



Deventer, Olst-Wijhe en Raalte: samen staan we sterker.

PLAN VAN AANPAK GRIP OP ICT

Voor:	Colleges van Deventer, Olst-Wijhe en Raalte
Van:	Bedrijfsvoeringsraad DOWR
Onderwerp:	Aanpak en proces uitkomsten onderzoek 'Grip op ICT'
Datum:	december 2016
Ten behoeve van:	Bespreking met de gemeenteraden

Inleiding

Dit plan van aanpak schetst het vervolg dat we geven aan de drie onderzoeken, in het bijzonder "Grip op ICT", die de afgelopen maanden zijn uitgevoerd binnen en naar de DOWR samenwerking en met de gemeenteraden in een informatiebijeenkomst zijn gedeeld op 2 november 2016. Het betreft:

- een in opdracht van de Bedrijfsvoeringsraad uitgevoerde evaluatie van DOWR als geheel door Rijnconsult;
- een in opdracht van de Bedrijfsvoeringsraad uitgevoerde benchmark naar prijs-kwaliteit verhouding binnen de I-werkorganisatie, uitgevoerd door M&I.
- een onderzoek naar grip op ICT dat met een motie van de raad van Deventer eveneens door een onafhankelijke partij, te weten Rijnconsult, is uitgevoerd.

De rapporten evaluatie DOWR, grip op ICT en de benchmark geven in het geheel genomen het beeld dat de DOWR samenwerking succesvol is en dat er het nodige te doen is om het geheel nog beter te laten gaan. Dat geldt voor de werking van het samenwerkingsmodel in termen van sturing, het kwaliteitsmanagement en specifieke bevindingen, conclusies en aanbevelingen per werkorganisatie. Voor DOWRi is op verzoek van de Deventer Raad een verdiepend onderzoek gedaan onder de titel 'Grip op ICT' waarop ook de raden van Olst Wijhe en Raalte zijn aangesloten. Op hoofdlijnen komt er uit de onderzoeken een helder beeld en dito lijn.

De verwachte opbrengsten op de verschillende K's in de businesscases worden in het algemeen waargemaakt. Voor met name de samenwerking DOWRi (eigenaren- en opdrachtgeverrol) en de werkorganisatie DOWRi (opdrachtnemersrol) is er ruimte voor verbetering. De samenwerking is van een zogenoemde pioniersfase in transitie naar een volgende fase van professionele ontwikkeling. Deze ontwikkelfase vraagt de nodige acties om de samenwerking te consolideren. De Bedrijfsvoeringsraad heeft de aanbevelingen uit de rapportage overgenomen en deze in opdrachten weggezet.

De investeringen in de harde ICT zijn gedekt. Het is niet uitgesloten dat informatieveiligheid, organisatieontwikkeling en de I-Visie op termijn nog aanvullende middelen zullen vergen.

Het geheel aan bevindingen, conclusies en aanbevelingen verdient een samenhangende aanpak om het geheel van DOWR en DOWRi in het bijzonder door te ontwikkelen. Voor DOWR als geheel is deze aanpak door de Bedrijfsvoeringsraad in opdracht gegeven. Voor DOWRi vergt dit

nader ambtelijk en bestuurlijk overleg om een passende koers uit te zetten en de nodige vervolginventies uit te voeren. Dat resulteert in dit plan van aanpak.

Zie ook de samenvatting van bevindingen en aanbevelingen in de bijlagen 1 en 2.

De opdracht

Overwegingen

Wij vinden het doorontwikkelen van de samenwerking DOWRi en de werkorganisatie die de samenwerking ondersteunt, van strategisch belang. Door middel van deze opdracht willen we borgen dat de strategische ontwikkeling in het juiste tempo kan plaatsvinden. Daar waar in de rapportage 'Grip op ICT' nog geen doorkijk kon worden gegeven over de middeleninzet in meerjarenperspectief, is dit wel aan de orde in het vervolg op Grip op ICT.

Voor de korte termijn gaan we een aantal geprioriteerde inhoudelijke zaken oplossen. De voornaamste hiervan is de I-Visie van de samenwerkende gemeenten, waarvoor ook specifiek betrokkenheid van de drie raden nodig is. Deze I-Visie van de drie samenwerkende gemeenten levert een duidelijk beeld op van de ambities, waar die ambities overlappen of juist op grond van lokaal beleid anders zijn en welke consequenties aan die ambities moeten worden verbonden.

De I-visie is het meest richtinggevend strategisch kader voor de samenwerking DOWRi, waarin we zowel sturing geven aan de opgaven die willen en moeten realiseren, maar ook aan de condities die we moeten creëren om die opgaven aan te kunnen. Aan de I-visie en het organisatieontwikkelplan is ook een financiële doorkijk verbonden.

Om de structurele organisatorische verbeteringen te kunnen realiseren is het onze inzet om voor de zomer 2017 een organisatie ontwikkelplan gereed te hebben incl. een begroting voor deze organisatieontwikkeling. De I-visie is ook kaderstellend voor deze organisatieontwikkeling en mede bepalend voor de interventies die nodig zijn om de ambities te realiseren. I-visie en organisatieontwikkeling gaan dus hand in hand en dienen verbonden te zijn. Het opstellen van het organisatie ontwikkel plan loopt in de pas met het ontwikkelen van de I-Visie. Ook aan het organisatie ontwikkel plan is een financiële doorkijk verbonden.

Het ontwikkelen van de I-visie vergt actieve gespreksvoering zowel ambtelijk als bestuurlijk en krijgt in de eerste helft van 2017 zijn beslag in de drie gemeenten die samen DOWR vormen. Wij stellen ons voor dat er in het voorjaar, na een ambtelijke voorbereiding, een interactieve bijeenkomst met de drie raden gezamenlijk wordt georganiseerd om input voor de I-Visie op te halen en de risicoanalyse te delen. De werkvorm zal uitnodigen om zowel de gemeente specifieke ambities als de gemeenschappelijke ambities goed naar voren te halen. Dat kan op locatie van één van de samenwerkende gemeenten. Later in het voorjaar zou dan een tweede – kortere – bijeenkomst kunnen plaatsvinden op locatie van een andere gemeente om de verwerking van de input van de raden te valideren en de eerste hoofdlijnen van de consequenties ervan te bespreken.

