgen voor een robuuste dienstverlening.

De deelnemende gemeenten zelf dienen ook een bijdrage te leveren aan een toekomstbestendige samenwerking.

Een belangrijke aspect daarbij is de '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.

Uit een zelfevaluatie en uitgevoerde audits door externe partijen blijkt dat ook de gemeente Zevenaar nog onvoldoende digitaal volwassen is.

Met de uitvoering van het adviesrapport wordt het mogelijk om de komende twee jaar een stabiele basis neer te zetten.

De gezamenlijke i-strategie en i-agenda (met o.a. een cloudstrategie) moeten om meerdere redenen op korte termijn worden opgepakt en vastgesteld. Daarnaast worden bijvoorbeeld ook de werkwijzen, governance en rolverdeling geactualiseerd. Nadat deze maatregelen zijn genomen, is beter inzicht in de meer structurele investeringen die een robuuste en toekomstbestendige ICT-dienst vergen.

De toekomstbestendigheid op de lange termijn is sterk afhankelijk van de bereidheid om te blijven investeren in de ICT-samenwerking en in verdere digitalisering. De noodzakelijke 'omvorming', is op de schaal van de huidige ICT-samenwerking wel degelijk mogelijk, zolang en op voorwaarde dat de gemeenten bereid zijn de daarvoor vereiste maatregelen te treffen.

Niet uitvoeren van het pakket maatregelen betekent steeds verder achter de feiten aanlopen en als lokale overheid minder relevant worden. Dat laatste vanwege de (mindere) digitale dienstverlening naar onze inwoners en bedrijven terwijl die dat wel verwachten. Maar ook als het gaat om de kosten van bedrijfsvoering door bijvoorbeeld een matige cloudontwikkeling.



Kosten ten laste van de gemeente Zevenaar

De (eenmalige) kosten van de beschreven maatregelen zullen na besluitvorming in het bestuur van de SdL (DB en AB) in de planning&controlcyclus van het samenwerkingsverband worden opgenomen. Dit heeft gevolgen voor de gemeentebegrotingen. Het gaat dan om -naar verwachting- een bedrag van € 410.000,-- . Voor de gemeente Zevenaar ramen we de incidentele kosten voor 2023 conform de verdeelsleutel (52% Zevenaar en 48% 1Stroom) op naar schatting 213.000,-- in de 2^e VGR 2023. De (structurele) maatregelen en kosten voor 2024 en verder zijn nu nog onduidelijk en zullen zo spoedig mogelijk in beeld worden gebracht. Inhoudelijk zal dit aan de orde zijn in de Kadernota zodat een nadere uitwerking in de meerjarenbegroting kan worden gepresenteerd.

Communicatie en vervolgproces

De gemeenteraden van Duiven en Westervoort worden één dezer dagen ook door hun colleges geïnformeerd over de uitkomsten van het onderzoek. In de maanden april of mei zal een gezamenlijke informatieavond voor de raden van de drie gemeenten gehouden worden.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Zevenaar,

Frank Grobben
secretaris

Lucien van Riswijk
burgemeester

Bijlagen

1. Z/23/440479 ADV/23/1142007 Eindrapport toekomstvisie RID De Liemers versie 1.0 definitief 20-1-2023.pdf



TOEKOMSTVISIE RID DE LIEMERS

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

In bijlage 2 de uitkomsten van de gesprekken die in twee gespreksrondes zijn gevoerd met de diverse partijen in de ICT-samenwerking in kwestie.

PAGINAVERWIJZING

SAMENVATTING	2
1 SCENARIO'S	5
2 VOORKEURSCENARIO	9
3 RANDVOORWAARDEN	14
4 VERVOLG	18
BIJLAGE 1 ONTWIKKELINGEN & UITDAGINGEN	21
BIJLAGE 2 UITKOMSTEN GESPREKKEN	27

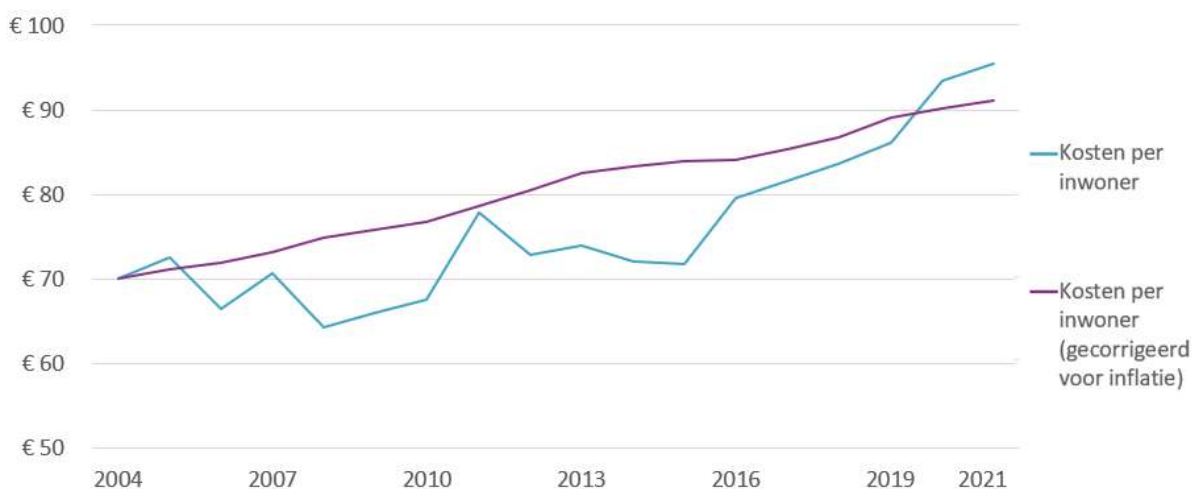
1 SCENARIO'S

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

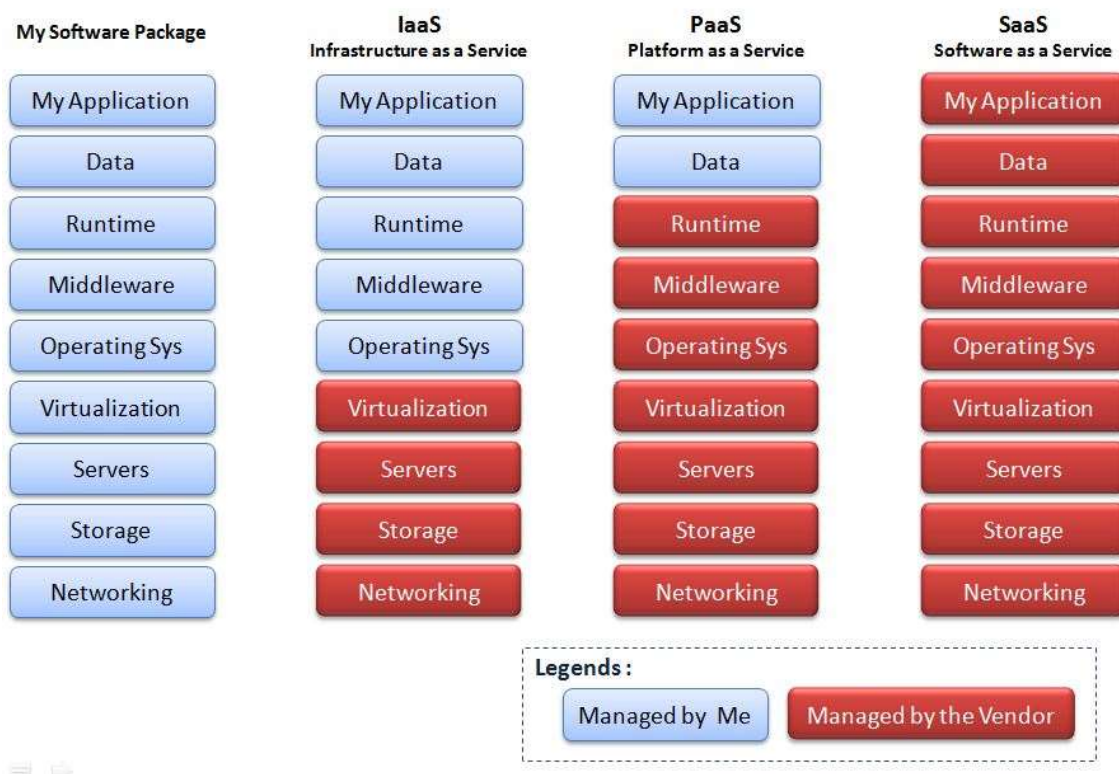
Wat in dit kader ook een rol speelt, is dat de scheidslijn tussen de a van automatisering en de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging, anno 2023 niet meer zo scherp is te trekken als jaren geleden. Toen ICT nog weinig 'meer' was dan vervanger van de typemachine, was de 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.

