

# INFORMATIEVE BIJLAGE UITVOERINGSTHEMA'S TER NADERE UITWERKING VAN COLLEGES EN DIRECTIES / BEDRIJFSVOERINGSRAAD

De position paper behelst in totaal 12 thema's. De thema's 9, 10, 11 en 12 betreffen de thema's die nog vragen om nadere uitwerking van de colleges en directies / bedrijfsvoeringsraad. Deze thema's zijn daarom ter informatie als separate bijlage opgenomen.

---

## 9 Thema bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering omvat financieel management, planning & control, RM / PSA, Processen en Informatievoorziening, Facilitair en management ondersteuning, Communicatie.

*Management control*

De rol en de informatiebehoefte van de manager verandert naar coachend van zelfredzame medewerkers en zelfsturende of zelfredzame teams.

*Ambitie*

Meer integrale en realtime dashboard informatie voor de manager en het expliciet maken van de informatiebehoefte die de manager feitelijk heeft (o.a. HR analytics). Daarnaast realtime dashboard informatie voor medewerker voor sturing op het eigen werk.

*Communicatie*

Communicatie is van de hele organisatie en is kanaal-, plaats- en tijdonafhankelijk.

*Ambitie*

Behoefte aan de communicatieve medewerker die een eigen keuze voor communicatiemiddel en platform (sociale media) kan maken.

*Beleids-evaluatie*

Informatie gestuurd beleid ex ante en ex post evalueren met smart data.

*Ambitie*

Gemeente brede behoefte aan informatievoorziening, datawarehouse, datamining. Dit vraagt om een centrale voorziening.

*Informatie-management*

Behoefte aan flexibiliteit, wendbaarheid en integratie. Transitie van papier naar digitaal. Sterke toename van automatisering in de gebouwen. Digitalisering en nieuwe werken veronderstelt 24x7 beschikbaarheid en dat heeft gevolgen voor service arrangementen.

*Ambitie*

Complexiteit reduceren door het aantal applicaties terug te dringen; Er is een trend richting cloud, bijna alle kernapplicatie staan daar al. Het vraagt om regie voeren en systeemintegratie (koppelingen) als kerncompetentie. 24x7 gedifferentieerde service arrangementen maken. Toename van digitaliseren, meer scan werk en uiteindelijk volledig digitaal. Gebouwenbeheer deels op afstand.

*Begrotings-verwachting*

Deze vernieuwingen leiden tot hogere kosten van informatiesystemen, maar worden uiteindelijk terugverdiend in bedrijfsvoeringsafdelingen door efficiënter werken en zelfservice.