Onze inzet is om de uitkomsten mee te nemen in de reguliere P&C cyclus. Hoewel het wenselijk is om aansluiting te maken op het proces van de voorjaarsnota (D)/kadernota (OW)/zomernota (R) voor de begroting 2018-2022 van de drie gemeenten, is de zwaarte van de opgave dusdanig dat dit tijdpad onrealistisch is. Het zal noodzakelijk zijn om die nieuwe inzichten te betrekken bij de behandeling van de begroting. Ons voorstel is bij de voorjaarsnota/kadernota/zomernota wel alvast een stelpost op te nemen.

Opbouw van de opdracht

De opdracht bestaat uit de volgende 4 onderdelen.

1) Bestuursopdracht

We versterken het strategisch opdrachtgeverschap met een bestuursopdracht, waarvan we de uitvoering periodiek zullen evalueren en zo nodig bijsturen. De opdracht voor de uitwerking wordt in Deventer verstrekt met een bestuursopdracht en in Raalte en Olst-Wijhe met een collegebesluit over de aanpak.

De (bestuurs)opdracht stellen de colleges in december 2016 vast.

2) Inhoudelijke prioriteiten

We gaan onmiddellijk aan de slag met geprioriteerde inhoudelijke punten. Deze zijn:

- a) een I-Visie, met daarin externe en landelijke ontwikkelingen en eigen ambities met de mogelijkheid van maatwerk per gemeente. De I-Visie wordt in afstemming met de drie raden vast gesteld;
- b) Verbeteren van de bestuurbaarheid met periodieke bestuursrapportages (o.a. gebaseerd op projectenportfoliomanagement DOWRi), waarvan in juni de eerste nieuw vormgegeven versie beschikbaar komt;
- c) we ronden de Roadmap ICT af en herijken zo nodig de egalisatiereserve; als daar begrotingsconsequenties uit voortvloeien brengen we die via de reguliere P&C in begroting in procedure;
- d) we maken een integrale risico analyse voor de drie gemeenten op basis van de BIG Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten; en stemmen die met de raden af; als daar begrotingsconsequenties uit voortvloeien brengen de colleges die via de reguliere P&C in begroting in procedure.

Hiervoor stellen we een hoogwaardige werkgroep in onder externe begeleiding. De bekostiging van de begeleiding voor deze periode passen we in binnen de beschikbare middelen. Deze resultaten leveren we in juni 2017 op.

3) Organisatie Ontwikkel Plan

We stellen op basis van “Grip op ICT” een organisatie ontwikkelplan op incl. de organisatorische en financiële randvoorwaarden voor succesvolle uitvoering ter vaststelling door colleges. Hierin geven we aandacht aan zowel de “harde kant”, zoals functiegebouw, organisatiestructuur en capaciteitsverdeling, alsook competenties, arbeidsomstandigheden, de vitaliteit van de bezetting en ziektepreventie, deskundigheidsmonopolie en de ontwikkeling van de interne cultuur.

Hiervoor stellen we een hoogwaardige werkgroep in onder externe begeleiding. De uitkomst is een werkplan voor de organisatieontwikkeling in de periode 1/7/2017 tot 1/7/2019, dat we in juni 2017 aan de colleges ter besluitvorming voorleggen. De bekostiging van het opstellen van dit plan passen we in binnen de beschikbare middelen. Besluitvorming over ontwikkelbudget brengen we via de reguliere P&C in de begroting 2018 in procedure.

4) Evaluatietafel

We evalueren de voortgang van “Grip op ICT” aan de evaluatietafel in oktober 2017. We willen graag terugkijken of de bevindingen en maatregelen en het gezamenlijk gelopen proces de verwachte resultaten hebben opgeleverd en of daar lessen uit te trekken zijn voor de nadere invulling van besturing en werking van de samenwerking DOWRi.

Om de functie van CIO DOWRi incl. ondersteuning te kunnen invullen, moeten we eerst een aantal dingen doen: het vormgeven van het organisatieontwikkeltraject, het duiden van de ontwikkelopgave en het bepalen van de kritische succes factoren voor de CIO. Dit leidt tot meest effectieve competentieprofiel van de CIO DOWRi.

De opdrachten zijn nader toegelicht in de bijlagen 3 t/m 7.