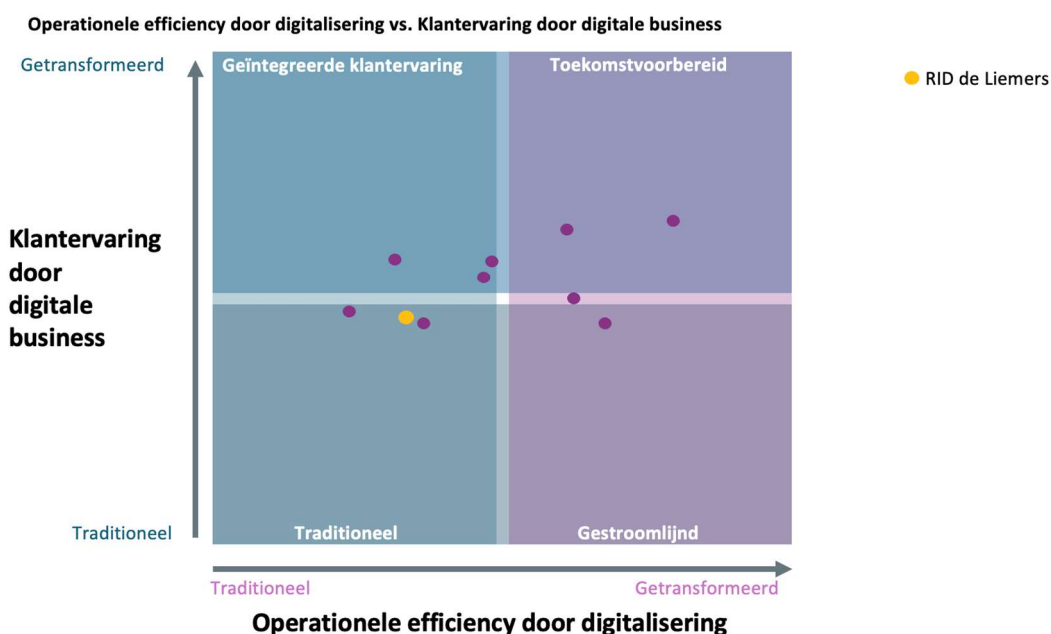
In de gesprekken die we met de gemeenten en de RID hebben gevoerd, is de digitale volwassenheid van deze organisaties zowel expliciet als impliciet over tafel gegaan en hebben genoemde partijen volmondig beaamd dat ze in allerlei opzichten nog *onvoldoende* digitaal volwassen zijn. Ditzelfde bleek ook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

Zie tevens de uitkomsten van de gevoerde gesprekken in bijlage 2 van dit rapport.

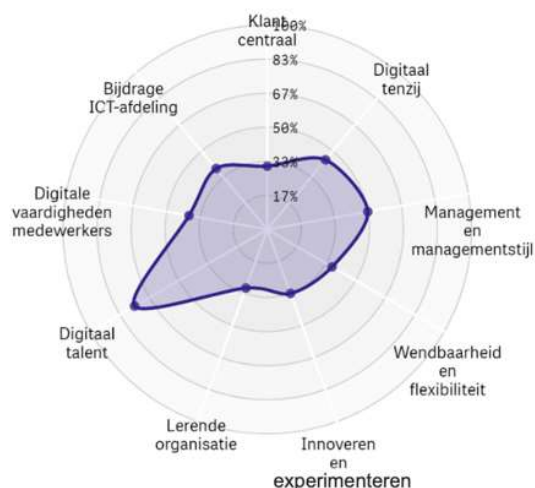
Onderstaande afbeeldingen zijn afkomstig uit de ICT-benchmark gemeenten 2021 (over boekjaar 2020) van M&I/Partners en gaan over de 'zelf-scores' door ICT-samenwerking De Liemers op digitale volwassenheid:



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. directieteam).

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!

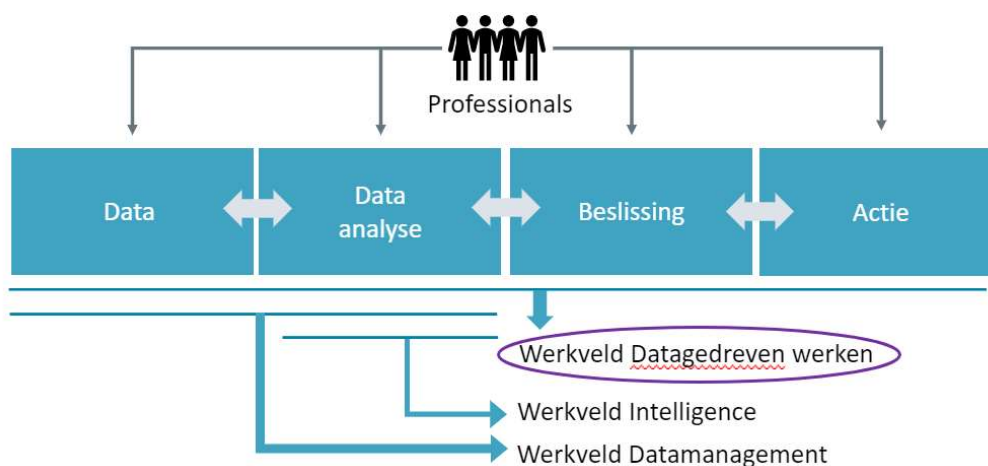
Informatiebeveiliging

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!

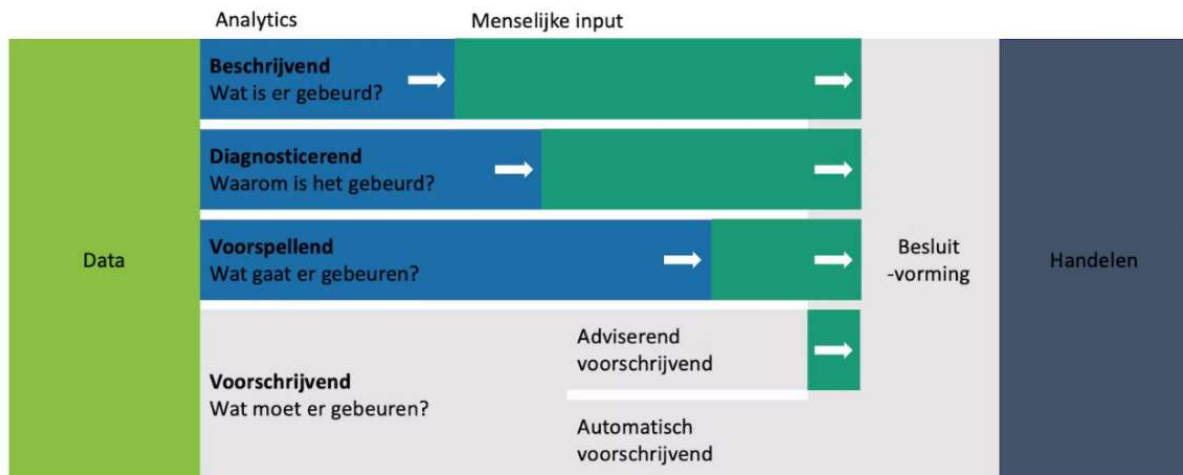
Datamanagement en datagedreven werken

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:

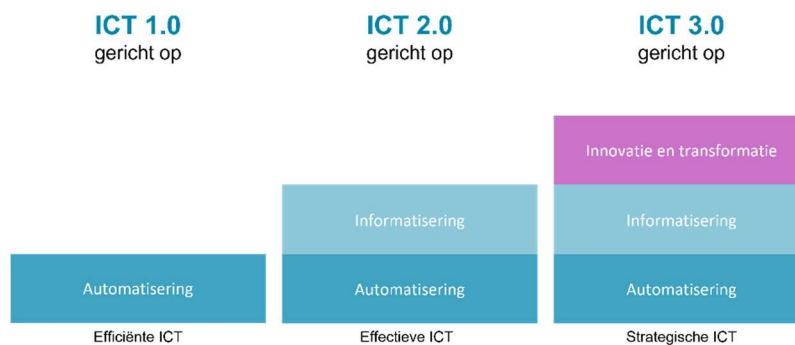
1. Zorgen dat de basis-ICT goed op orde is en blijft, inclusief het beheer daarvan en inclusief zorgen voor (meer) wendbaarheid. We hebben het in dit kader over werkplekken, verbindingen, opslagvoorzieningen, randapparatuur zoals printers, schermen e.d. alsook faciliteiten voor hybride werken e.a. waarbij 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.



