

Toekomstbestendige Informatievoorziening binnen Delfland

*Welke veranderbeweging
zetten we in?*

Adviesdocument

v0.3 – januari 2022

In bewerking



Hoogheemraadschap van
Delfland



“Optimale afstemming van de informatievoorziening op de processen van Delfland, door een krachtiger en meer gestructureerd samenspel tussen proceseigenaren en de informatievoorziening”



Informatievoorziening, wat is dat...

“Informatievoorziening (IV) is de set van informatie, applicaties, gegevens en ICT die de processen van Delfland ondersteunt.*

De IV sluit zo goed mogelijk aan bij de processen en voldoet daarbij aan overheid- en waterschap brede afspraken zoals informatiebeveiliging en archivering.”

* Procesautomatisering is momenteel geen onderdeel van IV



Hoogheemraadschap van
Delfland

Inhoud

1. Samenvatting besluiten
2. Inleiding en probleemstelling
3. Uitgangspunten en aanpak
4. Adviezen, besluiten en benodigde (vervolg)stappen in 3 thema's:
 - 1. Rollen en verantwoordelijkheden*
 - 2. IV-processen, samenwerking en besturing*
 - 3. Besluitvorming en prioritering van IV-initiatieven*
5. Doorkijkje naar vervolg
6. Bijlagen



1. Samenvatting besluiten m.b.t. te volgen koers

Akkoord op eerste stappen:

1. Vaststellen benodigde rollen binnen IV-keten + akkoord op aanpak voor vervolg
2. Vaststellen verantwoordelijkheden en taken van domeinverantwoordelijke, applicatie-eigenaar en business consultant + aanpak voor vervolg
3. Vaststellen op basis waarvan applicaties worden toegewezen aan applicatie-eigenaren
4. Vaststellen domeinverantwoordelijken, applicatie-eigenaren (namen en rugnummers)
5. Akkoord om concept IV-processen, samenwerking en besturing (strategisch, tactisch, operationeel) (op basis van overzichtsplaten) te gebruiken als basis voor het vervolg
6. Akkoord op indeling in domeinen (conform P&C cyclus) - incl. domeinverantwoordelijken
7. Akkoord op start van i-Portfolio-overleg ten behoeve van domeinbrede besluitvorming inclusief evaluatie na half jaar

Vervolg voorbereiding besluitvorming:

- Vaststellen wijze van budgetteren van vernieuwing en beheer
- Vaststellen verdere invulling van centrale regierol (contractmanagement, IV-financiën, functioneel beheer en projectmanagement)
- Uitwerken en implementeren samenwerking / samenhang tussen PA en IV-keten

Vervolg uitwerking en implementatie:

Producten en diensten van IV

- Ontwikkelen en in gebruik nemen producten- en dienstenoverzicht IV-keten (prikkelend en toegankelijk beschreven om iedereen 'mee te krijgen')

Implementeren IV-processen

- Verder beschrijven en gefaseerd implementeren van IV-processen (conform ITIL, BiSL en het 9-vlaksmodel) ; met optimale betrokkenheid afdelingen!
- Onderzoeken en gefaseerd implementeren van Agile werkwijze en rollen (op plekken waar dit van toegevoegde waarde is)
- Vaststellen benodigde (en missende) competenties en ontwikkelen en implementeren opleidingsplan

Verdere organisatie-inrichting

- Verder uitwerken en daadwerkelijk beleggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van alle rollen (incl. werving & selectie)
- Inrichten centraal team van IV-projectleiders

IV-portfolio

- Samenstellen en beheren van één helder portfolio overzicht (afgeleid van doelarchitectuur en Delfland strategie)
- Op gang brengen en houden van portfolio besturing en besluitvorming
- Saneren van het applicatielandschap

Architectuur

- Doorontwikkelen van een gedeelde doelarchitectuur en verstevigen van het werken onder architectuur

IV-visie en roadmap

- Ontwikkelen en onderhouden van een IV-kalender
- Ontwikkelen en onderhouden van een IV-toekomstvisie en een technology roadmap

2. Inleiding en probleemstelling

Delfland heeft ongeveer 180 applicaties in gebruik waarbij een deel van het eigenaarschap bij de business is belegd en een deel op centraal niveau bij informatievoorziening (IV). Op dit moment ervaart Delfland problemen en onduidelijkheid rondom het eigenaarschap van applicaties. Het is onvoldoende duidelijk wie nu precies waarvan is en welke taken en welk gedrag verwacht wordt van de betrokkenen. Dit zorgt naast kwaliteitsproblemen en planningsproblemen voor veel teleurstelling en frustratie. De kracht van IV wordt hierdoor niet optimaal ingezet om de bedrijfsprocessen van Delfland te ondersteunen. Bovendien is het voor de IV-keten heel lastig om de afdelingen, programma's en assetlijnen voldoende te ondersteunen.

De business is in veel gevallen eigenaar maar voelt zich geen eigenaar of acteert niet als zodanig en ervaart de business te weinig ondersteuning vanuit de IV. Er is geen zicht op welke afspraken er precies gemaakt zijn, welk proces te volgen, etc. Daarnaast leven er vragen zoals 'wat is de juiste mix van eigenaarschap?' 'Wie zorgt voor beheer?', 'Wie heeft de regie?', 'Hoe gaan we om met het toekennen van budgetten?' 'Wie maakt keuzes?' 'Wie bepaalt de prioriteiten?'

De stroom aan verzoeken voor nieuwe applicaties en aanpassingen is groot. De huidige IV-keten kan dat niet aan. Dat zorgt voor een planningsprobleem en vooral veel teleurstelling. Delfland moet dus kiezen en prioriteren aan welke applicaties we tijd en geld besteden. Hoe doen we dit op een beheerste manier en in samenwerking met elkaar?

Dit adviesrapport geeft onderbouwde antwoorden op bovengenoemde vragen en beschrijft concrete aanbevelingen en stappen die nodig zijn om de geschetste problemen op te lossen.



3. Uitgangspunten en aanpak

Naar aanleiding van de geformuleerde probleemstelling is een onderzoek uitgevoerd naar de benodigde stappen richting de toekomst. De sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van Delfland op het gebied van de IV inrichting zijn in beeld gebracht. Daarnaast is gekeken naar de diverse belanghebbenden en hun rol in het traject door middel van een stakeholder analyse.

Op basis van de uitkomsten hiervan zijn in een serie workshops met managers en IV-afdelingen, aan de hand van een aantal prikkelende stellingen, de diverse beelden opgehaald. Ook was hier veel ruimte voor toelichting van (en aanscherpen van) de IV-inrichting en het goed definiëren van de thema's.

Dit alles heeft geleid tot een serie adviezen voor de kortere en langere termijn. De adviezen hebben o.a. betrekking op:

- Rollen en verantwoordelijkheden
- IV-processen, samenwerking en besturing
- Besluitvorming en prioritering van IV-initiatieven

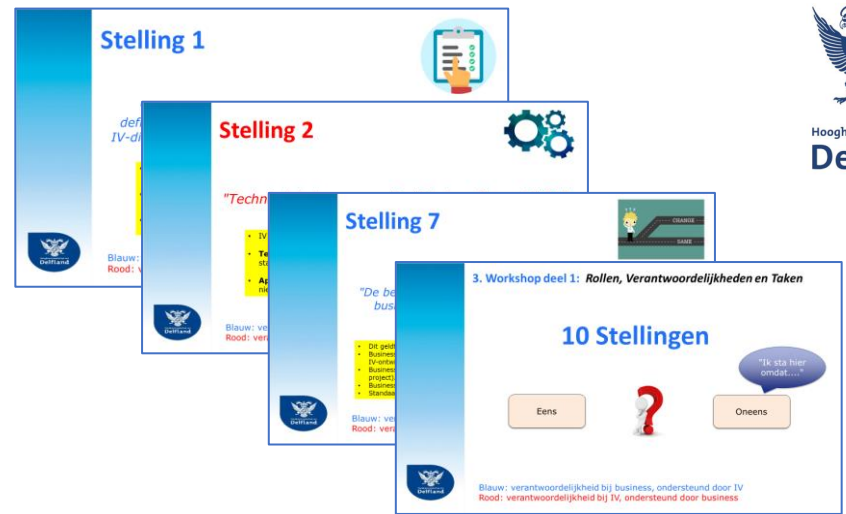
Dit document geeft per thema een samengevat beeld van deze adviezen en heeft als doel om de weloverwogen besluitvorming met betrekking tot de vervolgstappen mogelijk te maken.

SWOT-analyse

Sterkten			Kansen		
Toekomstvisie en groeiend draagvlak	Flexibiliteit en betrokkenheid van IV	Inzet business consultants	Ambassadeurs in de organisatie	Heiderheid over structuur en dienstverlening	Uitbreiden samenwerking (in- en extern)
Groeiend overzicht en architectuur	Samenwerking met Waterschapshuis	Expertise en kennis (van de business)	Portfolio-management	Proces-management	Zero Based budgetting
Zwakten			Bedreigingen		
Houding & Gedrag (cultuur)	Proces-management	Eigenaarschap	Business heeft andere SOLL...	"Taalbarrière"	Onvoldoende aandacht voor procesmngt
Bemensing	Security	Governance (besturing)	Onvoldoende regie op de verandering		
Contract-management	Portfolio-management	Inrichting, dienstverlening en werkwijze IV			

Stakeholder analyse

Stakeholder analyse 'implementatie IV-visie'				
Wie betrekken en op welke manier?				
Invloed / macht van stakeholder	Belang voor de stakeholder			
	Laag	Midden	Hoog	Zeer hoog
	Beïnvloeder (tevreden houden)		Sleutelfiguur (actief betrekken en 'vertroetelen')	
	Krakers: Afdelingsmanager, RPA, OWK, BPA Makers: Afdelingsmanager SIB, THH, CKC, OBW Directeur Uitvoering en Ontwikkeling		Manager FZI / ICT Manager IMG Dijkgraaf, SD, Directeur Bedrijfsvoering CIO Informatiemanager Consultant IV-visie Portfoliomanager Business Consultants	
	Assetmanagers Enterprise Architect		Geïnteresseerd (informerend) Coördinator ICT Functioneel Beheerders Key-users (alle overige IV-rollen)	
	Toeschouwer (monitoren)		Overig Delfland	



Workshops met managers en IV-afdelingen waarin we beelden/standpunten hebben verzameld aan de hand van 10 stellingen