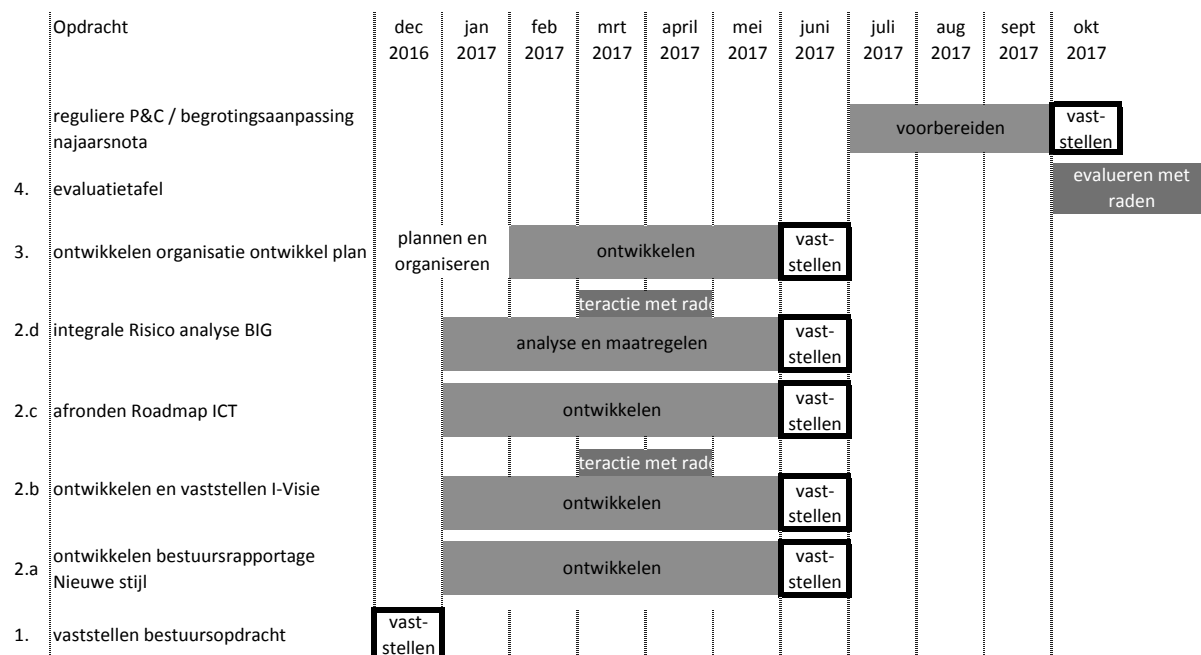
Procedure

Het plan van aanpak wordt in december behandeld in de Colleges van de drie gemeenten. Per gemeente wordt de door de Raad gewenste betrokkenheid specifiek ingevuld. Als het gaat om de ontwikkeling van de I-visie waar de ambitie van de gemeenten aan de orde is, kan nu reeds worden aangegeven dat een rol van de Raden zeer op prijs wordt gesteld om te komen tot de I-visie. Het organisatieontwikkelplan heeft een managerial karakter. Via Bedrijfsvoeringsraad en het bestuurlijk overleg zijn de drie gemeenten aangesloten en de Colleges verantwoordelijk voor de opdrachtverstrekking.

Hoe organiseren we de betrokkenheid van uw raden?

- In december 2016 en januari 2017 bespreken we Grip op ICT en het plan van aanpak.
- In maart-april 2017 organiseren we in het kader van de I-Visie informele werksessies met een (vertegenwoordiging van) uw raden met gelegenheid tot invloed op de eigen ambities van uw gemeente, de risico-acceptatie en de consequenties voor uw gemeente.
- Begin juni 2016 kan de behandeling van de resultaten 1^e halfjaar 2017 door de colleges plaatsvinden.
- We plannen en organiseren de voorbehandeling van de I-Visie aan de raadstafel in juni 2017.
- We brengen de uitkomsten van de I-Visie en Grip op ICT II in de reguliere P&C cyclus bij begroting, waarbij de raden de formele besluitvorming over (begrotings)consequenties van I-Visie, eventueel informatiebeveiliging en het organisatie ontwikkel plan kunnen behandelen. Wel nemen we bij de Voorjaarsrapportages alvast een stelpost op, op basis van de kennis die we op dat moment hebben.
- In oktober 2017 willen we de voortgang van Grip op ICT inbrengen aan de Evaluatietafel.

Planning op hoofdlijnen



Bijlagen

- Bijlage 1: samenvatting van de bevindingen
- Bijlage 2: samenvatting van de aanbevelingen
- Bijlage 3: we versterken de bestuurbaarheid met periodieke bestuursrapportages (opdracht ad 2.a)
- Bijlage 4: we ontwikkelen een I-Visie en stellen die samen vast (opdracht a 2.b).
- Bijlage 5: we ronden de Roadmap ICT af en valideren de egaliseringsreserve en stellen die zo nodig bij (opdracht ad 2.c)
- Bijlage 6: we verzekeren gegevensbeveiliging en continuïteit met een integrale risico analyse (opdracht ad 2.d)
- Bijlage 7: we stellen een realistisch organisatie ontwikkel plan op om uitwerking te geven aan de aanbevelingen (opdracht ad 3.)

Bijlage 1: samenvatting van de bevindingen

Moeilijke omstandigheden, maar geen gevaar voor gemeentelijke doelstellingen

Ondanks moeilijke omstandigheden zijn gemeentelijke doelstellingen niet in gevaar geweest en sommige vernieuwingsopgave juist mogelijk gemaakt door ICT. Met als positief resultaat dat de maatschappelijke doelstellingen niet in gevaar zijn geweest. Zo is de e-dientsverlening te allen tijden beschikbaar geweest en is naast alle lopende projecten ook nog een nieuw systeem geïmplementeerd voor het betalen van uitkeringen.

De werkorganisatie levert een gemiddelde prestatie voor een gemiddelde prijs

De M&I benchmark heeft uitgewezen dat de status van de kantoorautomatisering in 2015 op een gemiddeld niveau ligt ten opzichte van referentiegemeenten. Er zijn echter ook onderhoudsachterstanden waargenomen in het M&I onderzoek, niet in de laatste plaats door onvolledig afgeronde projecten. Overall blijkt dat er sprake is van een iets bovengemiddelde prijs bij gemeentelijke samenwerking bij een kwaliteitsniveau wat daarbij redelijkerwijs bij mag worden verwacht.

Besturingsmodel passend, maar de werking behoeft verbetering

Het onderzoek 'Grip op ICT' sluit aan bij het DOWR brede onderzoek door te stellen dat het besturingsmodel als passend wordt bestempeld, maar de werking is voor verbetering vatbaar. Met name betere bestuursinformatie, beslissingsvoorbereiding en inzicht in status en risico zijn van cruciaal belang. De werkorganisatie DOWRi werd geacht om op deze zaken de benodigde informatie te leveren, maar de competenties hiervoor ontbraken binnen de werkorganisatie. Veel knelpunten en keuzes werden horizontaal opgelost. Dit zette het hogere management en bestuur op afstand.