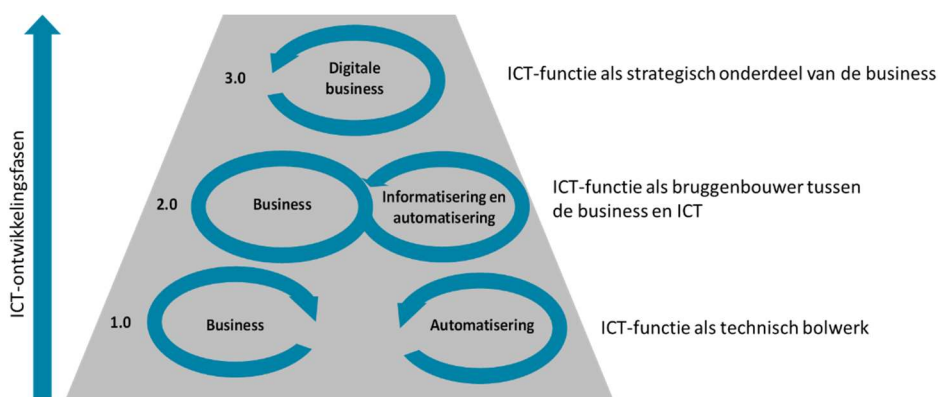
1.2 ONTWIKKELINGEN

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

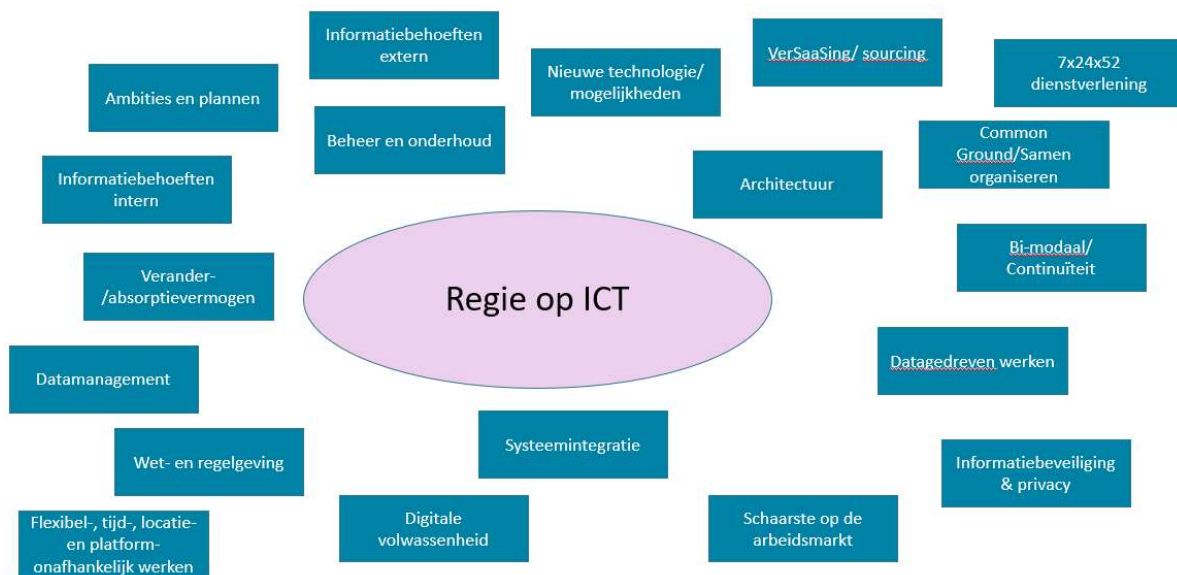
Bij het zien en onderkennen van wat er nodig is op het gebied van ICT en ICT-dienstverlening, speelt ook de ‘digitale volwassenheid’ van organisaties een grote rol. Daaronder verstaan we de snelheid en het gemak waarmee een organisatie nieuwe techniek en nieuwe mogelijkheden en inzichten weet om te zetten 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.

BIJLAGE 2 UITKOMSTEN GESPREKKEN

In dit hoofdstuk de uitkomsten van de gevoerde gesprekken over de toekomst van de ICT-samenwerking. Er zijn twee gespreksrondes geweest:

1. een eerste ronde van gesprekken waarin samen naar het ICT-werkpakket is gekeken en waarin de diverse partijen hebben aangegeven hoe zij de ICT-samenwerking tot nu toe ervaren;
2. een tweede ronde van gesprekken waarin samen op basis van een probleemanalyse het voorkeurscenario is bepaald.

3.1 UITKOMSTEN EERSTE GESPREKSRONDE

NB: Alle uitspraken in het navolgende zijn uitspraken van de genoemde partijen zelf (dus niet van M&I).

3.1.1 Gemeente Zevenaar

1. Gemeente Zevenaar (in het navolgende: Zevenaar) is het eens dat voor een goede ICT-dienstverlening zowel naar de kant van de ICT-leverancier(s) als naar de kant van de opdrachtgever(s)/afnemer(s) gekeken moet worden. In die zin terecht dat in het onderzoek naar de toekomst van RID De Liemers niet alleen naar RID De Liemers (in het navolgende: de RID) wordt gekeken. Ook de andere partners in de ICT-samenwerking hebben een rol en verantwoordelijkheid. Aan beide kanten is verbetering nodig en mogelijk, ook aan de kant van Zevenaar.
2. Zevenaar vindt dat inwoners mogen rekenen op een flexibele, wendbare overheid die ook in het gebruik en de beveiliging van ICT meegaat met de tijd en de ontwikkelingen. Zevenaar hecht dan ook veel belang aan flexibiliteit, ook in het functioneren en de dienstverlening van de ICT-leverancier (i.c. de RID). Vraag is zelfs of langlopende contracten zich nog verhouden tot die gewenste flexibiliteit. “Misschien moeten afspraken voor kortere duur worden aangegaan en moet het construct daarop worden aangepast”.
3. Binnen de ICT-samenwerking verschillen de ambities. Zevenaar heeft op onderdelen (naar eigen zeggen) andere ambities dan Duiven en Westervoort en voelt zich daarin soms belemmerd door beperkingen aan de kant van de RID (waaronder gebrek aan tijd, capaciteit maar soms ook kennis en/of aandacht).
4. Zevenaar vindt de RID in het algemeen te afwachtend en te reactief. Zevenaar wil een ICT-leverancier die vooruitdenkt en proactief meedenkt. Zevenaar realiseert zich hierbij terdege dat de RID moet roeien met de riemen die het heeft, maar ziet ook binnen die restrictie wel degelijk verbeterpunten. Zoals: zelf met voorstellen komen hoe invulling te geven aan de I&A-kant(en) van nieuwe wet- en regelgeving, of hoe invulling te geven aan verbetering van datamanagement. Uiteraard kan Zevenaar voor dergelijke ondersteuning/adviezen ook terecht bij commerciële dienstverleners, maar die staan vaak wat verder af van de gemeentelijke organisatie(s).
5. Zevenaar realiseert zich terdege dat het zelf ook nog stappen heeft te zetten op het gebied van ICT, alsook in de relatie met de ICT-leverancier(s). Zo kan en moet de ‘vraagarticulatie’ (= bepalen en omschrijven wat je precies wilt hebben) op het gebied van ICT nog beter en voelt de gemeente zich

kwetsbaar op een aantal ICT-deelgebieden, ook omdat kennis en capaciteit vaak sterk persoonsgebonden zijn. Om dezelfde reden is ook nog niet (voldoende goed) geborgd dat Zevenaar een datagedreven organisatie is, terwijl Zevenaar wel die ambitie heeft. Op een flink aantal ICT-deelgebieden heeft Zevenaar het (naar eigen zeggen) al redelijk tot goed op orde, maar daarnaast zijn er -ook in de eigen organisatie- dus beslist nog de nodige aandachts- en verbeterpunten.

6. Zevenaar onderkent dat de RID van doen heeft met een qua inrichting(en) gecompliceerd ICT-landschap waarin gemeenten bovendien niet altijd dezelfde applicaties gebruiken. Dit betekent dat de RID in feite verschillende ‘omgevingen’ in de lucht moet zien te houden met per definitie beperkte middelen. Daar komt bij dat verschillende applicaties en omgevingen verschillende competenties vragen en dat is binnen diezelfde beperkte middelen en op de schaal van de huidige samenwerking nog een extra complicatie, zeker in de huidige arbeidsmarkt. Desondanks vindt Zevenaar dat dit geen belemmering(en) mag geven voor de realisatie van haar ambities.
7. Op de lijn van al het voorgaande heeft Zevenaar (naar eigen zeggen) de komende jaren meer nog behoefte aan een goede partner op het gebied van de i van informatievoorziening (inclusief datamanagement, dashboards en datagedreven werken) dan aan een goede partner op het gebied van de a van automatisering. Dat laatste wordt steeds meer ‘commodity’, te vergelijken met stroom uit de muur. Hiernaast wordt goede regievoering ook voor Zevenaar steeds belangrijker, zeker als de techniek steeds meer naar de cloud verdwijnt, maar gemeenten wel verantwoordelijk zijn en blijven voor hun data, voor hun informatievoorziening en voor de kwaliteit en continuïteit van hun dienstverlening.
8. Zevenaar heeft (naar eigen zeggen) nog geen uitspraak gedaan of beleid geformuleerd in termen van “alles naar de cloud, tenzij”. Misschien is/wordt het daar nu wel tijd voor, al of niet gekoppeld aan het onderzoek naar de toekomst van de RID. Dan daar ook de eerste- en tweedelijns-ondersteuning een prominente plek in geven, want ook al gaat alles (of steeds meer) naar de cloud, de lijnen naar goede eerste- en tweedelijns-ondersteuning moeten kort blijven.
9. Voor het bewaken van de veiligheid van systemen, informatie en data vindt Zevenaar het belangrijk dat het kan rekenen op een ICT-leverancier die de basis uitstekend op orde heeft, volledig in control is en regelmatig rapporteert over (mogelijke) risico’s en mitigerende maatregelen. Vaak begint dit al bij de aanschaf van ICT. Ook in dit verband vindt Zevenaar dat van de RID een proactievere houding mag worden verwacht. “Gebeurt ergens iets zoals bij Hof van Twente, dan meteen er op af, analyseren en vertalen en communiceren naar de eigen situatie”. Zevenaar wil er (bij voorkeur) geen omkijken naar hebben, maar vindt de RID ook op dit punt te vaak te passief/afwachtend.
10. Dan tot slot de ‘governance’ (besturing) rondom ICT en de digitale volwassenheid van de partners in de ICT-samenwerking. Zevenaar mist in de huidige situatie het onderscheid tussen de rollen van opdrachtgever en eigenaar. Verder heeft de gemeente in 2021 meegedaan aan de ICT benchmark van M&I/Partners (over boekjaar 2020), waaruit bleek dat de ICT-kosten (per inwoner) in de huidige ICT-samenwerking substantieel onder het gemiddelde liggen. Maar nooit werd (voldoende) duidelijk wat dit betekent en waar dit aan ligt. Als onderdeel van deze benchmark werd ook de digitale volwassenheid van de huidige partners in de ICT-samenwerking in beeld gebracht, waarbij het niet alleen gaat om digivaardigheden, maar ook om houding, gedrag, eigenaarschap, governance e.d. De zelfscore op digitale volwassenheid gaf aan dat alle partijen in de huidige ICT-samenwerking nog flinke stappen hebben te zetten op digitale volwassenheid en dat geldt ook voor Zevenaar.