Mapping adviezen (voorgestelde acties) op de observaties en bevindingen

Overzicht observaties en bevindingen (verbeterpunten IST-situatie)											
1. Organisatie en Processen				2. Strategie en Architectuur				3. Prioriteiten en Besturen			
1.1. Afdeling, rol en taakverdeling	1.2. Competenties	1.3. Inhoud en besturing	1.4. Samenwerking	2.1. Strategie en Architectuur	2.2. Samenwerking	2.3. Samenwerking	2.4. Samenwerking	3.1. Prioriteiten en Besturen	3.2. Samenwerking	3.3. Samenwerking	3.4. Samenwerking
1.1.1. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.2)	1.2.1. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.2)	1.3.1. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.2)	1.4.1. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.2)	2.1.1. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.2)	2.2.1. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.2)	2.3.1. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.2)	2.4.1. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.2)	3.1.1. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.2)	3.2.1. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.2)	3.3.1. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.2)	3.4.1. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.2)
1.1.2. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.2. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.2. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.2. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.2. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.2. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.2. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.2. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.2. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.2. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.2. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.2. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.3. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.3. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.3. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.3. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.3. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.3. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.3. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.3. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.3. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.3. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.3. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.3. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.4. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.4. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.4. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.4. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.4. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.4. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.4. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.4. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.4. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.4. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.4. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.4. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.5. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.5. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.5. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.5. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.5. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.5. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.5. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.5. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.5. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.5. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.5. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.5. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.6. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.6. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.6. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.6. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.6. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.6. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.6. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.6. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.6. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.6. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.6. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.6. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.7. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.7. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.7. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.7. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.7. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.7. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.7. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.7. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.7. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.7. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.7. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.7. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.8. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.8. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.8. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.8. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.8. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.8. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.8. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.8. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.8. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.8. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.8. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.8. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.9. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.9. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.9. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.9. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.9. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.9. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.9. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.9. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.9. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.9. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.9. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.9. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)
1.1.10. De afdeling moet voldoende personeel hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.1.1)	1.2.10. De afdeling moet voldoende competenties hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.2.1)	1.3.10. De afdeling moet voldoende inhoud hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.3.1)	1.4.10. De afdeling moet voldoende samenwerking hebben om de rol van de afdeling te vervullen. (zie ook 1.4.1)	2.1.10. De strategie moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.1.1)	2.2.10. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.2.1)	2.3.10. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.3.1)	2.4.10. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 2.4.1)	3.1.10. De prioriteiten moeten voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.1.1)	3.2.10. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.2.1)	3.3.10. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.3.1)	3.4.10. De samenwerking moet voldoende richting geven aan de afdeling. (zie ook 3.4.1)

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

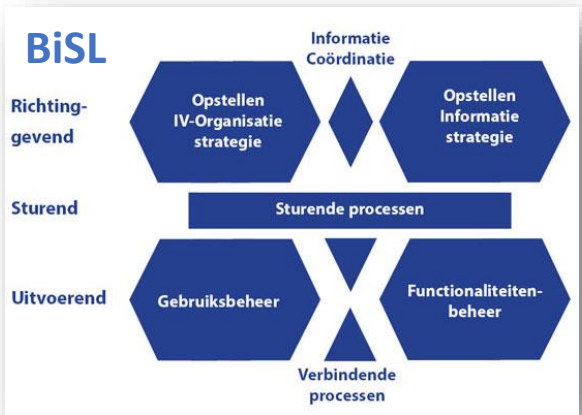
4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

9-VLAKSMODEL VAN RIK MAES

	Organisatie	Vraag	Aanbod
	Bedrijfs-domein	Informatie-domein	IT-domein
Strategisch Richten	Bedrijfs-strategie	Informatie-strategie	IT-strategie
Tactisch Inrichten	Ontwerpen Bedrijfsvoering en processen	Ontwerpen Informatie-voorziening	Ontwerpen IT-services en processen
Operationeel Verrichten	Beheer Bedrijfsvoering en processen	Beheer en gebruik Informatie-voorziening	Beheer IT-services en processen

9-Vlaksmodel, ITIL en BiSL als basis

- De inrichtingskeuzes met betrekking tot rollen en samenwerkingen zijn gebaseerd op het 9-vlaksmodel van Rik Maes en op het ITIL- en BiSL-framework.
- Deze modellen zijn erop gericht om de informatievoorziening zo optimaal mogelijk af te stemmen op de behoeften in de organisatie.



4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Rollenplaat met beknopte beschrijvingen



Domein: Business	
Opdrachtgever	Domeinverantwoordelijke
"Ik ben verantwoordelijk voor de strategische doelen van HHD. Ik ben in staat om heldere opdrachten te formuleren om deze doelen te bereiken."	"Ik ben verantwoordelijk voor de kwaliteit en output van alle processen binnen mijn domein. Ik zorg voor afdelings- en procesoversijgende besluitvorming."
Opdrachtnemer	
"Ik ben verantwoordelijk voor de resultaten van de geprioriteerde initiatieven en geef sturing en kaders aan de uitvoerende programma- en projectmanagers. Ik heb mandaat om vernieuwingen door te laten voeren en toegang tot de benodigde financiën."	
Proceseigenaar	Functioneel applicatie-eigenaar
"Ik ben binnen HHD verantwoordelijk voor de kwaliteit, efficiëntie en output van een of meer bedrijfsprocessen en de (geo-)gegevens daarbinnen. Ik denk en werk integraal."	"Ik ben verantwoordelijk voor het vaststellen en bewaken en het gebruik van de benodigde functionaliteiten van de applicaties die onze processen ondersteunen."
Key-user / Ambassadeur	Eindgebruiker
"Ik vertegenwoordig de wensen en behoeften van eindgebruikers van IV-diensten binnen HHD en zorg voor een 'zachte landing' van veranderingen."	"Ik heb een uitvoerende of sturende rol binnen de processen en maak daarbij gebruik van informatie, gegevens en applicaties."
Security Officer	Privacy Officer
"Ik ben verantwoordelijk voor het informatiebeveiligingsbeleid en de implementatie hiervan binnen HHD."	"Ik ben verantwoordelijk voor het naleven van de privacy wetgeving binnen HHD."
Gegevensbeheerder	Inwinner gegevens
	Gegevensverwerker
"Ik ben verantwoordelijk voor het beheer van de toegewezen gegevensdomeinen. Ik coördineer het inwinnen, zorg voor tijdige verwerking en zorg ervoor dat de kwaliteitseisen bekend zijn bij de gegevensverwerkers. Hierdoor kan ik ervoor zorgen dat de (geo-)gegevens gereed zijn voor de data analist en -scientist en voor de andere gebruikers/afnemers in de organisatie."	"Ik ben verantwoordelijk voor de inwinning van (geo-)gegevens voor een of meerdere processen."
	"Ik zorg ervoor dat (geo-)gegevens op de juiste manier en conform kwaliteitseisen worden verwerkt en bewerkt (operationeel)."
Gegevensgebruiker	
"Ik ben verantwoordelijk voor een juist en integer gebruik van (geo-)gegevens binnen HHD, waarbij ik mij houd aan de regels en wetgeving rond security en privacy."	

Functionaris Gegevensbescherming (FG)	Information Security Officer (CISO)	Procesmanager	IT Auditor
"Ik houd toezicht en ben kaderstellend met betrekking tot de naleving van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) binnen HHD."	"Ik ben verantwoordelijk voor de uitvoering van het volledige informatiebeveiligingsbeleid binnen HHD."	"Ik ben ambassadeur voor procesmatig werken binnen HHD en help proceseigenaren bij de continue verbetering van processen."	"Ik houd toezicht op de automatisering en de organisatie hiervan. Dit doe ik aan de hand van vastgestelde normen."

Verbindend 'middenveld'	
CIO	
"Ik ben verantwoordelijk voor het succes van de informatievoorziening en digitale innovaties binnen HHD. Ik heb zicht op het geheel. Ik zorg voor strategische- en visionaire afstemming met directie en andere belanghebbenden binnen en buiten HHD. Ik zorg voor strategische kaders en stuur hierop."	
Informatie manager	
"Ik ben binnen HHD verantwoordelijk voor een gebalanceerde afstemming van de vraag naar IV-diensten op het aanbod van IV-diensten. Ik ben onafhankelijk en werk ten dienste van de HHD-strategie. Ik stuur het 'middenveld' aan tussen business en IV."	
Portfolio manager	Architect Enterprise/informatie
"Ik houd overzicht over alle (IV-gerelateerde) projecten en initiatieven binnen HHD en voel me verantwoordelijk voor goed onderbouwde keuzes en prioritering. Ik heb een centrale, coördinerende rol binnen het i-Portfolio-Overleg. Ook bewaak ik de planning en voortgang van grote wijzigingen."	"Ik bewaak de cohesie van Informatievoorziening en informatie binnen de domeinen/processen en ontwikkelingen met behulp van heldere overzichten en architectuurprincipes. Ik houd daarbij voortdurend rekening met de doelen van de HHD-organisatie. Ook geef ik heldere adviezen over niet-standaard wijzigingen."
Planner IV-diensten	
"Ik zorg ervoor dat de geprioriteerde IV-werkzaamheden en benodigde resources op een zo efficiënt mogelijke manier worden ingepland."	
Business Consultant	Projectleider / Agile coach
"Ik ben partner van de business bij het omschrijven, visualiseren en vaststellen van behoeften en vertaal dit in concrete wensen voor IV. Ook help ik met impact analyses en bewaak dit door de IV-keten heen tot en met implementatie."	"Ik ben verantwoordelijk om een project binnen de kaders van kwaliteit, tijd en geld af te ronden en op te leveren. Ik zorg hierbij zowel voor de juiste landing binnen de business als binnen IV."
Functioneel Beheerder (+ coördinator)	
"Ik ben goed op de hoogte van de functionele werking van een of meer IV of PA-systemen en hoe dit aansluit op de processen binnen HHD. Ik reageer adequaat bij vragen, incidenten en wijzigingsverzoeken. Ik zorg hierbij voor de juiste afstemming met leveranciers, contractbeheer en key-users. Ik ben in staat kleine functionele (configuratie) aanpassingen te doen." Coördinator is kaderstellend en heeft HHD-brede regie op functioneel beheer.	
IV-expert	
"Ik ben expert op een of meer specifieke domeinen. Bv. Archiefwet, Geo, Overheidsbrede bouwstenen, etc. Ik ben inzetbaar op diverse ontwikkelingen, projecten, etc. Ik adviseer zowel reactief als pro-actief."	