Extra interventie en extra middelen in 2016 waren noodzakelijk en effectief

De situatie resulteerde in een groeiende inzet van capaciteit op de projecten ten koste van I-advies en beheer. Hierdoor werd de instandhouding van de bestaande ICT systemen en processen - mede als gevolg van uitputting van de medewerkers van DOWRi (en daaraan verbonden uitval) - een groot risico. Dit jaar zijn maatregelen getroffen om het geheel draaiende te houden: instandhouding, informatieveiligheid en autonome ontwikkelingen vergden aanvullende middelen die in juli en september door de Raden van Deventer, Olst-Wijhe en Raalte zijn gevoteerd voor de jaren 2016, 2017 en 2018.

De DOWRi samenwerking en werkorganisatie hebben onvoldoende duidelijke kaders

Het ambitieniveau van de gemeenten was niet expliciet genoeg gemaakt en vastgesteld. De nieuw op te stellen I-visie biedt mogelijkheden op dit te verbeteren. Kortom, er was een beperkt beoordelingskader om de samenwerking DOWRi resp. de werkorganisatie DOWRi op te monitoren of de inzet te prioriteren. Bijsturing was hierdoor zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau moeizaam.

De vraagarticulatie door de gemeentelijke afdelingen is nog niet op gewenst niveau

De gemeenten zijn nog onvoldoende vaardig om hun vraag zelf voldoende te articuleren naar de opgeschaalde werkorganisatie. De vraagarticulatie vanuit de gemeenten is niet voldoende door de werkorganisatie ondersteund. Tegelijk misten concrete strategische kaders en werd bij projecten onvoldoende aan de voorkant de gewenste resultaten bepaald.

De lange termijn instandhouding van de ICT infrastructuur was nog onvoldoende geborgd. Tot op het moment van aanvang van het onderzoek was de onderhouds- en vervangingsbehoefte – de zogenaamde ICT Roadmap - weliswaar in werkconcept aanwezig, maar nog niet integraal en meerjarig in beeld.

De werkorganisatie is over een langere termijn overbelast geweest

De werkorganisatie DOWRi heeft ad hoc veel werk moeten verzetten om de kwaliteit van de dienstverlening en de voortgang van de projecten te borgen. Er is onder moeilijke omstandigheden meer gedaan dan je mocht verwachten.

De organisatieontwikkeling van samenwerking én werkorganisatie zijn achtergebleven bij de ontwikkelbehoefte

De toegekende middelen om de werkorganisatie DOWRi na aanvang door te ontwikkelen naar de gezamenlijke toekomstbestendige ICT afdeling zijn in 2013 benut voor het dichten van tekorten in de exploitatie. De zo noodzakelijke organisatieontwikkeling heeft hierdoor nooit kans gekregen. Leiderschap dat zorgvuldigheid en veiligheid combineert met duidelijke kaders en professionalisering is daarbij randvoorwaardelijk. Evenals het verstevigen van de denkkraft en het strategisch vermogen aangaande ICT, onder andere middels het aanstellen van een onafhankelijke concern informatiemanager.

Bijlage 2: samenvatting van de aanbevelingen

Aanbevelingen uit de evaluatie DOWR-samenwerking

De werking van het samenwerkingsmodel

De Bedrijfsvoeringsraad heeft opdracht gegeven om conform de aanbevelingen een opdracht te formuleren met als doel om te komen tot verbetering en doorontwikkeling van het samenwerkingsconcept waarbij het gekozen model zelf (samenwerkingsovereenkomst en gastheerprincipe) als vertrekpunt kan blijven dienen.

Kwaliteitsmanagement

De Bedrijfsvoeringsraad heeft opdracht gegeven om de aanbeveling over kwaliteitsmanagement over te nemen en vanuit de Bedrijfsvoeringsraad een opdracht te formuleren met als doel om te komen tot een doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagement conform de bevindingen en aanbevelingen uit het rapport. Waarbij ook de bestuurlijke betrokkenheid expliciet aandachtspunt is.

Doelstellingen deelonderwerpen

Vastgesteld kan worden dat niet op alle deelonderwerpen de vooraf geformuleerde doelstellingen volledig zijn behaald. Dit neemt echter niet weg dat ook op de deelonderwerpen de conclusie van toepassing is dat de samenwerking over het algemeen heeft bijgedragen aan de vooraf geformuleerde doelstellingen maar dat zowel kwalitatief als kwantitatief (meetbaarheid) een doorontwikkeling noodzakelijk is, nu de pioniersfase voorbij is. De conclusies en aanbevelingen op de deelonderwerpen zijn ook hier herkenbaar en passend bij de ontwikkelingsfase. Evenals bij het kwaliteitsmanagement heeft de Bedrijfsvoeringsraad opdracht gegeven om conform de bevindingen en aanbevelingen uit het rapport vanuit de Bedrijfsvoeringsraad een opdracht te formuleren ter uitvoering hiervan.

Aanbevelingen M&I benchmark

Het inzicht in de prijs-kwaliteit is er nu wel en laat zien dat overall blijkt dat de kwaliteit goed is tegen iets hogere kosten per inwoner dan die bij gemeentelijke samenwerking gebruikelijk is en een kwaliteitsniveau wat daarbij redelijkerwijs mag worden verwacht. Overige conclusies zijn dat als de DOWR gemeenten niet hadden samen gewerkt kosten hoger waren geweest: samenwerken loont dus. Verder is geconstateerd dat niet alle beoogde synergievoordelen haalbaar bleken en dat de centralisatie van de ICT-kosten gerealiseerd is. Tot slot maakt de benchmark duidelijk dat er scheve verhouding is tussen beheer-vernieuwing en dat er te weinig capaciteit op I-advies is.

De aanbevelingen zijn overgenomen door de Bedrijfsvoeringsraad:

1. Hou grip op softwarekosten
2. Focus op daadwerkelijk realiseren van de beoogde besparingen
3. Voer een inhaalslag uit op beheerwerkzaamheden
4. Versterk de strategische en tactische I-functie

Aanbevelingen onderzoek “Grip op ICT”

Voor de samenwerking DOWRi (de gemeenten)

Investeer in de CIM-functie (Concern Informatie Manager) als ontwikkelaar van de werking van de governance, alignment business – ICT en de daarbij behorende advisering over en management van de vragen van de gemeenten (vak afdelingen) naar ICT oplossingen, ICT-volwassenheid en kritisch vermogen.