3.1.2 Gemeenten Duiven en Westervoort

1. Gemeenten Duiven en Westervoort (in het navolgende: Duiven en Westervoort), met hun gezamenlijke werkorganisatie 1Stroom, zitten er naar eigen zeggen op onderdelen anders in dan Zevenaar. Niet minder ambitieus, maar met ambities passend bij de schaal van Duiven en Westervoort. Datagedreven werken bijvoorbeeld staat in die zin niet hoog op de agenda dat Duiven en Westervoort niet zelf gaan investeren in een datalab of iets dergelijks. Duiven en Westervoort liften liever mee op inzichten die elders met datagedreven werken worden opgedaan. Dit laat onverlet dat ook Duiven en Westervoort willen (kunnen) werken op een zo compleet en kloppend mogelijk beeld van de werkelijkheid. Die is op de schaal van Duiven en Westervoort doorgaans echter wat eerder in beeld dan in grote(re) steden.
2. Duiven en Westervoort willen liefst zoveel mogelijk worden ‘ontzorgd’ als het gaat om ICT en willen in dat kader eerder meer dan minder neerleggen bij de ICT-leverancier. In de huidige situatie heeft de RID echter niet altijd de capaciteit en/of de competenties om zaken op te pakken. In die zin zitten Duiven en Westervoort soms in hetzelfde schuitje als Zevenaar. Ook zijn Duiven en Westervoort het met Zevenaar eens dat de RID proactiever kan en moet zijn. Als voorbeeld worden in dit kader informatiebeveiliging en privacy genoemd. Duiven en Westervoort beperken zich op deze onderwerpen het liefst tot de organisatorische kant en laten de technische kant het liefst helemaal over aan de ICT-leverancier, maar in de praktijk komt de RID (te) vaak pas in actie na vragen vanuit de 1Stroom-organisatie. Zoals bij de brief van Van Zanen over maatregelen te treffen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, naar aanleiding van de gebeurtenissen bij Hof van Twente. Daar is volgens Duiven en Westervoort te laat op geacteerd.
3. Duiven en Westervoort zien de RID nu nog vooral (tot uitsluitend) de a van automatisering doen, maar zien liever dat de ICT-leverancier ook partner wordt op het gebied van de i van informatievoorziening en wellicht zelfs innovatie. Dit betekent uiteraard wel dat de organisatie daarop ingericht en berekend moet zijn.
4. Net als Zevenaar kijken Duiven en Westervoort ook naar zichzelf en naar de eigen taken en verantwoordelijkheden op ICT-gebied. En net als Zevenaar steken ook Duiven en Westervoort een hand in eigen boezem. Zo verlopen allerlei processen nog niet optimaal en kan ook in andere opzichten efficiënter en effectiever worden gewerkt. “Wellicht op een andere manier samenwerken? Meer ‘agile’?”
5. Verder zien Duiven en Westervoort dat ook zichzelf proactiever kunnen en soms moeten zijn, bijvoorbeeld als het gaat om de vertaalslag van nieuwe wet- en regelgeving die vanuit het Rijk vaak sterk versnipperd en verkokerd over gemeenten wordt uitgestrooid; waardoor er een forse uitdaging ligt ook op het gebied van ICT (met alle nieuwe digitale loketten en -hulpmiddelen die ongecoördineerd worden geïntroduceerd) om de gemeentelijke-/overheidsinformatievoorziening naar de inwoners toe nog enigszins overzichtelijk, begrijpelijk en toegankelijk te houden.
6. Voor Duiven en Westervoort ligt de focus de komende jaren op (1) basis ICT op orde, (2) voldoen aan wet- en regelgeving en (3) cybersecurity, privacy en recovery. Daarnaast is de digitale volwassenheid een belangrijk thema en aandachts-/verbeterpunt.
7. Op het gebied van business intelligence en het maken van dashboards e.d. missen Duiven en Westervoort in de RID een sparringpartner, terwijl Duiven en Westervoort daar wel behoefte aan hebben. Ideeën/vragen worden niet of (nog) onvoldoende opgepakt en terugkoppeling blijft (te) vaak uit. Ook hierbij een hand in eigen boezem, want volgens Duiven en Westervoort is ook het ‘i-domein’ binnen de werkorganisatie 1Stroom nog niet op het gewenste niveau. Zo lukt het (vaak) nog niet om in

de organisatie(s) en aan de RID de juiste vraag/vragen te stellen.

8. Een ander aandachts-/verbeterpunt is dat bestuurders veelal nauwelijks bezig zijn met ICT, terwijl ICT inmiddels een strategisch bedrijfsmiddel is en volstrekt onmisbaar zoniet bepalend is voor de kwaliteit en de continuïteit van de gemeentelijke dienstverlening. Ook in het coalitieakkoord komt het woord ICT nauwelijks voor. Meer in den brede valt op het gebied van ICT-volwassenheid ook in de rest van de organisatie(s) nog heel wat te winnen, maar de prioriteit ligt bij het op orde brengen van de basis.

3.1.3 RID De Liemers

1. De RID realiseert zich terdege dat de ICT-dienstverlening aan haar opdrachtgevers/afnemers op onderdelen nog verbeterd en verstevigd kan/moet worden. De RID steekt in dit kader beslist een hand in eigen boezem, ook al zijn er soms omstandigheden aan te wijzen die niet helpen. Zo kan door gebrek aan tijd en middelen onvoldoende aandacht worden besteed aan persoonlijke ontwikkeling en kan het vertrek van collega's in een toch al krappe arbeidsmarkt onvoldoende snel en adequaat worden opgevangen, waardoor op andere collega's nog meer druk komt te liggen. Hier komt bij dat de RID zich heeft in te stellen op een flinke variëteit in vragen, eisen en wensen. Van de RID wordt 'flexibiliteit' verwacht die de RID graag wil (kunnen) bieden, maar dat vraagt wel om een bijpassende toerusting. Bovendien is het dan zaak om met elkaar betere afspraken te maken en elkaar eerder en beter te informeren, al was het maar omdat vervolgens met regelmaat een beroep wordt gedaan op de RID om van alles te ondersteunen en in de lucht te helpen brengen en houden.
2. Bij dit alles beseft de RID zich terdege dat de komende jaren van alles gaat en moet veranderen en dat dit consequenties heeft en moet hebben voor de eigen organisatie. Zo gaat steeds meer ICT naar de cloud en wordt het technisch beheer van die ICT steeds meer overgenomen door de markt. Voor een deel kan dit de kwetsbaarheid van de RID op het gebied van technisch beheer verminderen, want het daarvoor benodigde personeel is schaars en mede daardoor moeilijk te vinden en/of vast te houden. Tegelijkertijd komt er ander 'ICT-werk' voor terug, zoals op het gebied van datamanagement en datagedreven werken. Daarnaast wordt steeds meer thuis en hybride gewerkt, waardoor in toenemende mate ook buiten kantoor tijden en op meer locaties een beroep wordt gedaan op de RID.
3. Ook aan de kant van de gemeenten ziet de RID accenten verschuiven en hebben partijen in toenemende mate behoefte aan een sparringpartner op de i van informatievoorziening, soms meer nog dan op de a van automatisering. De RID is zich hiervan bewust, maar is hier nog onvoldoende op ingesteld en ingericht. Mede daardoor doen gemeenten voor i-zaken eerder een beroep op ondersteuning van bijvoorbeeld adviesbureaus dan op de RID. Toch ziet de RID kansen om dit binnen de samenwerking efficiënter en dichter op de business te organiseren en gaat hierover graag in overleg.
4. Een belangrijke positieve ontwikkeling is het gezamenlijke portfoliomanagement, lees: het gezamenlijk bepalen van de prioriteiten op het gebied van ICT, zodat ook de RID daar gericht(er) op kan acteren. Dat portfoliomanagement krijgt al steeds beter vorm, al zijn er beslist nog aandachts- en verbeterpunten. Zo komt het nog voor dat partijen in hun 'enthousiasme' op de stoel van de techniek gaan zitten door bijvoorbeeld per se bepaalde specifieke ICT te willen hebben, zoals Azure, een cloudplatform van Microsoft. De RID vindt dat opdrachtgevers/afnemers in de samenwerking zich zoveel mogelijk moeten beperken tot functionele specificaties (wat moet techniek voor ons doen?) en dat de technische invulling daarvan zoveel mogelijk aan de RID moet blijven. Elke afzonderlijke ICT-component maakt immers deel uit van een groter geheel, dus als voor het functioneren van dat grotere geheel naar de RID wordt gekeken, dan wil de RID daar graag ook grip op kunnen houden. Bovendien vraagt bepaalde techniek soms om specifieke competenties aan de kant van de

gebruikende/afnemende organisatie(s) en daar moeten dan wel de vereiste middelen (capaciteit, expertise e.d.) voor beschikbaar zijn. Iets waar de RID graag samen met haar opdrachtgevers/afnemers over blijft nadenken.