Domein: IV, ICT- en *PA-diensten	
PDC-verantwoordelijke	
"Ik ben eindverantwoordelijk voor de kwaliteit levering, vernieuwing en het beheer van de IV, ICT- of PA producten/diensten."	
Coördinator GEO/ICT/PA/SOC	
"Ik stuur het team op dagelijkse basis aan en ben verantwoordelijk voor de kwaliteit van IV, ICT of PA-dienstenlevering (en aanbod) aan de HHD-organisatie."	
Domeinarchitect IV/ICT/PA/Security	Planner IV/ICT/PA-diensten
"Ik bewaak de cohesie van systemen en ontwikkelingen met behulp van heldere overzichten en architectuurprincipes. Ook geef ik heldere adviezen over niet-standaard wijzigingen."	"Ik zorg ervoor dat de geprioriteerde IV, ICT of PA-werkzaamheden en benodigde resources op een zo efficiënt mogelijke manier worden ingepland."
Contractmanager IV/ICT/PA	
"Ik ben verantwoordelijk voor het sluiten van alle contracten met leveranciers en het bewaken van de kwaliteit en de naleving hiervan. Contractbeheer ligt centraal bij IC."	
Change manager ICT/PA	
"Ik beheer de 'levenscyclus' van IV/PA-wijzigingen en voel me ervoor verantwoordelijk dat wijzigingen worden doorgevoerd met minimale verstoring van de processen in de HHD-organisatie."	
Configuratiemanager IV/PA	
"Ik ben verantwoordelijk voor het registreren en bijhouden van actuele informatie over alle afgesproken IV-componenten en hun relaties en het gebruik ervan gedurende hun levenscyclus."	
Applicatiebeheerder (2 ^{de} lijn)	
"Ik zorg ervoor dat de applicaties technisch blijven functioneren en reageer adequaat bij vragen, incidenten en wijzigingsverzoeken."	
Data Engineer/ Data-integratiespecialist (3 ^{de} lijn)	
"Ik zorg voor de (technische) ontsluiting van gegevens en borg de tijdigheid, juistheid en betrouwbaarheid van de data-distributie."	
Incident manager ICT/PA	
"Ik ben verantwoordelijk voor de snelle en adequate oplossing van verstoringen, zodat de business-processen zo snel mogelijk weer normaal kunnen functioneren."	
Problem manager IV/PA	
"Ik ben verantwoordelijk voor de robuuste oplossing van problemen, gebaseerd op goede 'root-cause-analyses'. Dit doe ik in nauwe samenwerking met leveranciers en betrokkenen binnen HHD."	
Gebruikersondersteuner (ServiceDesk) (1 ^{ste} lijn)	
"Ik zorg voor een snelle, effectieve en klantvriendelijke beantwoording en afhandeling van vragen, incidenten en wijzigingsverzoeken. Ook onderhoud ik de CMDb."	
Technisch systeembeheer (3 ^{de} lijn)	
"Ik zorg ervoor dat de KA, PA en netwerken (incl. security) technisch en compliant blijven functioneren en reageer adequaat bij vragen, incidenten en wijzigingsverzoeken."	

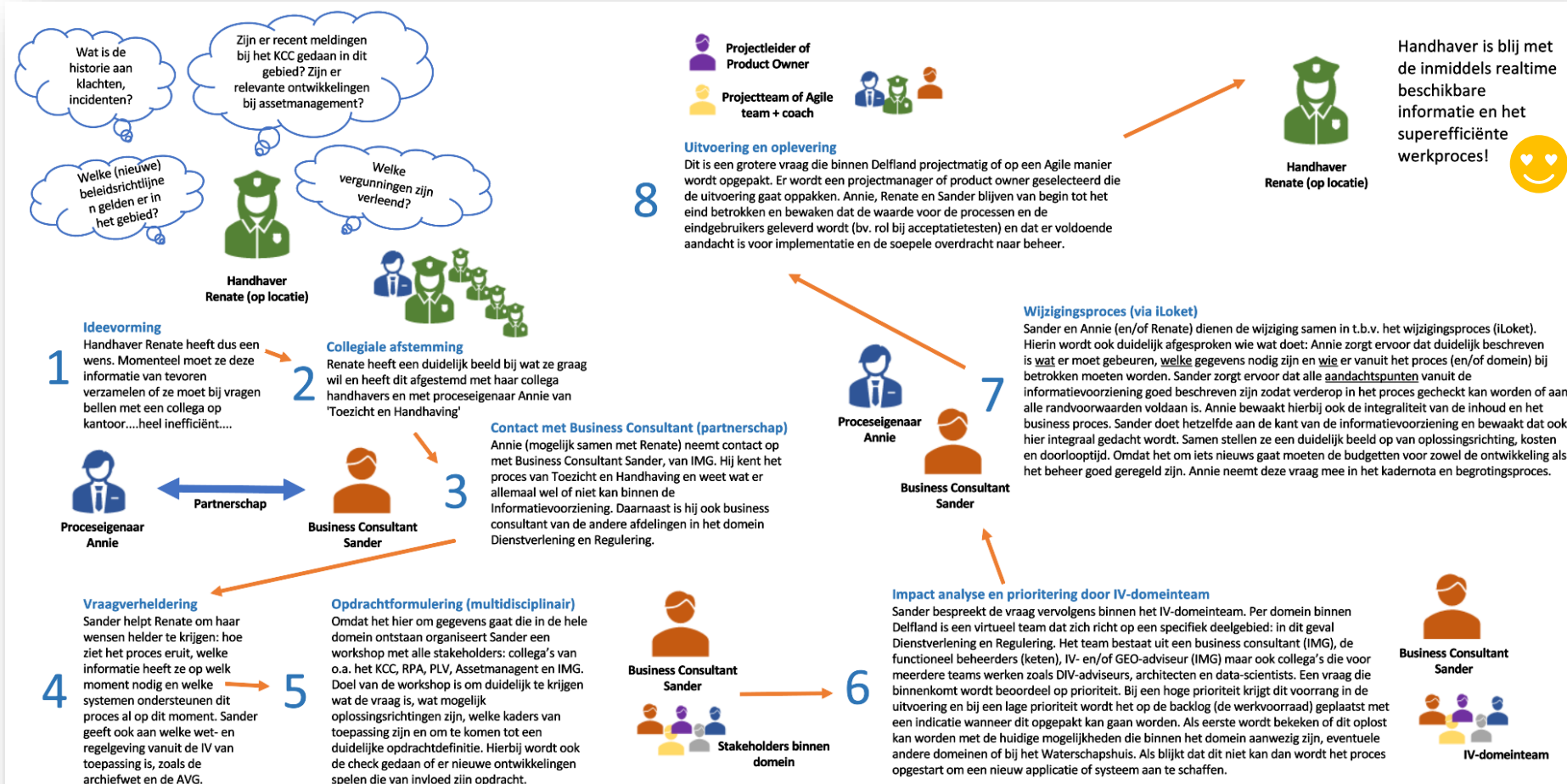
* Er is getracht om de rolbeschrijvingen voor IV-, ICT- en PA-diensten zoveel mogelijk te combineren en deze op een uniforme manier te beschrijven.



[Klik hier voor de actuele werkversie van de rollenplaat in een aparte PowerPoint \(beter leesbaar\).](#)

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Voorbeeldcase 'samenspel business en iv'



Kort samengevat:

"Een verandering binnen de informatievoorziening is een samenspel tussen de business en IV: de collega's van het (primaire) proces definiëren wat ze nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen, houden hier regie op en bewaken de inhoudelijke integraliteit. Collega's van de IV zijn hierin partners die proactief meedenken, initiëren en ondersteunen om benodigde wijzigingen zo soepel mogelijk te laten verlopen. Natuurlijk met oog voor de doelen van Delfland en afspraken en kaders die er gelden."

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Gevraagd besluit en aanpak voor vervolg

Gevraagd besluit:

- Vaststellen benodigde rollen binnen IV-keten (conform rollenplaat)
- Akkoord op aanpak voor vervolg (zie onder)

Aanpak voor het vervolg (na akkoord benodigde rollen):

- Verder uitwerken gedetailleerde rolbeschrijvingen (incl. samenwerkingen en verwachte tijdsbesteding)
- Koppelen namen en rugnummers aan alle rollen (incl. verwachte omvang in fte's)
- In beeld brengen en onderbouwen 'niet ingevulde rollen'
- Ontwikkelen en opleveren trainings- en opleidingsplan
- Geprioriteerd en gefaseerd implementeren (groeiplan en roadmap)
- Check en evt. aanpassen aan ITIL, BISO definities
- Borgen van bovengenoemde activiteiten bij betreffende afdelingsmanager

Zie dia 38 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

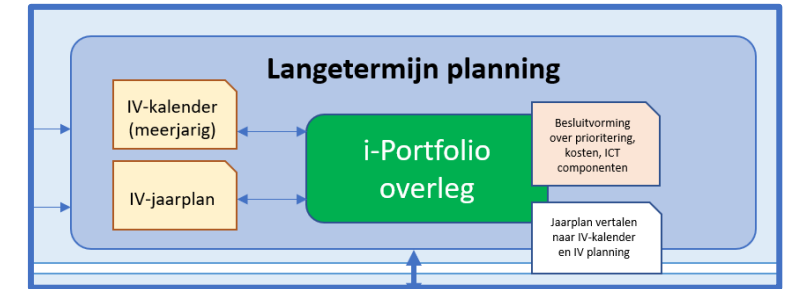
4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Omschrijving van de rol van domeinverantwoordelijke

"Ik ben verantwoordelijk voor de samenhang van alle processen binnen mijn domein. Ik zorg voor afdelings- en proces overstijgende besluitvorming."

Kenmerken:

- Domeinverantwoordelijkheid ligt op Directieniveau in de rol van opdrachtgever;
- Vertegenwoordigt één afgebakend domein binnen HHD, afgestemd op de P&C-cyclus;
- Is op de hoogte van de processen binnen het domein en weet de proceseigenaren en applicatie-eigenaren binnen het domein te vinden als dit nodig is;
- Zorgt voor integrale afstemming met en aansturing van proceseigenaren.



Hoe wordt domeinverantwoordelijke geëquipeerd voor deze rol?

- Wordt gevoed vanuit Informatiesturing (IM, CIO) m.b.t. IV-ontwikkelingen die zijn of haar domein raken
- Binnen het i-Portfolio overleg vindt domein brede prioritering van IV-initiatieven plaats ter voorbereiding op Delflandbrede P&C-cyclus.
- i-Portfolio overleg wordt voorbereid vanuit Informatiesturing
- Informatiesturing maakt meerjarige IV-budgetten inzichtelijk

Vervolgstappen

- Verder uitwerken en uitdragen rol en taken van domeinverantwoordelijke (doorleven aan de hand van prikkelende voorbeelden)
- Plannen en stevig voorbereiden i-Portfolio overleggen (van start gaan met proefperiode)

Zie dia 38 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Omschrijving van de rol van applicatie-eigenaar

"Ik ben verantwoordelijk voor het vaststellen en bewaken en het gebruik van de benodigde functionaliteiten van de applicaties die onze processen ondersteunen."

Kenmerken:

- Elke applicatie heeft één applicatie-eigenaar in de business
- In veel gevallen is de proceseigenaar ook de applicatie-eigenaar
- Bij proces overstijgende applicaties wordt het applicatie-eigenaarschap op basis van 'zwaartepunt' belegd (grootste gebruiker)
- Aanspreekpunt en verantwoordelijk voor toepassing en gebruik van de betreffende applicatie in de organisatie (conform Delflandbrede kaders en richtlijnen)
- Blijft op de hoogte van actualiteiten door regelmatige afstemming met functioneel beheer en business consultant

Belangrijkste taken:

- Vaststellen en bewaken benodigde functionaliteiten voor optimale ondersteuning processen (met business consultant en functioneel beheerder als partner). Dit geldt voor zowel de directe functionaliteiten van de applicatie als voor de eisen en wensen aan de IV-dienstverlening.
- Besluitvorming over tactische keuzes met betrekking tot de applicatie (wijziging, verbetering, vernieuwing, vervanging)
- Zorgdragen voor de juiste integrale afstemming met applicatie-eigenaren van andere, gerelateerde applicaties

Hoe wordt applicatie-eigenaar geëquipeerd voor deze rol?