Maak de integrale risicoanalyse informatiebeveiliging en continuïteit tegen de achtergrond van de BIG en bepaal consequenties en prioriteiten.

Verbeter de strategische sturings- en verantwoordingsinformatievoorziening om de bestuurlijk portefeuillehouders en de BVR te faciliteren in hun rol en verantwoordelijkheid.

Stel in co-creatie tussen DOWRi en gemeenten (zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk) vast welke IV/ICT doelstellingen kritisch zijn voor de gemeentelijke doelstellingen en formaliseer dit in een i-Visie. Bepaal hierin onderwerpen als: ambities van en inhoudelijke ontwikkelingen bij de deelnemende gemeenten die eisen stellen aan ICT, ambities DOWRi zelf, relevante technologische ontwikkelingen, positionering (innovator, volger bewezen technologie, etc.), sourcingstrategie (zelf doen/uitbesteden), kwaliteitsniveaus uitvoering.

Analyseer wat het vraagt om die i-Visie te kunnen realiseren en welke de noodzakelijk condities er zijn of moeten worden gecreëerd voor de samenwerkingsorganisatie resp. uitvoeringsorganisatie DOWRi. Denk hierbij aan de opzet en/of werking van de samenwerkingsorganisatie, de werkorganisatie, eisen aan competenties, implicaties voor organisatieontwikkeling.

Maak een keuze over de passende prijs/kwaliteit verhouding, incl. sturing daarop. Kies daarvoor een objectieve set van managementinformatie (voor de verschillende niveaus (bestuurlijk en ambtelijk) en continueer de benchmark als een objectiverend instrument.

Breng in beeld of valideer financiële consequenties van investeringen in instandhouding, I-visie, informatiebeveiliging en continuïteit, organisatieontwikkeling en zet deze af tegen beschikbare middelen; maak gezamenlijke keuzes.

Leg een en ander vast in een strategische agenda. Stem deze agenda goed af (ook met de gemeenteraden. Evalueer halfjaarlijks de uitvoering van de agenda om zo de koers te borgen zonder afleiding door de waan van de dag.

Voor de werkorganisatie DOWRi (verantwoordelijkheid gastheergemeente)

Draag als gastheergemeente zorg voor besturingsprocessen en een werkorganisatie DOWRi, die de samen vastgestelde doelstelling kan realiseren.

Breng balans aan in de capaciteitsverdeling in de werkorganisatie tussen projecten, beheer en onderhoud voor de aandachtsgebieden informatie-advies, functioneel applicatiebeheer, technisch beheer en de helpdesk; pak door op versterking van de regiefuncties binnen DOWRi.

Stel – in lijn met en in aanvulling op de vastgestelde I-visie een organisatie ontwikkel plan op voor versterking van de realisatiekracht, competenties, cultuur en leiderschap en wendbaarheid van de werkorganisatie. Er zijn inmiddels eerste stappen gezet, die ingepast kunnen worden.

Breng in beeld of valideer financiële consequenties van investeringen in instandhouding (roadmap/egalisatiereserve).

Bijlage 3: we versterken de bestuurbaarheid met periodieke bestuursrapportages (opdracht ad 2.a)

Waar staan we nu?	We hebben ad hoc bestuursrapportages, die onvolledig zijn en daardoor onvoldoende bestuurlijke ondersteuning bieden
Waar willen we naar toe?	De bestuurders beschikken over volledige periodieke bestuursrapportages, die de bestuurders ondersteunen op alle bestuurlijke verantwoordelijkheden voor IV en ICT. Onderdeel van de bestuursrapportage is verantwoording over de aanbevelingen uit de brede DOWR evaluatie en het risicomanagement van de strategische projecten uit de projectenportfolio. De rapportages en de rapportage cycli zijn volledig geïntegreerd in de reguliere P&C cycli.
Wat gaan we daarvoor doen?	We ontwikkelen een format voor de periodieke bestuursrapportages; We gaan daadwerkelijk een 1 ^e rapportage nieuwe stijl opstellen tijdig voor de colleges in juni 2017. Na acceptatie wordt die regulier onderdeel van de P&C producten en processen.
Welke werkvormen hanteren we?	Ontwikkelen door professionals, toetsen door Regiegroep en BVR, vaststellen door College.
Wat hebben we daarvoor nodig?	Belegd opdrachtgeverschap (geborgd) Interne taskforce (geborgd) Externe begeleiding (geborgd)

Toelichting

De aanbevelingen uit de evaluatie DOWR gebruiken we om de bestaande bestuursrapportages over de DOWR beter in te richten en aan te laten sluiten op de bestuurlijke behoefte. Gelijktijdig met dit plan van aanpak bieden we een bestuursrapportages DOWR aan. Deze leggen we voor met de vraag of de juiste indicatoren en informatiebehoefte zijn geformuleerd. De toekomstige bestuursrapportages zullen onderdeel gaan vormen van de reguliere P&C cyclus, zowel inhoudelijk als procedureel. College en gemeenteraden worden via deze lijn tevens geïnformeerd over de voortgang in de uitvoering van de onderzoeken.

De belangrijkste aanbeveling die specifiek de bestuursrapportages DOWR raakt is: “verbeter de strategische sturings- en verantwoordingsinformatievoorziening om de bestuurlijk portefeuillehouders en de BVR te faciliteren in hun rol en verantwoordelijkheid”. Een belangrijk onderdeel daarvan is het risicomanagement, de strategische projecten uit de projectenportfolio en de prijs-kwaliteit verhouding.