5. Pas sinds 2020 is er een Producten en Diensten Catalogus (PDC) met daarin de producten en diensten die de RID aan haar opdrachtgevers/klanten levert. De huidige PDC dekt echter nog niet de volledige lading van wat de RID doet en levert, o.a. omdat sommige producten en diensten nog onvoldoende (goed) zijn uitgewerkt (zoals videobellen, ontstaan in Coronatijd). Wat ook nog niet in de PDC is verwerkt, is de rol van de informatiemanager van de RID. Maar nog belangrijker in dit kader is dat de RID regelmatig door haar opdrachtgevers/klanten wordt gevraagd om ook buiten de PDC om 'flexibel(er)' te zijn (lees: helpen/bedienen van opdrachtgevers/klanten op allerlei ad-hoc-vragen), terwijl de RID daar niet de middelen voor heeft en er geen afspraak is voor extra betaling bij meerwerk/projecten. Daardoor gaat de 'flexibiliteit' die van de RID wordt gevraagd en die de RID graag wil leveren, al gauw ten koste van het reguliere werk en dat zet zowel de organisatie als de individuele medewerkers onder druk¹. Dit terwijl uit de ICT-benchmark 2021 van M&I/Partners bleek dat de RID op 'automatiseringsmedewerkers' een onderbezetting heeft vergeleken met het gemiddelde van vergelijkbare organisaties/samenwerkingen.

Dit alles, opgeteld met de arbeidsmarktsituatie van dit moment, verklaart wellicht mede het personele 'verloop' bij de RID en dat is een uitermate zorgelijke ontwikkeling, temeer omdat er een zichzelf-versterkend effect van kan uitgaan. De last komt immers op steeds minder schouders terecht.

6. Wat in dit kader dus enigszins soelaas kan gaan bieden, is dat steeds meer technisch beheer wordt overgenomen door de markt. Hiernaast voorziet de RID dat de samenwerking binnen een paar jaar geen eigen datacenter(s) meer heeft (of hooguit in sterk afgeslankte vorm), omdat de samenwerking hierin door de schaalgrootte en door de arbeidsmarkt (te) kwetsbaar is. Door gebruik te maken van 'externe' datacenters kan die kwetsbaarheid worden verminderd en ontstaat meer ruimte voor andere zaken, zoals de gevraagde 'flexibiliteit'. Reden temeer dus om samen met de opdrachtgevers een passende strategie voor verclouding en versaaing te bepalen, waarbij de RID graag samen met haar opdrachtgevers/afnemers tevens bekijkt hoe vorm te geven aan de (technische) regie die ook dan nog steeds gevoerd moet worden (inclusief aanpak van 'single-points-of-failure'²), aan het datamanagement en aan de eerste- en tweedelijns ondersteuning die de opdrachtgevers/afnemers graag zo dicht mogelijk op hun organisatie(s) en business georganiseerd willen hebben. De RID kan en wil daar graag een rol en toegevoegde waarde in bieden, maar zal ook dan passend toegerust moeten worden.
7. Dit laatste brengt de RID bij de constatering dat de RID zowel kwantitatief als (op onderdelen) kwalitatief onvoldoende is toegerust op het grote en steeds grotere ICT-werkpakket dat voorligt en dat wordt door de ICT benchmark van M&I/Partners onderschreven. Zo heeft de RID bijvoorbeeld geen projectbureau met meerdere projectleiders en vaste projectmedewerkers en is er ook geen invulling voor andere belangrijke rollen en functies, zoals die van architect en die van contracten- en leveranciersmanager. De RID wil wel, maar kan (te) vaak niet en dat frustrereert. Om over 7x24-dienstverlening/ondersteuning nog maar te zwijgen, want ook daar zijn geen middelen voor.

Tegelijkertijd wordt (nog) onvoldoende gebruik gemaakt van mogelijkheden die er wel zijn, zoals partijen (samen met leveranciers) bijpraten over wat er op het gebied van ICT kan en komt, zodat zij daar beter op kunnen anticiperen. Sowieso zou de RID graag met de andere partijen binnen de samenwerking willen kijken naar het gezamenlijk beter en efficiënter organiseren van zaken als datamanagement, business intelligence en datagedreven werken, want juist in gezamenlijkheid kan

belangrijke winst worden geboekt. Ditzelfde geldt voor het invoeren van nieuwe wet- en regelgeving, waarbij meer kennis over de ‘digitaliseringsimpact’ daarvan enorm zou kunnen bijdragen aan meer steun en enthousiasme voor samenwerken op het gebied van ICT. Het wordt er de komende jaren namelijk niet overzichtelijker en eenvoudiger op. Dat komt ook door de versnippering in wet- en regelgeving, waardoor het steeds ingewikkelder wordt de digitale overheidsinformatievoorziening nog overzichtelijk, toegankelijk en begrijpelijk te houden. Niet voor niets legt de VNG hierin steeds grotere nadruk op het belang van ‘samen organiseren’. De RID ziet die lijn graag doorgetrokken naar de samenwerking en is graag bereid hierover het overleg aan te gaan.

8. Informatiebeveiliging, datakwaliteit, privacy, recovery e.d. worden de komende jaren alleen nog maar belangrijker en steeds meer ‘een vak apart’. Ook hierin voelt de RID zich nog onvoldoende toegerust, maar dit geldt evenzeer voor de andere partijen in de samenwerking.
9. Voor ‘innoveren met ICT’ (zoals inzet van drones, kunstmatige intelligentie e.d.) ziet de RID vooralsnog onvoldoende ruimte maar ook prioriteit. Eerst maar eens de basis (beter) op orde. Met als voorbeeld: datagedreven werken, want zolang de kwaliteit en toegankelijkheid van data (nog) niet op orde zijn, kan datagedreven werken zelfs contraproductief zijn. Bovendien moeten partijen zich goed realiseren dat innovatie een wezenlijk andere tak van sport is dan exploitatie, en zowel een bijpassende ‘organisatie’ als bijpassende competenties vereist. Daar zijn partijen volgens de RID nog niet aan toe en dat heeft volgens de RID mede te maken met hun (beperkte) digitale volwassenheid.

3.1.4 De MGR en het WSP

De Modulaire Gemeenschappelijke Regeling (MGR) en het Werkgevers Servicepunt Midden-Gelderland (WSP) maken maar in beperkte mate gebruik van producten en diensten van de RID (in feite alleen wat kantoorautomatisering) en zijn daar in het algemeen tevreden over. De MGR en het WSP zien de dienstverlening van de RID liefst nog wat uitgebreid, vooral op het gebied van informatiebeveiliging en privacybescherming.

3.1.5 Regionale Sociale Dienst

1. De Regionale Sociale Dienst (in het navolgende: RSD) voert voor de aangesloten gemeenten de Participatiewet uit. Verstrekken van uitkeringen e.d. Belangrijk punt in dit kader is dat de RSD is gemandateerd in plaats van gedelegeerd, dus alles moet op officiële gemeentecodes worden geregistreerd. En dat geeft de nodige problemen, ook met koppelingen e.d. Er is bij de RID echter geen totaalbeeld van de architectuur. Daardoor wordt soms iets vervangen/geüpdatet en gaat er vervolgens ergens anders iets fout. Heeft zeker ook te maken met de beperkte personele bezetting van de RID, waardoor er maar hooguit 1 of 2 personen (kunnen) zijn die nog een (soort van) totaaloverzicht hebben. Geen verwijt aan wie dan ook, maar ‘slechts’ een constatering. Heeft ook te maken met (mede door tijd-/capaciteitsgebrek) onvoldoende (kunnen) documenteren/registreren, en/of wellicht ook een gebrek aan ‘benul’ van het belang daarvan. Maar die basis moet wel op orde zijn. Is namelijk essentieel.
2. De RID heeft op dit moment behoorlijk wat investeringsgeld, maar weet dat (nog) onvoldoende te benutten en om te zetten in bijvoorbeeld het op orde (laten) brengen van de configuratie-management-database. De RID heeft wel ideeën, maar krijgt het (kennelijk) nog niet/onvoldoende omgezet in daden. Maar misschien zien we ook niet alles, dus kan een vertekend beeld zijn. En er is binnen de RID behoorlijk wat onrust, behoorlijk wat verloop e.d. dus ook dat kan een verklaring zijn. In ieder geval zijn alle RID-medewerkers van zeer goede wil.