- Middelen en bemensing beschikbaar om hem te ondersteunen in zijn verantwoordelijkheid
- Intensieve samenwerking met business consultant en functioneel beheerder als partner
- Faciliteren van budgettering (zowel van ontwikkeling als beheer)
- Faciliteren van portfolio management (prioritering)

Zie dia 38 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

[Invoegen verwijzing naar bijlage met overzicht van applicaties en eigenaren]

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Omschrijving taken en verantwoordelijkheden Business Consultant

Korte omschrijving:

"De Business Consultant is partner van de business bij het omschrijven, visualiseren en vaststellen van behoeften en vertaalt dit in concrete wensen voor IV. Ook helpt de Business Consultant met impact analyses en bewaakt hij de initiatieven door de IV-keten heen tot en met implementatie."

Elke applicatie-eigenaar binnen HHD is gekoppeld aan een Business Consultant. Als partner van de business helpen Business Consultants de applicatie-eigenaren bij de optimale afstemming van de vraag naar Informatievoorziening/ICT op het aanbod hiervan. Dit doen ze zowel reactief (naar aanleiding van een concrete vraag of een actueel probleem) als pro-actief, op basis van hun kennis van de business processen en de technische mogelijkheden en ontwikkelingen op het gebied van IV en ICT.

Ze helpen de business bij het concretiseren en vaststellen van de vraag en het opstellen van projectvoorstellen. Vervolgens begeleiden ze het initiatief door het intakeproces en helpen ze bij de impact analyses (architectuur, security, privacy, financiën/budgetten, etc.). Daarnaast hebben ze een belangrijke, adviserende rol in de prioritering van het initiatief (portfolio proces).

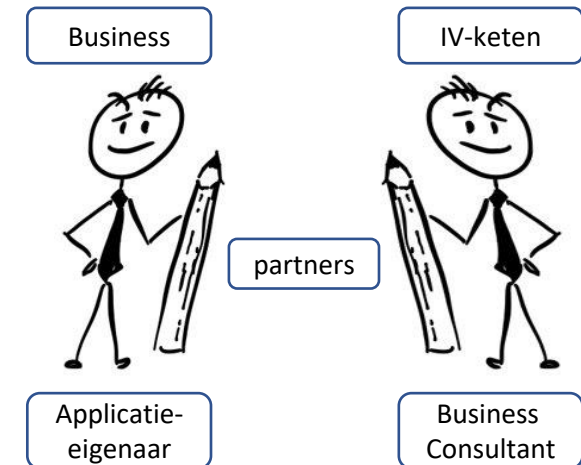
Zodra een initiatief wordt opgepakt (bv. in de vorm van een project of als item op de backlog van een scrumteam), blijft de Business Consultant betrokken. Niet als projectleider, maar als inhoudelijk adviseur en contactpersoon van de business. Hij volgt en bewaakt een initiatief daarmee van idee t/m decharge.

Binnen welke IV-processen heeft de Business Consultant een rol?

- Ophalen, concretiseren en vaststellen van de vraag naar IV en ICT
- Opstellen projectvoorstellen
- Uitvoeren impact analyses
- Aanhaken expertises uit IV-keten (bv. architectuur, security, privacy, etc.)
- Managen en uitvoeren van projecten (inhoudelijke, adviserende rol)
- Testen en bewaken functionaliteiten (inhoudelijke, adviserende rol)
- Begroten en budgetteren (inhoudelijke, adviserende rol)

Vervolgstappen:

- Vaststellen benodigde FTE's
- Vaststellen namen en rugnummers en koppeling aan proceseigenaren en domeinverantwoordelijken
- Opstellen en implementeren opleidingsplan voor BC's



Zie dia 38 en 39 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

[Invoegen verwijzing naar bijlage met overzicht van applicaties en eigenaren]

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Gevraagd besluit en aanpak voor vervolg

Gevraagd besluit:

- Vaststellen verantwoordelijkheden en taken van domeinverantwoordelijke, applicatie-eigenaar en business consultant

Aanpak voor het vervolg

- Verder uitwerken en uitdragen rol en taken van domeinverantwoordelijke, applicatie-eigenaar en business consultant (doorleven aan de hand van prikkelende voorbeelden)
- Concretiseren wat nodig is om genoemde rollen te ondersteunen.
- Opstellen en implementeren opleidingsplan voor betreffende rollen

Zie dia 38 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Hoe worden applicaties toegewezen? Uitgangspunten..

Applicatie-eigenaarschap ligt altijd in de business (op basis van zwaartepunt; grootste gebruiker), bijvoorbeeld;

- ...omdat het specifieke functionaliteit betreft t.b.v. een proces (bijv. IBABS, PROSA, HARM, Lakfunctionaliteit)
- ...omdat het specifieke domeinkennis vraagt (bijv. OBS, RELIEVE)

TENZIJ....

- ...functionaliteit generiek is (beschikbaar voor heel HHD) en geen specifieke business-domeinkennis vraagt (VMware, O365, ValidSign) --> eigenaarschap binnen IV-keten

Proces:

- Applicatie-eigenaren (en wijzigingen hierin) worden vastgesteld en belegd door het DT
- Voorstel voor applicatie-eigenaar wordt uitgewerkt bij de verkenning van een initiatief

4.1. Rollen en verantwoordelijkheden

Lijst met applicaties en eigenaren

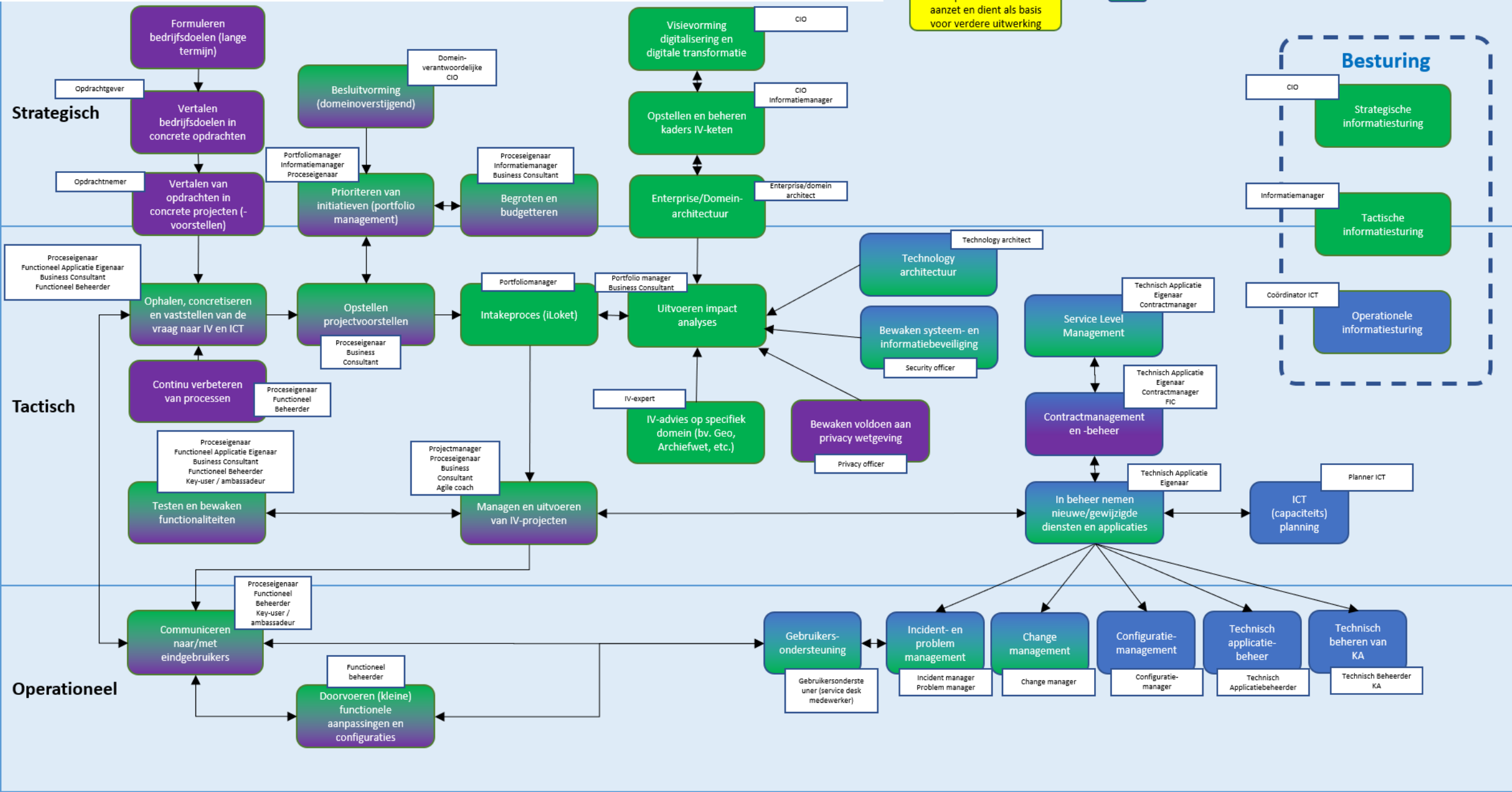
Gevraagd besluit:

- Vaststellen domeinverantwoordelijken en [applicatie-eigenaren](#) (namen en rugnummers) gekoppeld aan de applicaties
- Vaststellen op basis waarvan applicaties worden toegewezen aan applicatie-eigenaren