Wat:	Bestuursrapportage DOWR
Wie:	Bedrijfsvoeringsraad legt verantwoording af aan colleges. Colleges informeren Raden via reguliere P&C-producten en -cyclus.
Wanneer:	Eenmalig via aparte bestuursrapportage; vanaf medio 2017 via reguliere P&C cyclus.

Bijlage 4: we ontwikkelen een i-visie en stellen die samen vast (opdracht ad 2.b)

Waar staan we nu?	We hebben een verouderde I-Visie, die ons niet meer ondersteunt bij het maken van keuzen en het sturen op gewenste resultaten en de juiste condities.
Waar willen we naar toe?	We beschikken over een actuele I-Visie die ons ondersteunt bij het bepalen van ambities, richtinggevend kaders en het creëren van de juiste condities en die aansluit op de landelijke ontwikkelingen.
Wat gaan we daarvoor doen?	We organiseren de stakeholders van de drie gemeenten op verschillende niveaus bestuur, topmanagement, uitvoering en IV en ICT staf; We actualiseren onze externe omgevingsanalyse en hanteren het rapport "grip op ICT" als sterke zwakte analyse; We brengen de behoeften en ambities van de gemeenten in kaart; stellen vast welke overeenkomsten er zijn en welke verschillen en bereiden keuzen voor; We werken de gemaakte keuzen uit in een concept I-Visie en programma incl. meerjarige financiële en organisatorische consequenties.
Welke werkvormen hanteren we?	Werkvormen: interactief met de klantgroepen; informele werksessies met de raden met gelegenheid voor debat over gedeelde en eigen ambities en doestellingen consequenties.
Wat hebben we daarvoor nodig?	Belegd opdrachtgeverschap (geborgd) Interne taskforce (geborgd) Externe begeleiding (geborgd) Participatie van stakeholders (aannemelijk dat er grote steun is)

Toelichting

De I-visie schetst de ambitie en koers van de gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte en welke gemeentelijke doelstellingen daarbij horen. Daarnaast maken autonome ICT trends en ontwikkelingen deel uit van een I-Visie en de doorvertaling naar ICT-doelstellingen. Belangrijk onderdeel van de I-Visie gaat over hoe de samenwerking resp. de werkorganisatie dat gaan waarmaken en wat daarvoor nodig is. De I-Visie geeft dus ook inzicht in de benodigde middelen (inclusief meerjarig financieel perspectief) en menskracht. De I-visie kent aldus een visie met een lange termijn karakter (4 jaar) en een praktisch ingestoken jaarlijks of tweejaarlijks uitvoeringsprogramma. Dit uitvoeringsprogramma hebben we nodig om nog beter in te kunnen spelen op trends en ontwikkelingen maar ook om meer een stuur in handen te hebben dan nu.

Aanbevelingen die specifiek over de I-visie gaan, zijn:

- Stel in co-creatie tussen DOWRi en gemeenten (zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk) vast welke IV/ICT doelstellingen kritisch zijn voor de gemeentelijke doelstellingen en formaliseer dit in een i-Visie. Bepaal hierin onderwerpen als: ambities van en inhoudelijke ontwikkelingen bij de deelnemende gemeenten die eisen stellen aan ICT, ambities DOWRi zelf, relevante technologische ontwikkelingen, positionering (innovator, volger bewezen technologie, etc.), sourcingstrategie (zelf doen/uitbesteden), kwaliteitsniveaus uitvoering.
- Analyseer wat het vraagt om die i-Visie te kunnen realiseren en welke de noodzakelijk condities er zijn of moeten worden gecreëerd voor de samenwerkingsorganisatie resp. uitvoeringsorganisatie DOWRi. Denk hierbij aan de opzet en/of werking van de samenwerkingsorganisatie, de werkorganisatie, eisen aan competenties, implicaties voor organisatieontwikkeling.
- Breng in beeld of valideer financiële consequenties van investeringen in instandhouding, I-visie, informatiebeveiliging en continuïteit, organisatieontwikkeling en zet deze af tegen beschikbare middelen; maak gezamenlijke keuzes.

- Maak een keuze over de passende prijs/kwaliteit verhouding, incl. sturing daarop. Kies daarvoor een objectieve set van managementinformatie (voor de verschillende niveaus (bestuurlijk en ambtelijk) en continueer de benchmark als een objectiverend instrument.
- Leg een en ander vast in een strategische agenda. Stem deze agenda goed af (ook met de gemeenteraden. Evalueer halfjaarlijks de uitvoering van de agenda om zo de koers te borgen zonder afleiding door de waan van de dag.

Wat: I-visie, inclusief een meerjarig financieel perspectief.

Wie: Opdrachtgever is de Bedrijfsvoeringsraad ; opdrachtnemer wordt nog nader ingevuld (waarbij de gedacht uit gaat naar een combinatie van interne en externe capaciteit).

Wanneer: Vaststelling van het plan van aanpak betekent de start van het proces om te komen tot een I-visie. Het proces is er op gericht om medio 2017 de I-visie op te leveren.

Bijlage 5: we ronden de roadmap ict af en valideren de egalisereserve en stellen die zo nodig bij (opdracht ad 2.c)

Waar staan we nu?	Er is achterstallig onderhoud en restwerk van voormalige projecten. Er is nog geen eenduidige planning naar de toekomst. De werkorganisatie beschikt over een 1 ^e werkconcept van een Roadmap ICT en de investeringsruimte via de egalisatierekening is op hoofdlijnen onderzocht.
Waar willen we naar toe?	We beschikken over een Roadmap ICT, hebben deze doorvertaald naar de eagalisereserve en hebben eventuele tekorten over overschotten bepaald.
Wat gaan we daarvoor doen?	Valideren 1 ^e concept Roadmap ICT. Onderbouwing van de capaciteitsvraag en financiële ramingen van de projecten.
Welke werkvormen hanteren we?	Deskundigen onderzoek. Interdisciplinaire afstemming ICT en financiën. Collegiale toets door referentiegemeenten
Wat hebben we daarvoor nodig?	Belegd opdrachtgeverschap (geborgd). Taskforce binnen de werkorganisatie. Externe begeleiding. Participatie door referentie gemeenten.