## Thema besturing en bedrijfsvoering van de informatiehuishouding

<i>Strategische factor</i>	<p>Traditioneel is IV en ICT een faciliteit en wordt daarom niet aangemerkt als een missiekritische factor. Er wordt centraal gestuurd op kosten. De IV en ICT staan op grotere afstand tot de beleidsterreinen.</p> <p>Hoewel informatievoorziening en ICT in zichzelf geen prestatiegebied van een gemeente zijn, raakt de kwaliteit van de informatievoorziening en ICT in positieve of negatieve zin steeds vaker de ontwikkeling en/of uitvoering van beleid op vrijwel alle beleidsterreinen en is daarmee een strategische factor.</p>
<i>Sturings-prikkels</i>	<p>De keuze voor de primaire sturing van de ICT heeft gevolgen voor de wijze waarop IV en ICT worden ingericht.</p> <p>Sturing kan via een centraal model met veel top down sturing: prikkels sterk sturen op de laagste ICT-kosten, kosten lager dan de benchmark. Ook een sterke prikkel om IV voorzieningen te standaardiseren en vergemakkelijken van het borgen van een gemeente brede architectuur., Het wordt moeilijker om in te spelen op de wijzigende behoefte van bedrijfsonderdelen en ook klanttevredenheid is moeilijk op niveau te krijgen (dienstverlener als politieagent).</p> <p>Sturing kan ook via een decentraal model waarbij afdelingen bottom up sturen: prikkels op optimale ondersteuning van het eigen proces en integrale kosten-baten afweging ook als de IV -ICT kosten stijgen. De, totale ICT-kosten worden minder beheersbaar en het is moeilijk om een gezamenlijke architectuur te borgen. Het vraagt om, uitdagendere koppelingenproblematiek en betere borging van klanttevredenheid.</p> <p>Sturing kan ook via een federaal model waar afdelingen en centrale organisatie gezamenlijk sturen en de prikkels een evenwicht bevorderen tussen centraal en decentraal.</p>
<i>Ambitie</i>	<p>De DOWR gemeenten vinden informatievoorziening een strategische factor. Vertrekpunt is steeds vanuit maatschappelijk opgaven en gemeentelijke doelen. IV en ICT worden bestuurd door middel van een DOWR brede agenda met ruimte voor lokaal beleid. We maken een i-Visie en voeren die programmatisch uit. We verantwoorden periodiek de voortgang. Deze sturing maakt integraal onderdeel uit van de P&amp;C systematiek en procedures.</p> <p>Daarvoor is het nodig om informatievoorziening goed te verankeren in de domeinen. IV is daarom onderdeel van integraal management. Dit gaat zeker ook op voor het invloed nemen op en in controle brengen van informatiseringsvraagstukken in ketens, waar de proceseigenaren primair accountable zijn voor de ketenpartners. Dit wordt het beste geborgd met een federaal model.</p> <p>Dat betekent dat begroting van IV en applicaties veel meer een accountability (en budgetverantwoordelijkheid) zijn van de proceseigenaren. Die zijn verantwoordelijk voor de (maatschappelijke) kosten-baten analyse en de investeringsbesluiten.</p> <p>De DOWR i-werkorganisatie adviseert en ondersteunt binnen de kaders en stuurt op informatieveiligheid en stabiliteit.</p>

De behoefte aan differentiatie voor generieke informatiesystemen en de “harde” ICT is niet groot. Hiervoor moet de DOWR i-werkorganisatie de gemeenten ontlasten en zelf zorgen voor instandhouding van die diensten (en budgetverantwoordelijk).

*Begrotingsverwachting* Dit nieuwe beleid leidt mogelijk tot hogere kosten van informatiesystemen (beter aansluitend bij de processen van de domeinen), maar tot lagere gemeentelijke kosten (effectievere en efficiëntere processen).

## 11 Thema samenwerken op verschillende niveau's

*Landelijke voorziening* Informatiesystemen zullen in de toekomst vaker op landelijk niveau beschikbaar worden gesteld, of als dienst worden afgenomen bij leveranciers of samenwerkingsverbanden als Dimpact (voorbeeld burgerzaken via Dimpact).

*Collectivisering* Vanuit de gedachte “Waarom 390 keer anders doen als veel hetzelfde is?” worden onder de noemer van collectivisering steeds meer voorzieningen op landelijke schaal gespecificeerd, ontwikkeld en aangeboden. Gemeenten zijn niet verplicht om deze te gebruiken, ze kunnen er ook voor kiezen om met hun bestaande IT-omgeving te blijven werken. Of om met de specificaties hun eigen dienst te (laten) bouwen. Het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten KING werkt aan dertig diensten, waarvan de eerste twee processen digitale aangifte overlijden en verhuizen.

*Ambitie* Naar de toekomst toe verwachten we dat we op verschillende niveaus en in wisselende samenstelling zullen samenwerken en dat de uiteindelijke strategie daarvoor meervoudig zal zijn. Hiervoor zoeken we actief landelijke initiatieven zoals collectivisering op en maken – waar aantoonbare toegevoegde waarde is – gebruik van schaalvoordelen van marktpartijen, bijvoorbeeld door informatiesystemen als een service te contracteren (SAAS: software as a service) ) en benutten we de samenwerking in Dimpact verband.