4.2. IV-processen, samenwerking en besturing

4.2. IV-processen, samenwerking en besturing

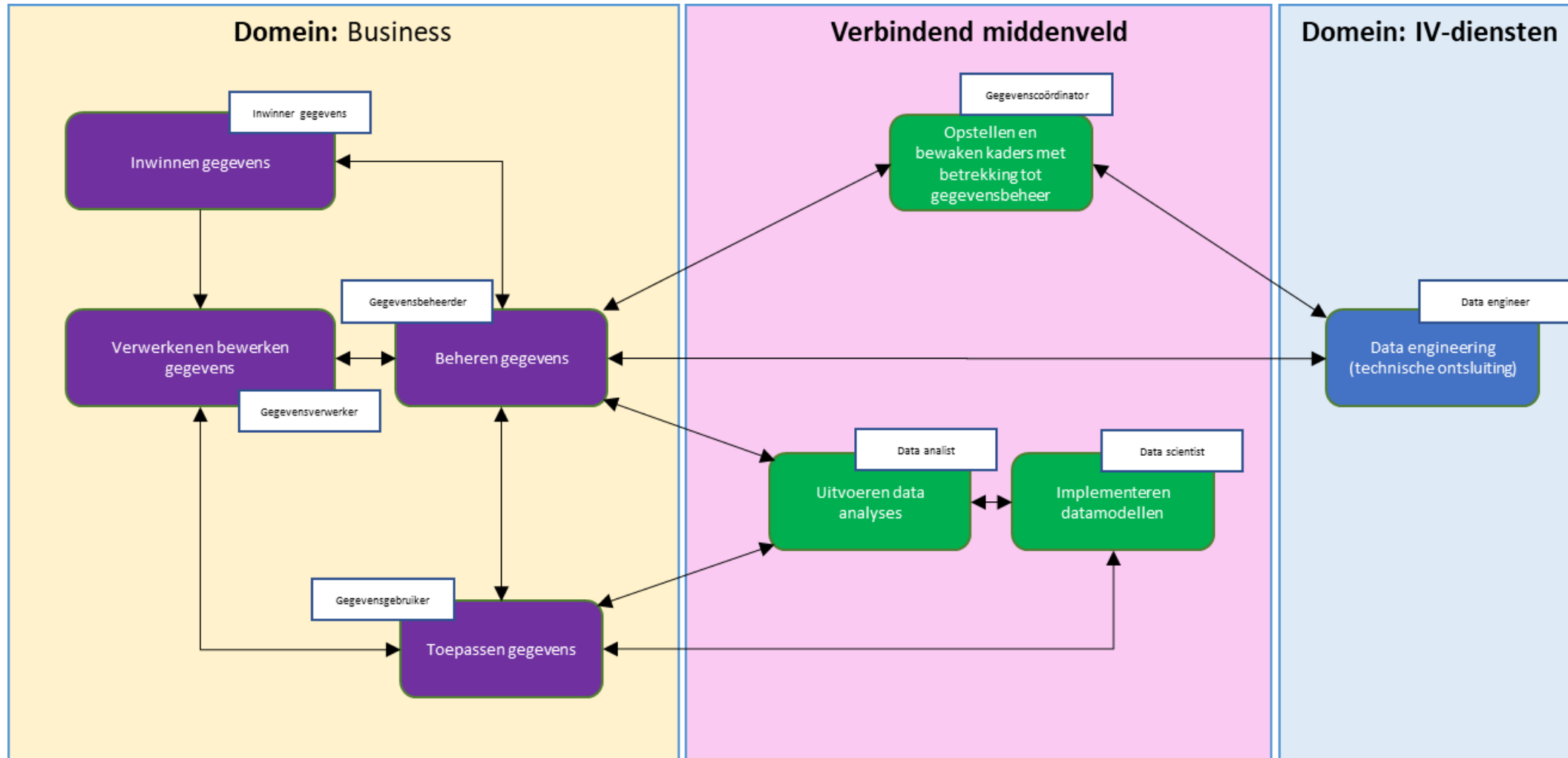
Overzichtsplaat IV-processen en samenwerkingen



4.2. IV-processen, samenwerking en besturing

Let op: dit is een eerste aanzet en dient als basis voor verdere uitwerking.

Overzicht data-processen*

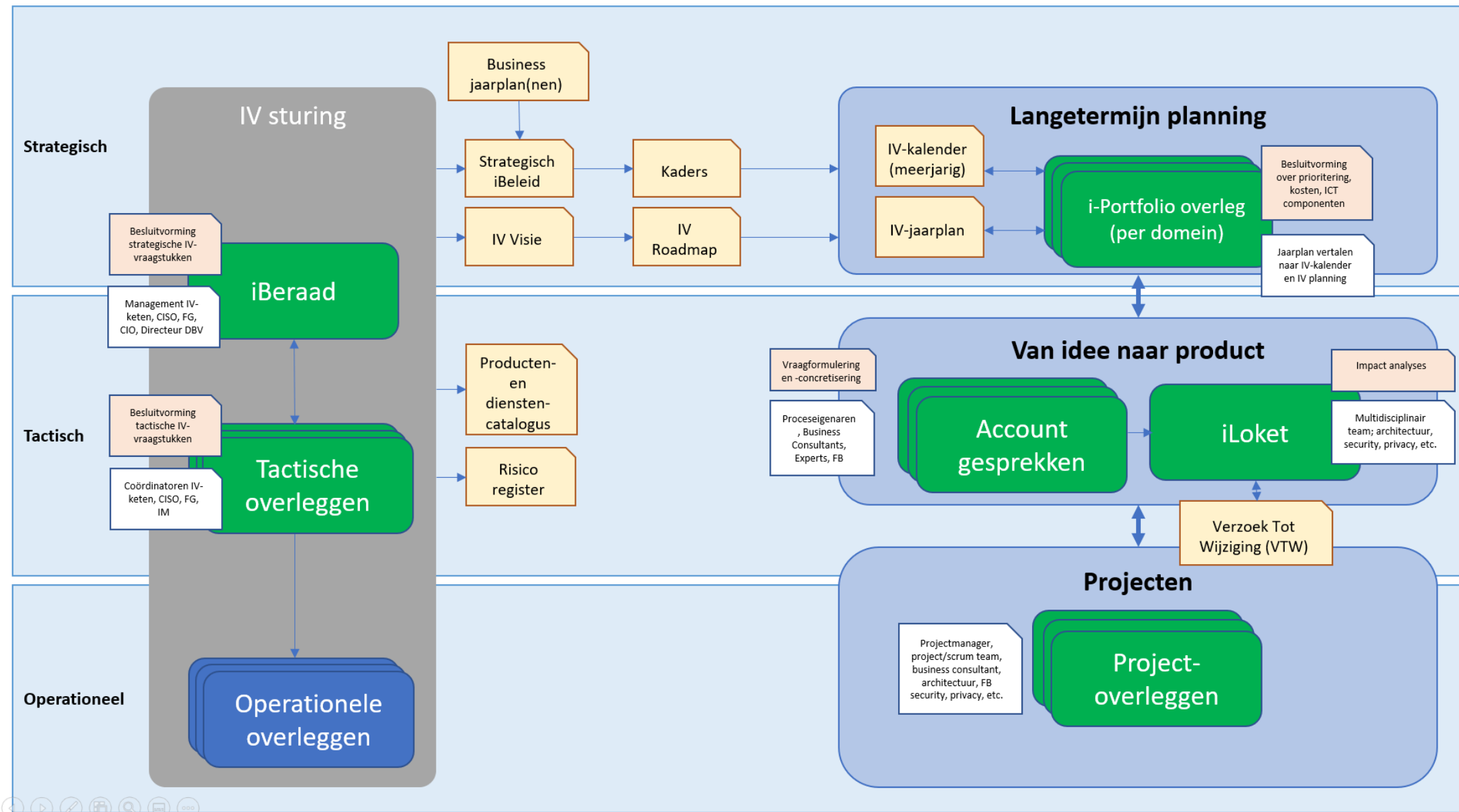


* deze processen m.b.t. data zijn even goed IV-processen, maar in het kader van de overzichtelijkheid is ervoor gekozen om deze in een aparte plaat op te nemen.

4.2. IV-processen, samenwerking en besturing

Overzichtsplaat besturing- en overlegstructuur

Let op: check op de gebruikte termen moet nog plaatsvinden. Deze moeten uniform en herkenbaar zijn binnen Delfland.



4.2. IV-processen, samenwerking en besturing

Besturing- en overlegstructuur

Goede besturing van de IV-keten vraagt om afstemming op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hetzelfde geldt voor de besturing van portfolio management, impact bepaling en het bewaken van projecten.

Besturing van IV-keten

- iBeraad (strategisch, tactisch)
- Tactische overleggen (tactisch, operationeel)
- Operationele overleggen (operationeel)
- Teamoverleg (operationeel)

Lange termijn planning, prioritering en oplevering projecten

- i-Portfolio overleg (strategisch)
- Accountgesprekken (tactisch)
- iLoket - multidisciplinair (tactisch)
- Projectoverleggen (operationeel)

4.2. IV-processen, samenwerking en besturing

Gevraagd besluit en aanpak voor vervolg

Gevraagd besluit:

- Akkoord om concept IV-processen, samenwerking en besturing (strategisch, tactisch, operationeel) (op basis van overzichtsplaten) te gebruiken als basis voor het vervolg
- Herbevestig dat we het 9-vlakmodel, ITIL en BiSL als theoretische basis gebruiken voor de verdere inrichting
- Akkoord op de aanpak voor het vervolg (zie onder)

Aanpak voor het vervolg (na akkoord op concept overzichtsplaat IV-processen)

- Uitwerken van procesbeschrijvingen, de 'overdrachtmomenten' en samenwerkingen tussen de processen conform standaarden
- Verder uitwerken van besturing- en overlegstructuur en inhoud van de overlegmomenten
 - Vaststellen van deelnemers en overlegfrequentie
 - In gang zetten van besturing- en overlegstructuur
- Zoeken van samenwerking (kruisbestuiving) en afstemming met PA-processen en inrichting Procesmanagement
- Leren van de inrichting van Asset sturing
- Uitwerken van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden per proces (RASCI)
- Ontwikkelen en opleveren trainings- en opleidingsplan voor de betrokken rollen
- Geprioriteerd en gefaseerd implementeren van processen (op basis van roadmap)

Zie dia 39 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

4.3. Besluitvorming en prioritering van IV- initiatieven

4.3. Besluitvorming en prioritering van IV-initiatieven

Domeinen en hun verantwoordelijken*

DOMEINEN

DOMEINVERANTWOORDELIJKEN

Beleid, onderzoek,
advies en
ontwikkelingen

Wendy Kooistra

SIB, BJZ, BPA, MWA, RPA, THH, PLV, PM Waterkwaliteit, PM Klimaatadaptatie, PM Circulair

Assets

Jelle Visser

AM Waterketen, AM Watersysteem, AM Waterveiligheid, OBW, OTI, OWK, BZP, CMP, PTO

Bedrijfsvoering/
Informatievoorziening

Mark Brandt

CKC, FZ, FIC, POC, CCA, CIO, IM, IMG, ICT

Zie dia 37 en 41 voor de beknopte
probleemanalyse behorende bij dit
onderdeel van het advies.

* Indeling is gebaseerd op de P&C cyclus

4.3. Besluitvorming en prioritering van IV-initiatieven

Inrichting van i-Portfolio-overleggen

Wat doen de i-Portfolio overleggen?

*"Zorgdragen voor heldere **prioritering** en **besluitvorming** voor alle IV-gerelateerde initiatieven (projecten, changes) die het betreffende domein raken. Rekening houdend met enerzijds de waarde voor Delfland en anderzijds de impact op o.a. bemensing en financiën."*

*i-Portfolio-overleggen worden **per domein** ingericht.
Het gesprek gaat dus altijd over een onderwerp dat de deelnemers raakt!*

De domeinen:

Beleid, onderzoek,
advies en
ontwikkelingen

Assets

Bedrijfsvoering/
Informatie-
voorziening

Doel: beschikbare tijd en middelen investeren in de IV-initiatieven die de grootste bijdrage leveren aan de doelen van Delfland en bijsturen op het daadwerkelijk realiseren van deze doelen.