Toelichting

De opdrachtgever van de Werkorganisatie DOWRi is verantwoordelijk voor de instandhouding van de ICT voorzieningen, meer precies de applicaties (software) en de ICT infrastructuur (hardware). De focus betreft instandhouding en derhalve vervanging van de voorhanden ICT. Voor het opvangen van de investeringen en afschrijvingslasten is een egalisereserve ingesteld/Voor eventuele wijzigingen op de voorhanden ICT (meer of minder) moeten aanvullende investeringsbesluiten worden genomen, bijv. in het kader van wetsmaatregelen, een nieuwe I-Visie of ad hoc projecten. De (financiële) besturing voorziet in de noodzakelijke procedures.

De voorzieningen hebben wisselende gebruiks- en afschrijvingstermijnen. Hiervoor dient een meerjarig vervangingsplan aanwezig te zijn, binnen DOWRi de Roadmap ICT genaamd. Door in het rapport Grip op ICT onderzochte factoren is in het verleden geen meerjarig vervangingsplan opgesteld en in uitvoering geweest. De werkorganisatie heeft een begin gemaakt met deze Roadmap en deze dient afgemaakt en ander onderbouwd te worden.

Bijlage 6 we verzekeren gegevensbeveiliging en continuïteit met een integrale risico analyse (opdracht ad 2.d)

Waar staan we nu?	Risico's zijn praktisch geprioriteerd. Voor de praktisch geprioriteerde risico's is financiering gevraagd en verkregen en de acties zijn voortvarend opgepakt. De risico's zijn nog niet integraal in kaart gebracht en afgewogen tegen de achtergrond van de BIG Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten. Risico-afwegingen zijn nog niet politiek-bestuurlijk verankerd.
Waar willen we naar toe?	Alle risico's zijn in beeld en gewogen. De (voornaamste) risico's zijn politiek-bestuurlijk afgewogen. Voor de geprioriteerde risico's zijn verbeterplannen opgesteld en de financiële en organisatorische randvoorwaarden zijn beslisbaar.
Wat gaan we daarvoor doen?	We kiezen een standaard BIG risico analyse methode en checklist. We identificeren risico's. We wegen de risico's via Delphi methode (onafhankelijke interne respondenten). We consolideren de uitkomst van de risicoanalyse en stellen aanbevelingen op.
Welke werkvormen hanteren we?	Deskresearch. Bevragen respondenten. Verwerking door deskundige taskforce.
Wat hebben we daarvoor nodig?	Beleggen opdrachtgeverschap Beleggen opdrachtnemerschap bij Ciso (functionaris informatie beveiliging). Samenstellen respondentengroep.

Toelichting

Stap 1: interne omgeving van de organisatie

De eerste stap is gericht op het in kaart brengen van de interne omgeving. Het gaat hier om de bedrijfscultuur. Belangrijk hierbij is hoe de onderneming omgaat met zowel interne en externe bedreigingen. Is de risicocultuur binnen de organisatie juist meer risico-avers of risico zoekend?

Stap 2: vaststellen van het doel

Wat is het doel van de risicoanalyse? Het doel van de risicoanalyse valt in te delen in vier categorieën: strategische doelen, operationele doelen, verslaggevingsdoelen en doelen met betrekking tot de naleving van wet en regelgeving.

Stap 3: identificatie van de risico's

Via bijvoorbeeld een brainstorm sessie met het managementteam kunt u de meest belangrijke risico's identificeren. Belangrijk hierbij is om vooraf de primaire processen van de onderneming goed in kaart te brengen, aangezien potentiële risico's met betrekking tot deze processen vooral een bedreiging kunnen vormen voor uw organisatie. Bedreigingen kunnen voortkomen uit zowel externe als interne factoren.

Stap 4: bepalen van de impact

Wanneer de risico's zijn geïdentificeerd kunnen deze worden gerangschikt. De risico's moeten worden beoordeeld op de kans dat ze zich voor doen en op de schade die het risico teweeg kan brengen binnen de organisatie. Hierbij kunt u stellen: kans x schade = impact.

Stap 5: analyseren van overzicht van risico's

Bij deze stap moet worden bepaald of de risico's worden vermeden, verminderd, overgedragen of geaccepteerd.

Stap 6: bepalen beheersingsmaatregelen

Met welke maatregelen kunt u de risico's mitigeren. Het gaat hierbij om zowel maatregelen vooraf als achteraf. De impact van het risico moet met de maatregelen tot een aanvaardbaar niveau worden gebracht.

Stap 7: besluitvorming

Validatie en acceptatie van de risico analyse en de beheersingsmaatregelen incl. het vaststellen van de organisatorische en financiële randvoorwaarden.

Bijlage 7: we stellen een realistisch organisatieontwikkelplan op om uitwerking te geven aan de aanbevelingen (opdracht ad 3.)