We creëren condities voor deze meervoudige strategie door o.a. de ontwikkeling en handhaving van één beveiligingsbeleid, één beheerbeleid en adequaat opdrachtgeverschap aan IT leveranciers, ook als dat ten laste van uitvoerende capaciteit gaat.

*Begrotingsverwachting* Deze ambitie leidt tot nieuwe schaalvoordelen en lagere begrotingsbehoefte van de DOWR i-werkorganisatie.

## 12 Thema Competenties

*De informatie driehoek* Effectieve en efficiënte informatievoorziening vereist een goed samenspel tussen de topbesturing, de domeinen en de DOWR i-werkorganisatie. Mensen moeten de meerwaarde zien die een andere manier van digitaal werken kan en/of gaat opleveren.

*Adviesfunctie* Er wordt een grotere aanspraak gedaan op de beleidscapaciteit en regiecapaciteit voor informatievoorziening. Hoogwaardige informatieadviseurs nemen de domeinen mee in interessante en/of relevante ontwikkelingen en vormen de brug tussen de domeinen en de DOWR i-werkorganisatie.

<i>Primaat voor regie</i>	De uitvoerende taken binnen de DOWR i-werkorganisatie veranderen, nieuwe ambities eisen nieuwe competenties, uitvoering gaat verder richting de cloud.
<i>Nieuwe rollen</i>	Nieuwe verantwoordelijkheden op verschillende taakgebieden (zoals systeemintegratie, smart data, samenwerkingsomgevingen, cloudmanagement, werving en selectie van leveranciers, leveranciersmanagement) vraagt om nieuwe invulling van rollen en taken. Functioneel beheer verlegt het aandachtgebied van de afgebakende softwareapplicatie naar een landschap van applicaties en koppelingen, naar digitalisering en keteninformatisering. Functioneel beheer is daarmee 'de Haarlemmer Olie' tussen de business en i-werkorganisatie en zorgt voor de aansluiting tussen domein-specifieke inhoud, procesinrichting en inrichten van informatiesystemen
<i>Digivaardig</i>	Vergaande digitalisering en informatisering van de werkprocessen van de DOWR gemeenten vraagt van medewerkers structureel blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden. De digivaardigheid van medewerkers moet daarbij aansluiten bij de ambities van de gemeenten.
<i>Ambitie</i>	Ten aanzien van digitalisering en informatievoorziening worden management en sleutelfunctionarissen door de DOWR i-werkorganisatie meegenomen naar een hogere volwassenheid, om zo een goed partnerschap met de DOWR i-werkorganisatie te kunnen vormen.

De DOWR i heeft zorg om de digitale vaardigheid van met name oudere medewerkers. Bijvoorbeeld door het verbinden van de achterlopers aan de voorlopers.

De rol van de informatiemanager als verbinder en vertaler (accountmanager) tussen de business en de DOWR i-werkorganisatie wordt kwalitatief en kwantitatief versterkt.

Nieuwe competenties bij nieuwe waarden: mogelijk maken, ja tenzij, meer verbinding en (slimmer) samenwerken.

Binnen de organisatieontwikkeling bij de DOWR i-werkorganisatie leggen we de prioriteit bij het beleggen van de belangrijke regierollen. Dit stelt ons (nog) beter in staat om de markt pro actief te volgen en ruime kennis en ervaring op te bouwen, en daarmee intern en extern een volwaardig gesprekspartner te zijn en volwaardige keuzen te kunnen maken.

We herdefiniëren de rol en positie van functioneel beheer, zodat die beter aansluit bij de behoeften van de proceseigenaren.

Uitgangspunt is dat we uitvoerend werk van de DOWR i-werkorganisatie flexibel en schaalbaar organiseren.

<i>Begrotingsverwachting</i>	Deze organisatieontwikkeling bij de DOWR i-werkorganisatie en (het opdrachtgeverschap) bij de gemeenten vraagt meer budget.
------------------------------	---

N.B. Binnen het Project Grip-op-ICT loopt reeds een organisatie ontwikkeltraject, waarbinnen aandacht voor scholing en beheerinstrumenten.