Kenmerken van i-PO:

- i-portfolio overleggen worden, per domein, voorbereid door IV-sturing (belangrijke rol voor business consultant en portfolio manager)
- Brede vertegenwoordiging van proceseigenaren uit het domein, Aangevuld met experts uit IV-organisatie
- iPO komt alleen bij elkaar als het nodig is. Bijvoorbeeld bij problemen met budget, planning of overvraging
- Voorbereiding besluitvorming over prioritering binnen het domein (t.b.v. P&C-cyclus)
- Voldoende kennis aan tafel om impact en business case van initiatieven te bepalen

Zie dia 41 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

4.3. Besluitvorming en prioritering van IV-initiatieven

Gevraagd besluit en aanpak voor vervolg

Gevraagd besluit:

- Akkoord op indeling in domeinen (conform P&C cyclus) - incl. domeinverantwoordelijken
- Akkoord op start van i-Portfolio-overleg ten behoeve van domeinbrede besluitvorming inclusief evaluatie na half jaar

Aanpak voor het vervolg

- Vaststellen aanpak, concrete agenda en deelnemers van i-Portfolio overleggen
- Plannen, goed voorbereiden en organiseren i-Portfolio overleggen per domein (van start gaan met proefperiode)

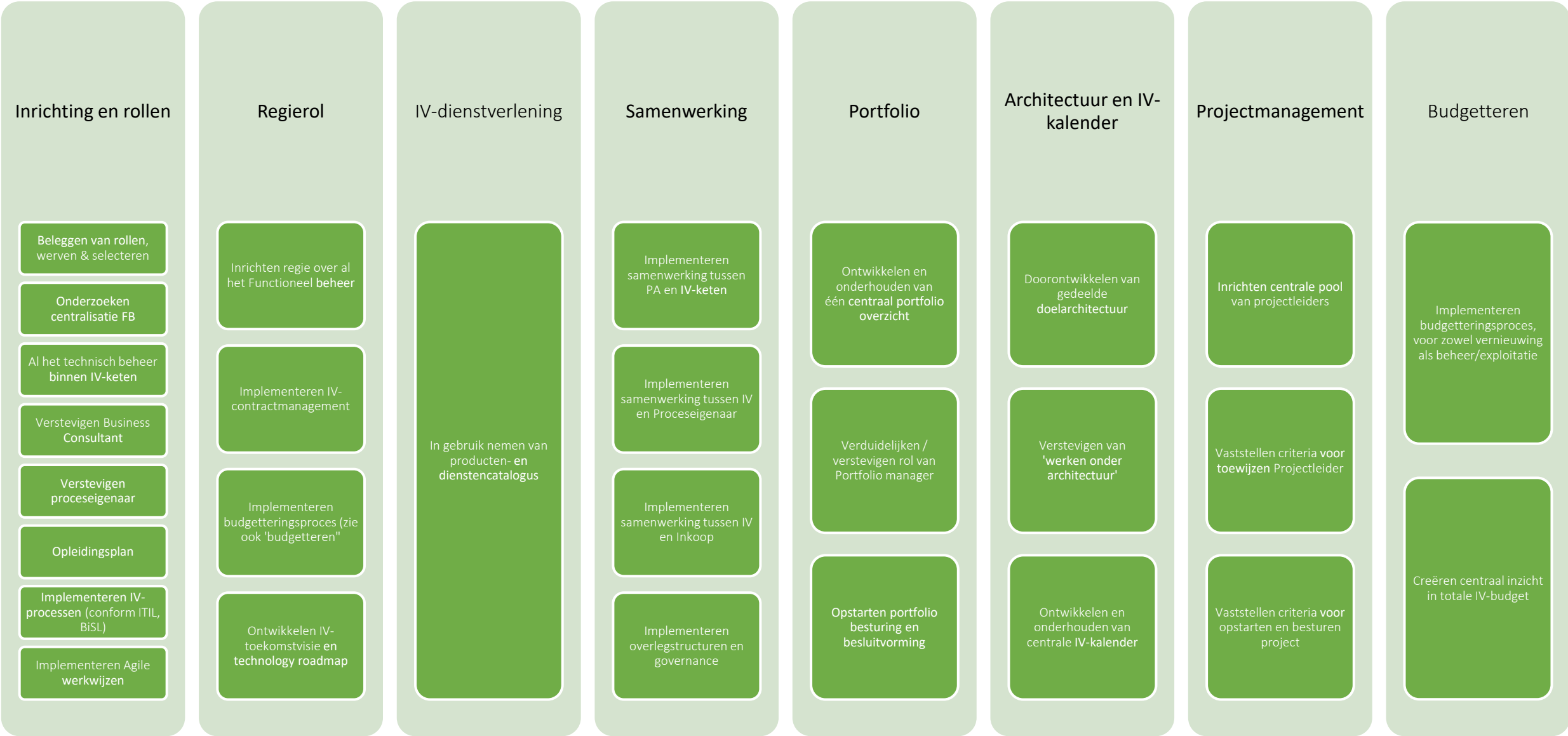
Zie dia 41 voor de beknopte probleemanalyse behorende bij dit onderdeel van het advies.

5. Doorkijkje naar de vervolgstappen (nog niet in actuele scope)

Overzicht aandachtspunten en activiteiten voor het vervolg (schematisch)



Onderstaand schema laat zien welke vervolgstappen nog meer nodig zijn. Deze zullen worden toegevoegd aan het gefaseerde implementatieprogramma. Dit zal een 'groeimodel' zijn waarin we het tempo aanpassen aan de organisatie en waarin we kleine, maar zekere stappen zetten richting de toekomst. Ook zullen we de mogelijkheid onderzoeken om slimme samenwerkingen in te zetten (Bv. waterschapshuis en andere waterschappen). Nb. Op de volgende pagina staan de items nog wat verder beschreven.



Aandachtspunten en activiteiten voor het vervolg (in lijstvorm)

Inrichting en rollen

- Daadwerkelijk **beleggen van rollen** bij collega's en indien nodig **werven & selecteren**
- Onderzoeken eventuele verdere **centralisatie van Functioneel Beheer**
- Onderbrengen van al het **Technisch Beheer** binnen de IV-keten
- Verstevigen en concretiseren rol van **business consultant**
- Verstevigen en concretiseren rol van **proceseigenaar**
- Ontwikkelen en implementeren **opleidingsplan** voor bestaande en nieuwe rollen
- Implementeren **IV-processen** (conform ITIL, BiSL en 9-vlakmodel)
- Onderzoeken en implementeren **Agile werkwijzen** (waar dit toegevoegde waarde heeft)

Regierol

- Inrichten **regie over al het Functioneel Beheer** binnen de IV-keten
- Implementeren **IV-contractmanagement** met regierol voor IV
- Implementeren **budgetteringsproces** met regierol voor IV (vernieuwing en exploitatie)
- Ontwikkelen en toepassen van een **IV-toekomstvisie en een technology roadmap**

IV-dienstverlening

- Vaststellen en in gebruik nemen van **producten- en dienstencatalogus**

Samenwerking

- Implementeren **samenwerking tussen PA en de IV-keten**
- Implementeren **samenwerking tussen IV en proceseigenaren**
- Implementeren **samenwerking tussen IV en inkoop**
- Implementeren **overlegstructuren en governance**

Portfolio

- Ontwikkelen en onderhouden van **één centraal portfolio overzicht**
- Verduidelijken / verstevigen rol van **Portfolio Manager**
- Opstarten **portfolio besturing en besluitvorming**

Architectuur en IV-kalender

- Doorontwikkelen van gedeelde **doelarchitectuur**
- Verstevigen '**werken onder architectuur**'
- Ontwikkelen en toepassen van een **centrale IV-kalender**

Projectmanagement

- Inrichten **projectmanagement pool** binnen IV-keten
- Vaststellen criteria die bepalen **of/wanneer een IV-projectleider wordt ingezet**
- Vaststellen criteria die bepalen **of/wanneer een initiatief überhaupt wordt bestuurd als een project**

Budgetteren

- Vaststellen en implementeren **wijze van budgetteren van vernieuwing en beheer (Centraliseren ja/nee? Onderscheid beheer/vernieuwing? Vooral inzicht?)**
- Creëren centraal inzicht in IV-budget

Bijlagen:

1. Overzicht bevindingen
2. Overzicht detail-adviezen (per bevinding)
3. Voorbeeldformat voor visualisatie van roadmap van IV-initiatieven
4. Casebeschrijving / visualisatie 'samenspel business en iv' (groot formaat)
5. Overzicht applicaties en eigenaren en gekoppelde business consultants
6. Probleemanalyses (beknopt)
7. Status discussiepunten

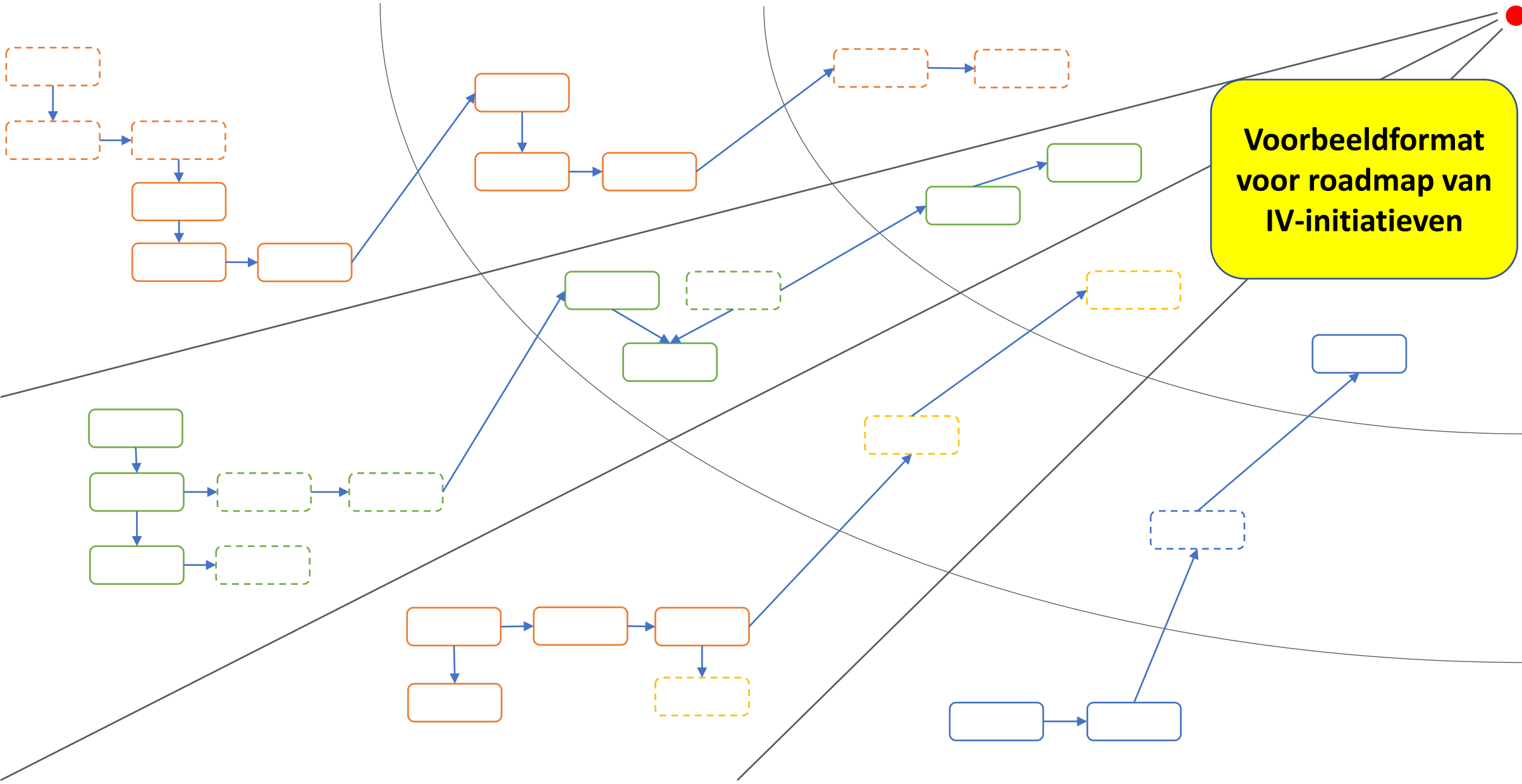
3. Prioriteren en Besturen

3.3. Budgettering

3.3.1. Geen
helder
**budgetterings-
proces;**
onduidelijk wie
budget regelt
en wie betaalt
voor IV-
vernieuwing en
-beheer