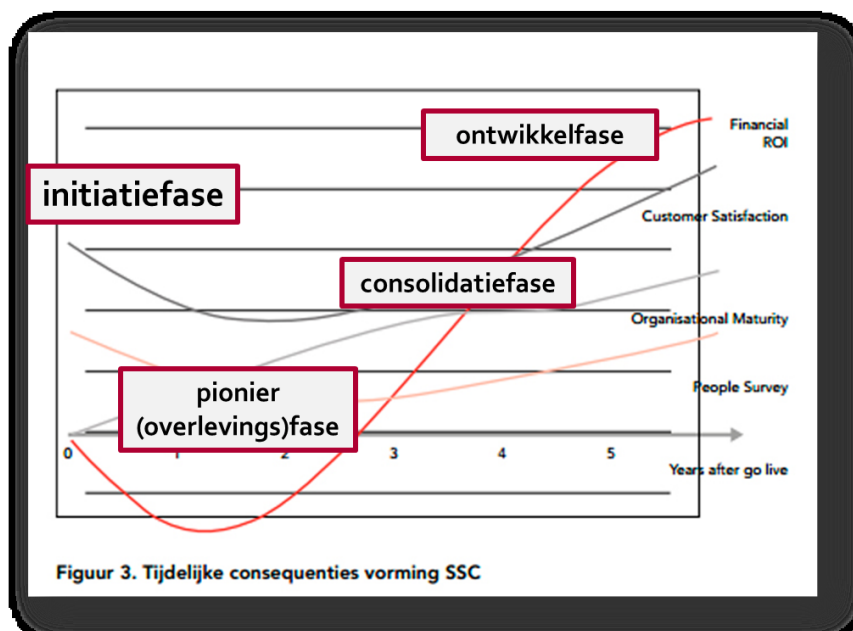
Waar staan we nu?	Een samenwerkingsorganisatie DOWRi en een werkorganisatie DOWRi, die niet de volwassenheid hebben die past bij de DOWR gemeenten.
Waar willen we naar toe?	Een samenwerkingsorganisatie DOWRi en een werkorganisatie DOWRi, die toekomstvast zijn en voldoende geëquipeerd om de ambities en doelstellingen van de deelnemende gemeente mogelijk te maken.
Wat gaan we daarvoor doen?	<p>We analyseren de gewenste situatie (o.a. I-Visie en aanbevelingen Grip op ICT).</p> <p>We stellen de huidige situatie vast, mede op basis van de aanbevelingen Grip op ICT.</p> <p>We stellen de ontwikkelpaden op voor verschillende aspecten, zoals cultuur, leiderschap, veiligheid, competentieontwikkeling, werkomstandigheden en ziektepreventie, structuur, functiegebouw, deskundigheidsmonopolie (checks and balances), capaciteitsverdeling e.d. en maken een vlootshouw.</p> <p>We brengen in beeld wat nodig is voor succesvolle uitvoering van het organisatie-ontwikkelplan.</p>
Welke werkvormen hanteren we?	<p>Deskresearch.</p> <p>Taskforce m.m.v. klantorganisaties en werkorganisatie.</p> <p>Workshops.</p> <p>Verwerking uitkomsten door taskforce.</p>
Wat hebben we daarvoor nodig?	<p>Beleggen opdrachtgeverschap</p> <p>Beleggen opdrachtnemerschap bij gastheer manager.</p> <p>Externe begeleiding.</p> <p>Samenstellen taskforce m.m.v. klanten en werkorganisatie.</p>

Toelichting

Doel van deze opdracht is om uitvoeringen geven aan de aanbevelingen uit het onderzoek 'Grip op ICT'; inclusief de doorontwikkeling van de werkorganisatie.

In grip op ICT is aangegeven hoe een organisatieontwikkelproces van een samenwerkingsverband er uit ziet. Een samenwerkingsverband doorloopt in een aantal jaren een aantal fasen: een initiatief fase, een pioniersfase, een consolidatiefase en een ontwikkelfase.

Voor DOWRi geldt dat de initiatieffase is afgerond, dat de pioniersfase mede door de gedane interventies op het gebied van instandhouding, informatieveiligheid en autonome ontwikkelingen



vloeiend over gaat in een consolidatiefase waarin de nodige organisatorische stabiliteit wordt verkregen om de ontwikkelfase in te gaan. Hoewel deze fasering niet in beton gegoten is, is het een belangrijke leidraad voor het organisatie ontwikkel plan 2017-2021.

Voor een goed organisatieontwikkelplan is eveneens de I-visie nodig, omdat daardoor de ambitie gekoppeld kan worden aan de benodigde capaciteiten en competenties om tot uitvoering van de visie te komen. Om de pioniersfase af te sluiten zetten we onverkort door op de ingezette weg van instandhouding, informatieveiligheid en autonome ontwikkelingen. We zien dit als afsluiting van de pioniersfase en onderdeel van de consolidatiefase. Daarnaast pakken we voortvarend door op een aantal aanbevelingen omdat deze concreet bijdragen aan het versterken van de DOWRi werkorganisatie. Bij de uitwerking op korte termijn zullen we daarbij extra aandacht hebben voor leiderschap dat zorgvuldigheid en veiligheid (van personeel) combineert met duidelijke kaders en professionalisering.

Aanbevelingen die specifiek het organisatieontwikkelplan raken, zijn:

- Draag als gastheergemeente zorg voor besturingsprocessen en een werkorganisatie DOWRi, die de samen vastgestelde doelstelling kan realiseren.
- Breng balans aan in de capaciteitsverdeling in de werkorganisatie tussen projecten, beheer en onderhoud voor de aandachtsgebieden informatie-advies, functioneel applicatiebeheer, technisch beheer en de helpdesk; pak door op versterking van de regiefuncties binnen DOWRi.
- Stel – in lijn met en in aanvulling op de vastgestelde I-visie een organisatieontwikkelplan op voor versterking van de realisatiekracht, competenties, cultuur en leiderschap en wendbaarheid van de werkorganisatie. Er zijn inmiddels eerste stappen gezet, die ingepast kunnen worden.
- Versterk de strategische en tactische I-functie.
- Investeer in de CIM-functie als ontwikkelaar van de werking van de governance, alignment business – ICT en de daarbij behorende advisering over en management van de vragen van de gemeenten (vak afdelingen) naar ICT oplossingen, ICT-volwassenheid en kritisch vermogen.

Wat: Organisatieontwikkelplan, deel 1 (korte termijn interventies)
 Organisatieontwikkelplan als onderdeel van de I-visie

Wie: Opdrachtgever is de Bedrijfsvoeringsraad (opdrachtnemer is de
 teammanager DOWR-i (met externe ondersteuning)

Wanneer: Vaststelling van het plan van aanpak betekent de start van
 organisatieontwikkelplan deel 1 / de uitvoering van de korte termijn
 interventies. Het plan zal in gelijke tred met de I-visie worden opgeleverd
 (juli 2017).