3. Wat ook elke keer discussie is tussen RID en applicatiebeheerders die bij de gemeenten zitten, is de scheidslijn (lees: het grijze gebied) tussen technisch en functioneel beheer. Dat maakt het soms heel frustrerend voor mensen en dat is jammer.
4. Inherent aan de arbeidsmarkt van dit moment (en de komende jaren) is dat mensen om zich heen blijven kijken, maar dat is overal het geval, dus dat is niet uniek voor de RID. Betekent ook dat ICT elders onderbrengen niet per se een oplossing is. Oplossingen zitten veel meer in het op orde brengen van het zicht op de architectuur e.d.
5. Er is ook (nog) geen cloud- en/of saas-strategie. Moeten we echt gauw wel gaan hebben. We moeten weten wanneer zaken naar de cloud (kunnen) gaan, versaald (kunnen) worden et cetera, zodat we daar gericht beleid op kunnen voeren en actie op kunnen ondernemen. Hetzelfde geldt voor de Omgevingswet en het DSO e.d. Dat heeft zo'n grote impact, daar moeten we echt een plan op gaan ontwikkelen en ook daar zouden we op kunnen inhuren, want daar is budget voor beschikbaar. Dan ook graag voor opschonen van het applicatielandschap, want er zijn ontzettend veel applicaties waarvan er veel misschien niet eens meer worden gebruikt.
6. Er komen ook steeds meer audits. Die vragen heel veel werk. Dat zit vaak niet in de planning, waardoor het er allemaal nog eens bij komt. Ook een RID bezwijkt onder administratieve last.
7. Dan nog datagedreven werken. Zolang we geen enkel beeld hebben van de kwaliteit van onze data, hoeven we aan datagedreven werken eigenlijk nog niet eens te denken/beginnen. Breng eerst de basis maar eens op orde. En dat alleen al is al meer dan lastig genoeg. Zeker als je alle ballen met maar beperkte middelen in de lucht moet zien te houden. Ook bij Zevenaar bijvoorbeeld zitten maar een paar mensen die iets met data doen en daar wat van weten, maar daarmee is de basis nog bij verre niet op orde. Dan kun je wel naar de RID kijken, maar je moet dan vooral ook naar jezelf kijken. Hoe betrouwbaar (en toegankelijk) zijn de gegevens die je zelf hebt verzameld/vastgelegd? Dat is een verantwoordelijkheid van de gemeenten zelf, niet van de RID.

3.2 UITKOMSTEN TWEEDE GESPREKSRONDE

NB: Alle uitspraken in het navolgende zijn uitspraken van de genoemde partijen zelf (dus niet van M&I).

3.2.1 Werkorganisatie 1Stroom

Op de vraag naar de kern van het probleem zijn de volgende uitspraken gedaan:

- Geen duidelijke strategie geweest de afgelopen jaren. Onvoldoende kwaliteit bij de RID. Samenwerking niet robuust geweest. Onduidelijk wie echt de regie heeft.
- Te grote behoefte klantorganisatie(s) in relatie tot beschikbare capaciteit en kunde (kennis, houding/gedrag).
- Proactief handelen met kennis van klantenorganisaties.
- Gemis aan gevoel van partnerschap over en weer, ontbreken van een duidelijke richting over rollen en verwachtingen en heldere wederzijdse afspraken.
- RID kan taken niet optimaal uitvoeren doordat met name op de i-kant (maar ook op de a-kant) geen gelijke doelen zijn bij de 2 deelnemers, en deze zullen er ook niet komen zonder herindeling.

Aanvullend hierop is nog het volgende over tafel gegaan:

- Zeker in de eerste jaren was de RID meer gericht op leveren dan op bijblijven. De samenwerking tussen de gemeenten onderling, maar ook met de RID, was onvoldoende goed. Overigens gaat de samenwerking intussen al wel beter. Zo is belangrijke vooruitgang geboekt in o.a. de onderlinge afstemming, portfoliomanagement e.d.
- Hiernaast had de leiding van de RID destijds liefst nog meer gemeenten erbij gehad. Er lag behoorlijk wat nadruk op de RID als een soort van commercieel bedrijf(je) dat moest groeien.
- Het gevoel van 'wij', van 'samen', van 'de RID: dat zijn wijzelf, de RID is van ons', is in de loop der jaren verloren gegaan. Dat heeft niet alleen te maken met op afstand zitten, maar ook met de behoefte bij vooral Zevenaar om de relatie te verzakelijken en te formaliseren. Op zichzelf is daar niets mis mee, maar dat helpt niet in het 'wij-gevoel'.
- De schaalgrootte van en voor de RID is beperkt, waardoor het bij de RID vaak net iets te 'mager' is geregeld. Dan gaat het nog niet eens over kwaliteit, maar over kwantiteit.
- Wat ook meespeelt, is dat 1Stroom en Zevenaar er verschillend in zitten, verschillende ambities, vragen en verwachtingen hebben. Dat maakt het op de beperkte schaal van de RID extra moeilijk partijen naar tevredenheid te bedienen.
- Verder hebben de gemeenten steeds 'grotere' behoeften. De gemeenten willen (en moeten) steeds meer dat bovendien gisteren al af had moeten zijn. Dit wordt vervolgens op de RID geprojecteerd, terwijl de RID daar nooit voor werd toegerust. We zijn dus niet realistisch in relatie tot beschikbare capaciteit en kunde.
- Bij dit alles hebben we ook last van 'erfenissen' en besluiten uit het verleden, waardoor er aan de kant van de RID achterstanden zijn ontstaan, mensen zijn vertrokken, et cetera. Zo waren er bij de RID ooit drie informatiemanagers, maar daar is er nog maar één van over. En desondanks komt dan telkens weer de vraag op tafel of de basis wel voldoende is. Die vraag leggen we wel op tafel als het gaat om de RID, terwijl we dat op allerlei andere gebieden niet doen (waar het vaak even 'dun' geregeld is).
- De oplossing/winst zit niet in alles naar de markt brengen, maar in beter samenwerken. Wat ons daarbij parten speelt, is dat ICT van de politiek en daarmee ook de ambtelijke top niet teveel mag kosten. Zeker de politiek geeft het geld liever aan andere zaken uit. Daar leeft toch nog steeds het idee dat ICT vooral bedrijfsvoering is, en dus niet sexy, niet 'van/voor hen'. Op dit vlak hebben we intern dus nog een discussie te beslechten.
- Bij dit alles is geloof een voorwaarde voor succes. Zolang partijen niet het geloof hebben dat het met de samenwerking en de RID nog iets kan worden (nog los van het realiteitsgehalte van ambities), wordt het met de samenwerking en de RID inderdaad ook niets. Dat is 'selffulfilling prophecy', de voorspelling die vanzelf uitkomt, in casu door niet te investeren in de samenwerking en de RID. Maar wat is dan het alternatief?
- Laten we vooral niet vergeten dat de RID in het leven is geroepen (en daarmee slechts is toegerust) voor het leveren van 'basis-ICT-dienstverlening', maar kennelijk verwachten we steeds meer, ook van de RID. Dat kan en mag uiteraard, maar dan moet er ook boter bij de vis. En wat zegt het over de eigen organisaties? Zijn die wel meegegroeid met de ontwikkelingen? Kijken we wel terecht naar de RID, of moeten we ook naar onszelf kijken?
- Voor datagedreven werken bijvoorbeeld voelt Zevenaar zich naar eigen zeggen in haar ambities 'belemmerd' door de RID, terwijl datagedreven werken vooral i is in plaats van a. En dus vooral bij Zevenaar zelf ligt in plaats van bij de RID. Er wordt steeds vaker al gauw naar de ICT-leverancier gekeken, maar vraag is of dat terecht is. Nog los van de vraag of ambities realistisch zijn en we zelf al wel een voldoende scherp beeld hebben van wat we willen (en kunnen) met bijvoorbeeld datagedreven werken.
- Vast staat wel dat als we niets doen, de RID verder leegloopt. Fijn daarom dat Wilfred een operationeel manager werft, maar dat had al veel eerder moeten gebeuren.

Op de vervolgvraag naar oplossingsrichtingen/scenario's voor de kern van het probleem zijn de volgende uitspraken gedaan:

- In ieder geval zit het niet in het huidige construct van de gemeenschappelijke regeling. Ook die heeft voor- en nadelen, maar elk ander construct heeft dat ook. Bovendien hebben we in elk construct te maken met dezelfde uitdagingen en krappe arbeidsmarkt. Wijzigen van het construct lost dus niets op.
- De tijdshorizon is een belangrijke bij deze vraag. Er gaan de komende jaren namelijk dingen gebeuren die grote invloed gaan hebben. Zoals wellicht een gemeentelijke herindeling.
- 1Stroom en Zevenaar zitten er verschillend in. 1Stroom wil hoe dan ook verder met de samenwerking en de RID. Natuurlijk gaat een deel naar de markt, maar we blijven samenwerking en 'een RID' nodig hebben. Vraag is dus veel meer wat Zevenaar doet.
- Als Zevenaar er voor kiest om niet verder te willen met de RID en besluit om haar basis-ICT-dienstverlening bij een andere partij in te kopen, dan gaan we dus ontvlechten en krijgt elke gemeente het eigen deel van de RID 'terug'. Vraag is of dat iets oplost. Zeker is wel dat ontvlechten heel veel gaat kosten.
- Procesharmonisatie is misschien wel het grootste probleem. En laten we niet vergeten: De basis functioneert wel degelijk, al is het soms 'houtje-touwtje'.
- Verdere verzakelijking en een 'strakkere PDC' zijn op papier wellicht ook een scenario, maar lastig te realiseren in een samenwerking met in feite maar twee partijen. Vraag is echter of de verschillen tussen 1Stroom en Zevenaar wel zo groot zijn als soms wordt gedacht/beweerd. Wellicht goed om dat in het gesprek met Zevenaar nog eens wat verder af te pellen.