2. Overzicht adviezen (voorgestelde acties)

1.Organisatie en Processen					2.IV-strategie en Architectuur			3.Prioriteren en Besturen		
1.1. Inrichting, rollen en taakverdeling			1.2. Competenties	1.3. Houding en gedrag	2.1. Visie en strategie	2.2. Technologie	2.3. Architectuur	3.1. Portfolio overzicht	3.2. Portfolio besturing	3.3. Budgettering
1.1.1.1. Maak rol- en taakbeschrijvingen en deel de definities breed in de organisatie (bijvoorbeeld d.m.v. processimulaties)	1.1.1.2. Maak een overzichtsplaat (en toelichting) van de processen binnen de IV-keten en hoe de samenwerken plaatsvindt	1.1.1.3. Maak een overzichtsplaat van de besturing- en overlegstructuur	1.2.1. Stel vast welke competenties/ vaardigheden benodigd zijn om de rol(len) goed uit te voeren	1.3.1.1. Stel vast welke houding, gedrag en samenwerking verwacht wordt van elke rol en neem dit mee in het opleidings-programma	2.1.1.1. Ontwikkel en onderhoud een IV-toekomst-visie en – beleid (strategie, kaders) en draag deze uit	2.2.1. Ontwikkel en onderhoud een ‘technology roadmap’	2.3.1. (Door)-ontwikkel een gedeelde/ uniforme doelarchitectuur (gebaseerd op de Delfland-processen, uitgangspunten en principes)	3.1.1.1. Stel een portfolio samen van wijzigingen en projecten (afgeleid van doelarchitectuur en Delfland-strategie)	3.2.1. Richt portfolio-overleggen in, logisch georganiseerd naar domeinen, die zorgen voor advisering, prioritering en besturing van initiatieven	3.3.1. Beleg regie op IV-financiën en budgettering centraal bij IV en onderzoek hoe het budgetterings-proces ingericht moet worden binnen HDD.
1.1.1.4. Benoem proceseigenaren en domeinverantwoorde-lijken en applicatie-eigenaren in de business	1.1.1.5. Versterk de rol van business consultant : - Partner van de business bij de vraagformulering, requirements engineering en impact analyses (rol voor business consultant) - Partner van de business bij het vaststellen van budget voor vernieuwing (rol voor business consultant) - Partner van de business bij het vaststellen van budget voor beheer (technisch beheer, applicatiebeheer, contractmanagement)						3.1.2. Ontwikkel en onderhoud een IV-kalender			
1.1.1.6. Beleg het technisch eigenaarschap, technisch beheer en applicatiebeheer centraal bij IV	1.1.1.7. Beleg regie op IV-contractmanagement centraal bij IV	1.1.1.8. Beleg regie op IV-financiën centraal bij IV	1.2.2. Ontwikkel een opleidings-programma voor alle rollen (inhoud en vaardigheid)				2.3.2. Verstevig het ‘werken onder architectuur’			
1.1.1.9. Beleg de inhoudelijke (functionele, niet hiërarchische) aansturing van al het functioneel beheer centraal bij IV	1.1.1.10. Zorg voor een centraal team van IV-projectleiders	1.1.1.11. Onderzoek hoe PA in samenhang met IV-keten moet opereren								
1.1.1.12. Maak een producten- en dienstencatalogus per afdeling binnen de IV-keten	1.1.1.13. Definieer en beschrijf alle IV-processen en hun samenhang	1.1.1.14. Definieer en beschrijf alle business processen en hun samenhang, inclusief applicaties en hun eigenaren								
1.1.1.15. Koppel personen aan de benodigde rollen en maak de ‘organisatieplaat’ beschikbaar voor iedereen	1.1.1.16. Werf en selecteer medewerkers die de ontbrekende of onderbezette rollen gaan innemen									



Voorbeeldformat
voor roadmap van
IV-initiatieven

4



1

Ideevorming

Handhaver Renate heeft dus een wens. Momenteel moet ze deze informatie van tevoren verzamelen of ze moet bij vragen bellen met een collega op kantoor....heel inefficiënt....

2

Collegiale afstemming

Renate heeft een duidelijk beeld bij wat ze graag wil en heeft dit afgestemd met haar collega handhavers en met proceseigenaar Annie van 'Toezicht en Handhaving'

3

Contact met Business Consultant (partnerschap)

Annie (mogelijk samen met Renate) neemt contact op met Business Consultant Sander, van IMG. Hij kent het proces van Toezicht en Handhaving en weet wat er allemaal wel of niet kan binnen de Informatievoorziening. Daarnaast is hij ook business consultant van de andere afdelingen in het domein Dienstverlening en Regulering.

4

Vraagverheldering

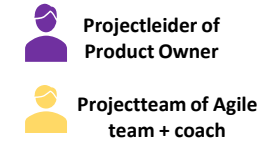
Sander helpt Renate om haar wensen helder te krijgen: hoe ziet het proces eruit, welke informatie heeft ze op welk moment nodig en welke systemen ondersteunen dit proces al op dit moment. Sander geeft ook aan welke wet- en regelgeving vanuit de IV van toepassing is, zoals de archiefwet en de AVG.

5

Opdrachtformulering (multidisciplinair)

Omdat het hier om gegevens gaat die in de hele domein ontstaan organiseert Sander een workshop met alle stakeholders: collega's van o.a. het KCC, RPA, PLV, Assetmanagement en IMG. Doel van de workshop is om duidelijk te krijgen wat de vraag is, wat mogelijk oplossingsrichtingen zijn, welke kaders van toepassing zijn en om te komen tot een duidelijke opdrachtdefinitie. Hierbij wordt ook de check gedaan of er nieuwe ontwikkelingen spelen die van invloed zijn op de opdracht.

8



Uitvoering en oplevering

Dit is een grotere vraag die binnen Delfland projectmatig of op een Agile manier wordt opgepakt. Er wordt een projectmanager of product owner geselecteerd die de uitvoering gaat oppakken. Annie, Renate en Sander blijven van begin tot het eind betrokken en bewaken dat de waarde voor de processen en de eindgebruikers geleverd wordt (bv. rol bij acceptatietesten) en dat er voldoende aandacht is voor implementatie en de soepele overdracht naar beheer.



Proceseigenaar Annie



Business Consultant Sander



Business Consultant Sander



Stakeholders binnen domein

6

Impact analyse en prioritering door IV-domeinteam

Sander bespreekt de vraag vervolgens binnen het IV-domeinteam. Per domein binnen Delfland is een virtueel team dat zich richt op een specifiek deelgebied: in dit geval Dienstverlening en Regulering. Het team bestaat uit een business consultant (IMG), de functioneel beheerders (keten), IV- en/of GEO-adviseur (IMG) maar ook collega's die voor meerdere teams werken zoals DIV-adviseurs, architecten en data-scientists. Een vraag die binnenkomt wordt beoordeeld op prioriteit. Bij een hoge prioriteit krijgt dit voorrang in de uitvoering en bij een lage prioriteit wordt het op de backlog (de werkvoorraad) geplaatst met een indicatie wanneer dit opgepakt kan gaan worden. Als eerste wordt bekeken of dit oplost kan worden met de huidige mogelijkheden die binnen het domein aanwezig zijn, eventuele andere domeinen of bij het Waterschapshuis. Als blijkt dat dit niet kan dan wordt het proces opgestart om een nieuw applicatie of systeem aan te schaffen.



Business Consultant Sander



IV-domeinteam



Handhaver Renate (op locatie)

Handhaver is blij met de inmiddels realtime beschikbare informatie en het superefficiënte werkproces!

Invoegen overzicht met applicaties en eigenaren (per domein en ook de business consultant en domeinverantwoordelijke genoemd)

Bijlage 6:

Toekomstbestendige Informatievoorziening binnen Delfland

*Welke veranderbeweging
zetten we in?*

OVERZICHT ADVIES (BEKNOPT)



Hoogheemraadschap van
Delfland



Bevinding: "Onduidelijkheid over en verschil van inzicht over rollen en verwachtingen"

Beknopte probleemanalyse:



Bevinding: "Samenwerking tussen business en IV wordt onvoldoende benut"

Beknopte probleemanalyse:



Bevinding: "Gebrek aan gedeeld overzicht over processen, informatiestromen, applicaties en ICT-componenten"

Beknopte probleemanalyse:



Bevinding: "Inefficiëntie door versnippering Functioneel Beheer"

Beknopte probleemanalyse:



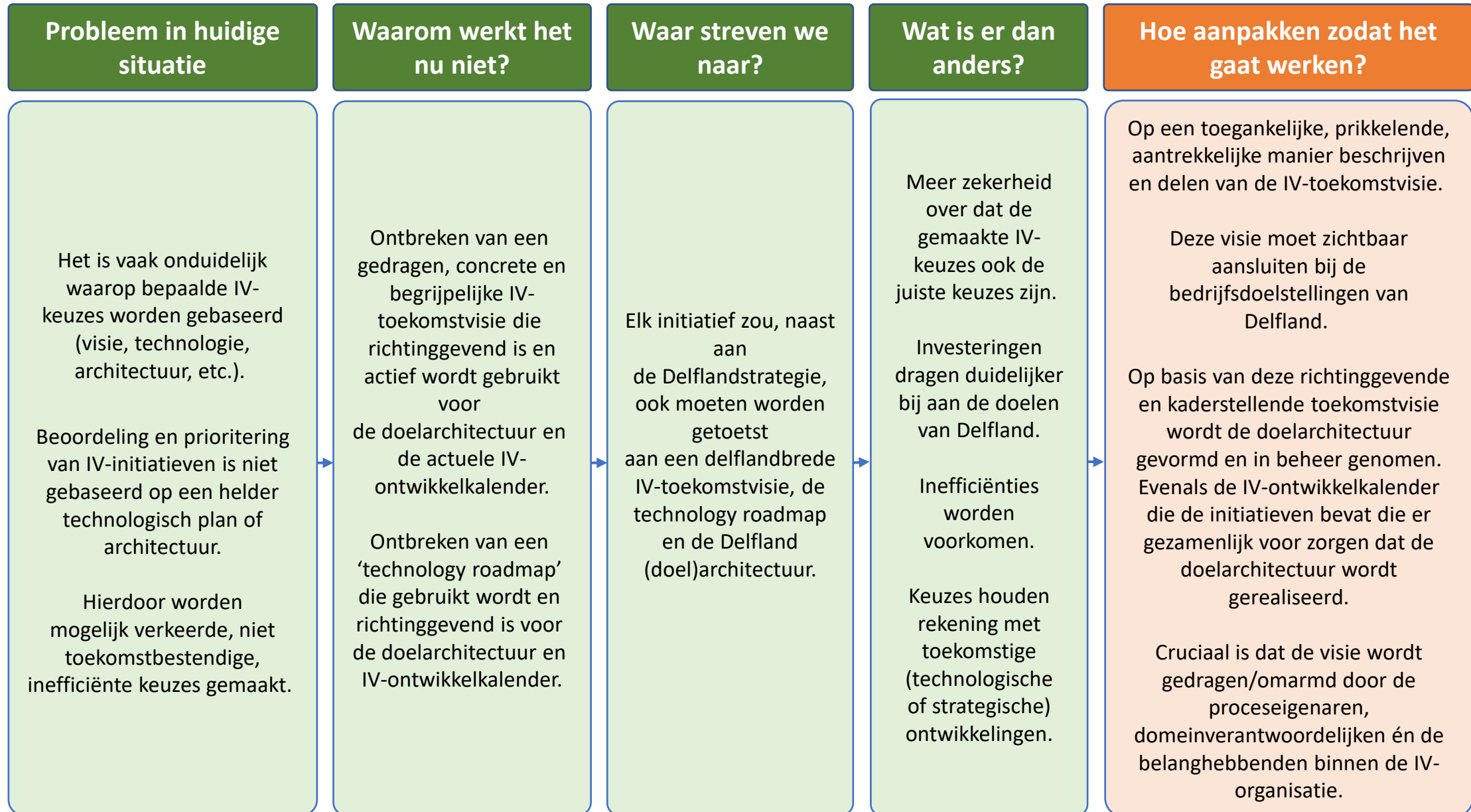
Bevinding: "Ontbreken van een gestructureerde aanpak voor prioritering van IV-initiatieven"