3.2.2 RID De Liemers

Op de vraag naar de kern van het probleem zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Geld.
- Te weinig personeel, met als gevolg: kwetsbaarheid, hoge belasting et cetera.
- Uiteenlopende en onduidelijke wederzijdse verwachtingen.
- Gebrek aan collegialiteit.
- Als ICT-organisatie onvoldoende meegegroeid met de markt en met de veranderende vraag van de gemeenten. Een jarenlang proces waardoor we nu op dit punt zijn beland.
- Onduidelijkheid over rollen en functiebeschrijvingen (verantwoordelijkheden) binnen de RID.
- Geen (gezamenlijke) visie.
- Bewustwording dat anno 2022 meer wordt gevraagd van de ICT-leverancier betekent dat ook gekeken moet worden naar de investering in de organisatie en of het personeelsbestand voldoende is.

Aansluitend hierop is nog het volgende besproken:

- De ICT-samenwerking heeft in 2021 meegedaan aan de ICT benchmark Gemeenten van M&I/Partners. Uit die benchmark bleek dat de samenwerking qua ICT-middelen onder het gemiddelde zit.
- Het 'piept en kraakt' bij de RID en ook de gemeenten hebben het steeds moeilijker om alles op het gebied van ICT nog bij te benen. Wel kijken ze vervolgens in toenemende mate naar de RID, alsof de ICT-leverancier alles voor ze op kan lossen. Daar is de RID niet voor ingericht.
- Bij 'onduidelijke verwachtingen' gaat het ook om onduidelijkheid over wat de RID wel en niet doet en levert, om wat wel en niet van de RID kan en mag worden verwacht. De RID is een 'a-club', al helemaal nadat ook de i-coördinatoren naar de gemeenten zijn overgeheveld. Daardoor kan de RID niet meer voldoen aan sommige verwachtingen.
- Collegialiteit is ook een issue. De afstand tussen de RID en de gemeenten, tussen opdrachtnemer en opdrachtgever(s), is (nog) best groot. Dit terwijl we collega's zijn en het samen moeten doen. De RID is in feite een 'afdeling' van de gemeenten zelf, maar dat wordt onvoldoende/niet zo gezien/ervaren. Het is nog teveel 'wij-zij'.
- De 'afstand' zit vooral op strategisch/tactisch niveau. Op operationeel niveau vinden mensen elkaar wel. Op strategisch/tactisch niveau zit het vooral in de governance. Daarbij ziet vooral Zevenaar de RID als een 'bedrijf', terwijl Zevenaar daar zelf vervolgens niet/onvoldoende naar handelt. Vraag is of

Zevenaar zelf de zaken voldoende/goed op orde heeft. Maar hoe het ook moge zijn, Zevenaar voelt zich kennelijk onvoldoende gehoord en dat is uiteraard ook een serieus punt.

- De ICT-samenwerking als geheel is onvoldoende meegegroeid met de ontwikkelingen en de markt en ambities zijn onvoldoende vertaald naar middelen. Ook zijn hierover onvoldoende gesprekken gevoerd. We zitten nog teveel op de lijn en visie van 11 jaar geleden, maar de wereld is sindsdien ingrijpend veranderd.
- Ambities zijn geen probleem, zelfs uiteenlopende ambities hoeven dat niet te zijn, en ook het feit dat de RID als een 'bedrijf' wordt gezien is geen probleem, zolang de RID maar passend wordt toegerust.
- De 'brug'/verbinding tussen de RID en de gemeenten is nooit goed ingericht. Vraag is overigens ook of de ambities binnen de gemeentelijke organisaties wel goed zijn gecommuniceerd en verankerd. Dus ook die brug/verbinding is er (wellicht) onvoldoende.
- We missen nog een duidelijke beschrijving van rollen, functies en verantwoordelijkheden binnen de RID. We doen allemaal ons uiterste best, maar als je kijkt naar wat bijvoorbeeld bij ITIL e.d. hoort, dan vullen we heel veel nog niet in. Er is wel ooit een functieboek gemaakt, maar vervolgens is dat nooit goed uit de verf gekomen. Er was telkens geen ruimte voor extra middelen. En we zijn vervolgens wel gewoon aan de slag gegaan, dus misschien is dat wel onze grootste valkuil geweest.
- Het lukt ons niet om met de middelen die we hebben, aan de verwachtingen te voldoen. Ook niet aan onze eigen verwachtingen. Als we onszelf naast Equalit zetten, zijn we toch een tamelijk pietepouterig geheel. We zijn veel te kwetsbaar. We doen veel met eenpitters, maar als die bijvoorbeeld ziek zijn of op vakantie, liggen zaken meteen stil.
- We voeren al jarenlang het gevecht tussen lijnwerkzaamheden en projectwerkzaamheden. Er 'fietsen' telkens weer allerlei dingen doorheen waardoor we elke keer opnieuw niet of onvoldoende toekomen aan wat belangrijk(er) is. Dat vreet ook aan onszelf.
- Punt is ook dat men niet gauw bereid is te investeren in iets waar men onvoldoende vertrouwen/geloof in heeft, maar juist daardoor gaat het mis. Want investeer je niet, dan gaat het vanzelf verkeerd.
- De gemeentesecretarissen zijn ontzettend geld-gedreven en komen pas in actie als het piept. Zolang ze geen last ervaren, zien ze geen reden te investeren.

Op de vervolgvraag naar oplossingsrichtingen/scenario's voor de kern van het probleem zijn de volgende uitspraken gedaan:

- ICT-organisatiestructuur met alle bijbehorende rollen en verantwoordelijkheden uitschrijven en invullen.
- Inrichting regie-organisatie (governance) op een pragmatische wijze, met juiste rollen en functies.
- Bewustwording en acceptatie van het probleem binnen De Liemers.
- Betere structuur, meer mensen, investeren in samenwerking met onze klanten.
- Betere governance inrichten en beter samenwerken.
- Bestuursakkoord. Nadere uitwerking met inbegrip van een raming van de nodige personeelscapaciteit, kwantiteiten, een passende structuur et cetera.
- Een onderzoek naar het takenpakket voor de komende jaren. De organisatiestructuur hierop aanpassen, investeren/uitbesteden waar nodig en mogelijk. En vastleggen van verwachtingen.
- Advies uitkomst M&I/onderzoek omarmen en komende 2 jaar realiseren. Belangrijk dat het bestuur dit advies overneemt. En dat een externe partij ons begeleid in de uitvoering hiervan.
- Verwachtingen afstemmen en vastleggen. Dit is uitgangspunt voor het inkleuren van de dienstverlening.
- Bewustwording bij opdrachtgevers over ontwikkelingen ICT en heldere opdrachtformulering met bijpassende governance en formatie.
- Meer en meer de a-kant naar de cloud. Uitspreken of je een projectorganisatie bent en zo ja, daarop inrichten. Dit voor de vele wensen van de gemeenten. Uitspraak door de gemeenten of ze op strategisch niveau willen samenwerken met de RID.

- Betere samenwerking, structuur en geld.
- Nieuwe afgebakende afspraken over takenpakket RID. Functieboek met alle functies die passen bij een gezonde RID. Plan voor een betere samenwerking tussen de RID en de gemeenten. Takenpakket CP herzien.
- Vertrouwen en commitment en ruimte om te verbeteren. De winkel moet open blijven.
- Goede toerusting GR, vertrouwen en het besef dat we één club zijn. Eén geheel dus.

Aansluitend hierop is nog het volgende besproken:

- Wat in de antwoorden opvalt: structuur wordt vaak genoemd. Daarnaast: geld, verwachtingen, samenwerking, governance.
- Wat ontbreekt? Urgentiebesef? Bewustwording? In ieder geval moeten we de raden en colleges meenemen in de noodzaak tot veranderen.
- De aansturing/behoeftestelling/prioriteitsstelling richting RID kan/moet beter. De contactpersonen van de RID aan de kant van de gemeenten zijn er maar 1 per gemeente.
- Daarnaast moet vooral de afstemming op strategisch/tactisch niveau (veel) beter. Er is geen samenwerkingsagenda. Die moet er wel komen. Een soort van gemeenschappelijke ambitie/visie.
- Verder is ook het 'wij-zij-gevoel' een belangrijk aandachts- en verbeterpunt. De RID wordt bijvoorbeeld door het MT van Zevenaar niet als 'eigen' gezien/behandeld.
- We hoeven niet voor een 10 te gaan, een 7 is ook al mooi, zeker met de beperkte middelen die we hebben, want het bestuur geeft elke (extra) euro liever uit aan andere dingen.
- Het gaat ook om geloof en vertrouwen. Wat daarin helpt is raden en colleges beter informeren, meer begrip kweken. Plus het idee weghalen/eliminieren dat een alternatief (zoals: de markt) beter en goedkoper is.

3.2.3 Gemeente Zevenaar

Op de vraag naar de kern van het probleem zijn de volgende antwoorden gegeven:

- Zorgen over continuïteit, zorgen over basis op orde, zorgen over het kunnen meebewegen met ontwikkelingen.
- Verschil in ambities.
- Het is geen samenwerking. Daarnaast is de samenwerking onvolwassen. Zowel aan de kant van de gemeenten als aan de kant van de RID.
- Onduidelijke/geen afspraken over taken en verantwoordelijkheden, waardoor verwachtingen uiteenlopen en organisaties zowel kwalitatief als kwantitatief niet goed zijn ingericht/toegerust.
- De aanwezige capaciteit binnen de RID en de inrichting van de RID matchen niet (meer) met de huidige vraag vanuit de gemeenten.
- Basis niet op orde: op onderdelen (te) kwetsbaar, geen duidelijke communicatie(structuur), rol eigenaar/opdrachtgever/opdrachtnemer niet altijd helder (of we handelen er niet naar).

Aanvullend hierop is nog het volgende over tafel gegaan:

- Veel (bij de RID) duurt vaak lang en gaat moeizaam. "Geen tijd, geen mensen". Zelfs relatief kleine dingen die we willen veranderen lukken al niet, laat staan grote(re) ontwikkelingen. Heeft overigens ook te maken met een 'stukje verwaarlozing van de organisatie'. Er is te lang vastgehouden aan "we kunnen dit met een bepaald clubje mensen wel aan". Maar qua formatie e.d. is er nooit iets gedaan. Daarnaast is de RID ontstaan uit verschillende gemeentelijke ICT-afdelingen die qua professionaliteit al het nodige te wensen overlieten. Daardoor bleef 1+1 in kwaliteit nog steeds 1. Op een gegeven moment gaat het dan niet meer.
- We hebben het probleem met z'n allen te lang niet gezien en/of te lang voor ons uitgeschoven. Partijen waren vooral druk met zichzelf, waardoor er te weinig aandacht was voor de gezamenlijkheid. Bovendien was jarenlang het stokpaardje dat we zo lekker 'goedkoop' zijn. We hebben gewoon te

weinig geïnvesteerd. Er is van beide kanten beslist ook te weinig gestuurd op een goede samenwerking, op een robuuste ICT-basis et cetera.

- Als we kijken naar (ver)storingen in onze ICT, dan hebben we die relatief weinig en valt het dus nog wel mee. Gaat dus nog wel goed, maar onder water ‘suddert’ er van alles en daar maken we ons zorgen over. Dan praten we ook over security e.d.
- We moeten elkaar aan beide kanten scherp houden en scherper maken. Geld lost niet alles op. We kunnen er best meer geld tegenaan zetten, maar vraag is of het dan beter wordt. We moeten vooral wat zakelijker zijn ten opzichte van elkaar. De RID heeft zich altijd dienstbaar en daardoor enigszins ‘nederig’ opgesteld, maar wat we juist nodig hebben is dat ze assertiever zijn, proactiever, ons als gemeenten ook af en toe terugduwen met onze onduidelijke vragen e.d.
- Het is geen samenwerking en ook de samenwerking tussen de gemeenten is niet altijd OK. Bovendien is de digitale volwassenheid aan beide kanten onder de maat.
- Door onvoldoende professionaliteit aan beide kanten is ook de kwetsbaarheid toegenomen. Doordat we allerlei zaken binnen de samenwerking niet op orde hebben, wordt ook de kans op ‘ongelukken’ steeds groter, zoals de kans op data-hacks.
- We merken aan alles dat het bij de RID steeds meer begint te piepen en te kraken. Er zit inmiddels ook iets van angst in bij de mensen van de RID; onrust. En steeds vaker zijn zelfs kleine dingen al een groot probleem. Zoals Office 365 is al vaker aangekondigd, maar we horen er helemaal niets meer over. Hoe kan dat? Want dat is anno 2022 basis-functionaliteit ...
- Als eindgebruikers stellen we ook steeds hogere eisen. Daarmee wordt het gat tussen vraag en aanbod nog eens extra groter. De aanwezige capaciteit binnen de RID en de inrichting van de RID matchen niet (meer) met de huidige vraag vanuit de gemeenten.
- Neem bijvoorbeeld de oriëntatie over hoe de werkplek van de toekomst er uit moet komen te zien ... dan verwachten we van de RID meedenken, proactiviteit e.d. Maar het gaat allemaal erg langzaam. En doordat het gaat zoals het gaat, nemen we zelf ook dingen over. We willen het goede gevoel hebben bij onze ICT-leverancier, maar dat gevoel wordt steeds minder. We zoeken voor oplossingen dan ook steeds meer buiten de RID.
- Aan de andere kant en kijkend naar onszelf: Datagedreven werken? Voorspellen? Vinden sommige bestuurders ‘eng’. “Doe maar niet”. Dus we willen een datagedreven organisatie zijn, maar wat betekent dat dan? En wat vragen we dan van onszelf, maar ook van een RID?
- 1Stroom heeft naar eigen zeggen vooralsnog geen (of minder) ambitie(s) op datagedreven werken. Zevenaar wel, dus wat doen we dan wel in de RID (alleen gezamenlijke dingen?) en wat niet? Hoe gaan we om met verschil in ambitie? Want voor een RID is het heel lastig om daar op te anticiperen. Overigens zijn de verschillen wellicht minder groot dan het lijkt of wordt beweerd.
- Qua RID moeten we wellicht niet verder willen gaan en meer willen vragen dan tot en met de werkplek en moeten we voor al het andere, de ‘plus’, naar onszelf en/of naar de markt kijken. Zodra het woord ICT valt, kijken de meesten al gauw naar de ICT-dienstverlener. Niet naar zichzelf, niet naar de i-kolom, maar naar de ICT-leverancier ... Is een soort reflex van mensen die ICT niet snappen en vooral zien als bedrijfsvoering.
- Sowieso zijn er onduidelijke/geen afspraken over taken en verantwoordelijkheden, waardoor verwachtingen uiteenlopen en de diverse organisaties zowel kwalitatief als kwantitatief niet goed zijn ingericht/uitgerust.
- Aan de i-kolom, de i-adviseurs e.d. worden ook steeds meer andere vragen en eisen gesteld vanuit de business. Geldt eigenlijk hetzelfde voor. Ook de i-kolom moet meegroeien, maar is nu nog te vaak versnipperd et cetera. Zijn we wel mee bezig, maar inderdaad: ook daar nog veel werk te doen.
- Om processen goed te kunnen inrichten hebben we hulpmiddelen nodig, maar vervolgens lopen we zelf ook vast in discussies over dashboards, datagedreven werken et cetera. Komen we niet doorheen. Meer in het algemeen hebben we de basis niet op orde, zijn we op onderdelen (te) kwetsbaar, hebben we geen duidelijke communicatie(structuur) en zijn de rollen van

eigenaar/opdrachtgever/opdrachtnemer niet altijd helder (of we handelen er niet naar). Dit speelt op allerlei niveaus. Bovendien lopen de lijntjes binnen het construct van de GR ook niet altijd (even) helder.

Op de vervolgvraag naar oplossingsrichtingen/scenario's voor de kern van het probleem zijn door Zevenaar de volgende uitspraken gedaan:

- Opnieuw definiëren van wat we van de RID verwachten en wat de RID van ons kan en mag verwachten. De organisaties daarop inrichten. En ook: afspraken maken over hoe we omgaan met dat wat we niet bij de RID beleggen.
- Eerst voor jezelf duidelijk maken wat je wil (eenduidig) en daarbij meetbare doelen en resultaten stellen.
- De 'gap' bepalen tussen huidige verwachtingen, behoeften en ambities en de huidige performance en inrichting (kwaliteit/kwantiteit) van de RID. Risico's in kaart brengen. Bepalen wat nodig is bij de RID (danwel een andere partner) en bij de gemeenten (denk ook aan regie) en dan op die lijn investeren.
- Een robuuste samenwerking. Basis op orde met voldoende verandercapaciteit. Een RID met kennis van de gemeentelijke markt en die in kan spelen op de behoefte. Plus een opdrachtgever met een duidelijke opdracht.
- Ook meer samenwerken op de i. We zitten nu nog telkens het wiel zelf uit te vinden. Dat kunnen en moeten we slimmer organiseren, juist vanwege de beperkte middelen en de krappe arbeidsmarkt.
- We moeten onze eigen volwassenheid ook op peil brengen. In termen van eigenaarschap. ICT is je eigen werk, niet het werk van een ander.

Gevraagd naar de kritieke succesfactoren (KSF's) voor het vervolg en de toekomst van de ICT-samenwerking zijn de volgende uitspraken gedaan:

- Het vinden van goede mensen. En hebben we dan als overheid daarvoor de positie op de arbeidsmarkt? Is vooral een kwestie van geld.
- Een 'motor': iemand die dit echt tot een succes gaat maken. Dat kan een interne zijn of een externe ... Iemand die er echt wakker van ligt.
- Pak het aan als programma. Langere adem hebben.
- Afspraken maken, maar dan ook leveren. Zijn we niet goed in. Professionaliseren.
- Duidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden e.d.
- Verzakelijken, in de goede/positieve zin van het woord.

Tot slot zijn op de vraag "door met de samenwerking, of overstappen op iets anders?" de volgende antwoorden gegeven:

- Hoe realistisch is het dat we de rollen goed ingevuld krijgen? Hoe realistisch is dat in de huidige tijd, met de krapte op de arbeidsmarkt, et cetera? In ieder geval is een zak met geld niet altijd de oplossing.
- Overstappen op iets anders geeft niet alleen frictiekosten, risico's, verstoringen et cetera, maar zal ook alleen maar renderen als we het zelf beter op orde hebben.
- Wel een intentie uitspreken nu, een concreet perspectief geven, anders duurt het te lang en lopen mensen weg. En dan ook echt voor de wat langere termijn gaan en niet weer iets voor maar twee jaar, want dan blijft er onzekerheid hangen boven de markt.
- Groter (zie de Connectie) is beslist niet altijd beter. Voorbeelden genoeg. Er bestaan geen heilige gralen.
- Zijn we voldoende aantrekkelijk?
- Goed verbinden aan het organisatieontwikkeltraject dat gestart gaat worden.