Beknopte probleemanalyse:



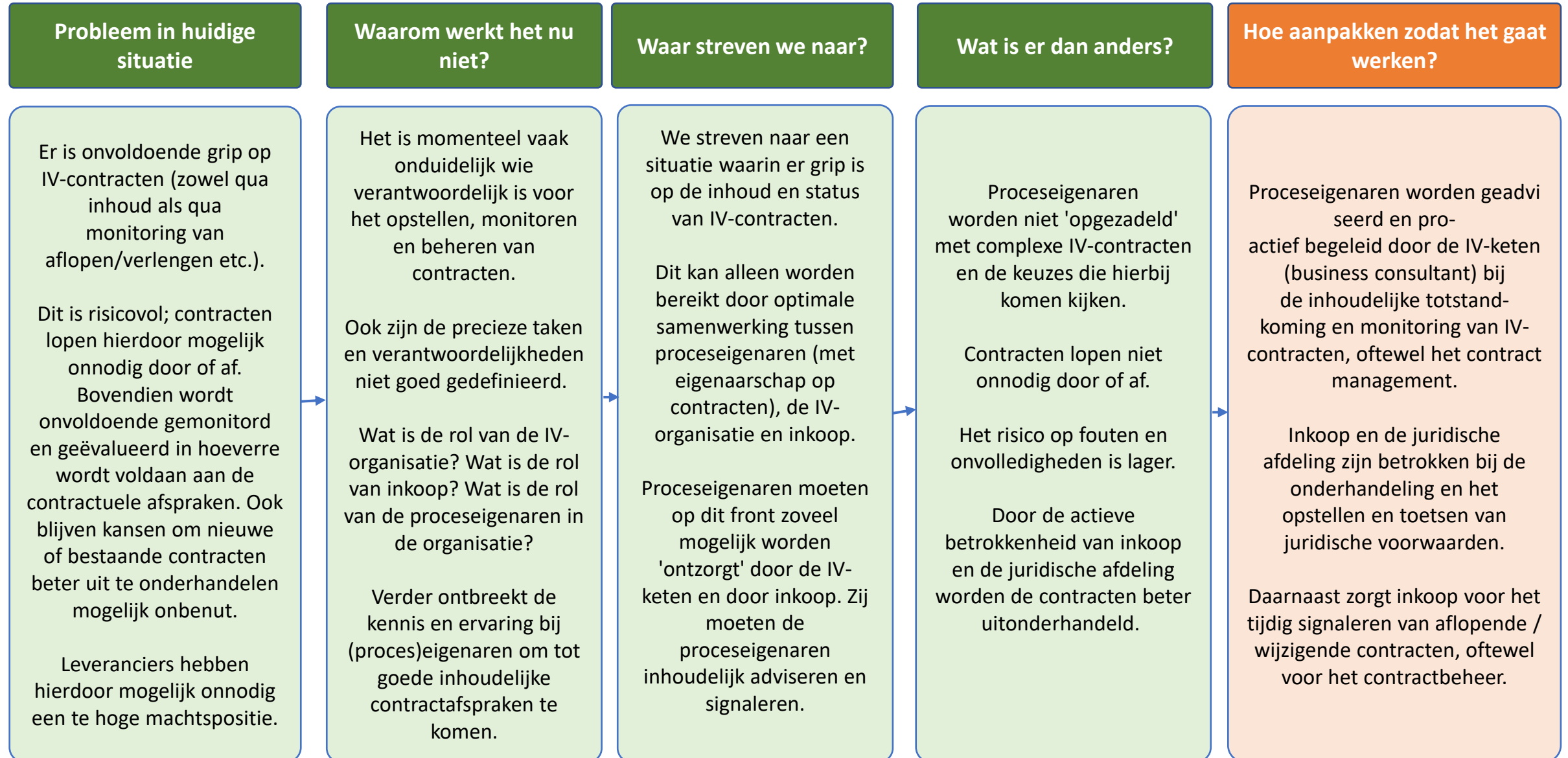
Bevinding: "Ontbreken van een gedragen IV-toekomstvisie en IV-ontwikkelkalender"

Beknopte probleemanalyse:



Bevinding: "Er is onvoldoende grip op IV-contracten"

Beknopte probleemanalyse:



Status discussiepunten (deel 1 van 2)

Gedurende het traject om tot dit adviesdocument te komen en tijdens de workshops en sessies zijn veel discussies gevoerd over diverse onderwerpen. Dit overzicht geeft inzicht in de status van deze discussies en biedt houvast en een startpunt voor het vervolg.



Inrichting en rollen

- Er is wat onduidelijkheid (en verschillende beelden) over wat de toegevoegde waarde van Agile werken is voor Delfland en in welke situaties het kan worden toegepast. Dit vraagt nog wat discussie en besluitvorming.
- Het daadwerkelijk beleggen van de geschetste rollen vraagt om draagvlak en concrete actie van de betreffende afdelingshoofden. De vraag is of dit voldoende helder is bij iedereen.
- Een aantal van de rollen is op dit moment (nog) niet te beleggen bij bestaande HHD-medewerkers. Hiervoor zal Werving & Selectie moeten worden opgestart. De vraag is of hier voldoende rekening mee is/wordt gehouden in de begroting en in de formatie.
- Er is veel draagvlak voor het verder centraliseren van Functioneel Beheer, evenals Technisch Beheer. De vraag is nu of de consequenties hiervan voldoende helder zijn.
- In het advies wordt een cruciale en omvangrijke rol toegedicht aan de business consultant. Hier is ook veel draagvlak voor. In de huidige praktijk wordt deze rol op zeer verschillende manieren uitgevoerd. Ook de kwaliteiten en competenties zijn zeer uiteenlopend. Het is van belang dat snel het gesprek start om meer uniformiteit te brengen in de aanpak van de business consultants, evenals de competenties die hiervoor nodig zijn.
- Hetzelfde geldt voor de rol van proceseigenaar. Welke activiteiten en competenties worden verwacht en wat betekent dit voor het ontwikkelen van competenties?
- Delfland moet aan de slag met de inrichting en verdere professionalisering van de IV-processen. Dit kan door een analyse te doen op de huidige processen en stap-voor-stap praktische verbeteringen door te voeren. Over of dit handig is zijn de meningen nog enigszins verdeeld. Mogelijk is het handiger en biedt het meer structuur om de theorie als strakke leidraad te gebruiken en de veranderingen wat rigouzeuzer (en hierdoor duidelijker) door te voeren (conform het advies).

Regierol

- Er bestaan nog verschillende beelden over IV-contractmanagement en –beheer en wie hier een rol in heeft. In het advies wordt de regie over IV-contracten neergelegd binnen de IV-keten, het eigenaarschap in de business en een stevige adviserende en ondersteunende rol bij inkoop/juridische zaken. De discussie met de betrokkenen moet hierover nog verder plaatsvinden.
- Hetzelfde geldt voor het budgetteringsproces. Waar ligt (de verantwoordelijkheid over) het budget voor vernieuwing en exploitatie van IV? Is de rol van de IV-keten beperkt tot het 'bewaken van overzicht' over het IV-budget of gaat de rol verder dan dat?

IV-dienstverlening

- Er is veel draagvlak voor de uniformering van IV-gerelateerde producten, diensten en processen. De business heeft hier veel behoefte aan. Dat is fijn, maar uitdaging is om de verschillende afdelingen binnen de IV-keten op één lijn te krijgen. Het moet worden voorkomen dat hier verschillende beelden blijven bestaan. De hoofden/managers van de betreffende IV-afdelingen (IMG, ..., ...) hebben hier een cruciale rol in. Hier zal de discussie nog een vervolg moeten krijgen.

Status discussiepunten (deel 2 van 2)

Gedurende het traject om tot dit adviesdocument te komen en tijdens de workshops en sessies zijn veel discussies gevoerd over diverse onderwerpen. Dit overzicht geeft inzicht in de status van deze discussies en biedt houvast en een startpunt voor het vervolg.



Samenwerking

- Er is gesproken over de kansen (qua efficiëntie en effectiviteit) die verdere samenwerking tussen PA en de IV-keten kan opleveren. Hier is veel draagvlak voor, alleen de discussie over de details en consequenties moet nog verder plaatsvinden.
- Hetzelfde geldt voor de samenwerking tussen IV en inkoop/juridische zaken. De wederzijdse verwachtingen moeten hier nog worden uitgesproken en afspraken moeten nog worden gemaakt.

Portfolio

- Discussie is gevoerd over waar in de organisatie en op welk niveau de besluitvorming (en prioritering) rondom IV-initiatieven plaats moet vinden. Wie nemen er deel aan de nieuwe i-Portfolio overleggen? Hoe gaan we hierbinnen om met afdelings- en directie-overstijgende initiatieven? Dit zal komende tijd uitgetoetst en geëvalueerd worden. De verwachting is dat hier nog de nodige discussie over gevoerd zal worden. Uitgangspunt is om het aantal overleggen te beperken en het mandaat van de iPO-overleggen zo groot mogelijk te maken, zonder de overleggen meteen op het hoogste niveau in de organisatie te beleggen.

Projectmanagement

- De waarde van een centrale projectmanagement pool wordt onderkend en breed gedeeld in de organisatie. Het gesprek moet nu gevoerd worden over de criteria van wanneer een initiatief wordt opgepakt door een IV-projectleider (uit de pool) en wanneer er een andere projectleider (uit de business of extern) wordt ingezet. Dit is nodig om verdere stappen te zetten m.b.t. de inrichting van de centrale PL-pool.