



Informatie Strategie 2020 - 2021



Auteur:

Emile de Groot

Plaats:

Zierikzee

Datum:

September 2019

Versie:

1.0



Inhoud

1. Inleiding	4
1.1 Achtergrondinformatie	4
1.2 Missie van ICT	4
1.3 Strategisch belang van ICT	4
1.4 Doel van dit document	5
2. I-strategie	6
2.1 Hoe komt strategie tot stand binnen onze organisatie?	6
2.2 Waarom is dit relevant?	6
2.3 Informatie strategie	6
2.4 Huidige I-strategie	7
2.5 Waar willen we naar toe?	7
2.6 Wat gaan we hier voor doen?	8
3. ICT Governance	9
3.1 Belang van ICT Governance	9
3.2 Verschil ICT Governance en ICT management	9
3.3 Waar staan we nu?	10
3.4 Waar willen we naar toe?	12
4. Basis op orde	15
4.1 Belang van basis op orde	15
4.2 Waar staan we nu?	15
4.3 Waar willen we naar toe?	15
4.4 Wat gaan we hiervoor doen?	15
5. I-bewust en digitaal werken	17
5.1 Belang I-bewust en digitaal werken	17
5.2 Waar staan we nu?	17
5.3 Waar willen we naar toe?	17
5.4 Wat gaan we hier voor doen?	17
Bijlage 1: Trends en ontwikkelingen	19

Inleiding

1

1.1 Achtergrondinformatie

ICT¹ moet processen efficiënter maken, medewerkers ondersteunen in hun taken en waarde toevoegen voor klanten. Tevens verandert ICT de samenleving. De manier waarop wij gemeentelijke producten en diensten leveren, verandert hiermee ook. Kijk alleen maar naar de invloed van het zaakstelsel op onze dienstverlening. Ook leiden groot- en kleinschalige, maar ingrijpende ontwikkelingen tot grote uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan robotisering, het internet der dingen (IoT) en data gedreven sturing en keuzes maken. Maar ook specifieke ontwikkelingen voor gemeenten, zoals bijvoorbeeld de nieuwe Omgevingswet.

1.2 Missie van ICT

De primaire missie van ICT is het ondersteunen van het bestuur en management bij het behalen van de organisatiedoelstellingen. Deze doelstellingen volgen uit onze strategische visie, organisatie visie en de visie op dienstverlening. Deze documenten geven antwoord op de vraag waar we als gemeente Schouwen-Duiveland naar toe willen. Informatie strategie (I-strategie) geeft antwoord op de vraag welke doelstellingen we op ICT-gebied moeten bereiken en hoe we dit gaan doen. Dit zorgt er voor dat ICT in staat blijft haar missie uit te voeren.

1.3 Strategisch belang van ICT

Een I-strategie is nodig om de ICT doelstelling te behalen. Maar steeds vaker wordt ook de vraag gesteld of ICT van strategisch belang is bij het bepalen van de organisatiedoelstellingen. Momenteel blijven de gesprekken over ICT hangen bij de (ondersteunende) inspanningen van het cluster ICT, en dan gaat het vooral over de kosten die nodig zijn om bij te blijven of achterstanden weg te werken. Veel minder vaak hebben we het over de strategische implicaties van ICT. Denk bijvoorbeeld aan de invloed van ICT op onze dienstverlening. Maar ook het op orde houden van essentiële persoonsinformatie (BRP, Sociaal Domein) is van groot maatschappelijk belang en daardoor voor onze organisatie van strategisch belang. Ten slotte zorgt de exponentiele groei van ICT er voor dat de samenleving en de manier waarop onze organisatie functioneert verandert. Het gevaar bij dit laatste punt is dat een stemming ontstaat dat het “zo’n vaart allemaal niet zal lopen” en “het zal mijn tijd wel duren”. En dat terwijl de eerste softwarematige robots² binnen gemeenteland zijn geïntroduceerd en blockchain-technologie³ nog steeds de potentie heeft veel van onze uitvoerende taken overbodig te maken. Het is dus van belang dat we deze ontwikkelingen begrijpen en de strategische implicaties laten meewegen bij het bepalen van onze strategische doelstellingen.

¹ Dit document gaat primair over ICT vanuit een organisatorisch perspectief en dus niet over het cluster BV2/ICT.

² <https://www.ictmagazine.nl/gemeente-huizen-zet-robots-in-bij-de-administratie-met-rpa/>

³ <https://npofocus.nl/artikel/7704/hoe-verandert-blockchain-de-wereld>

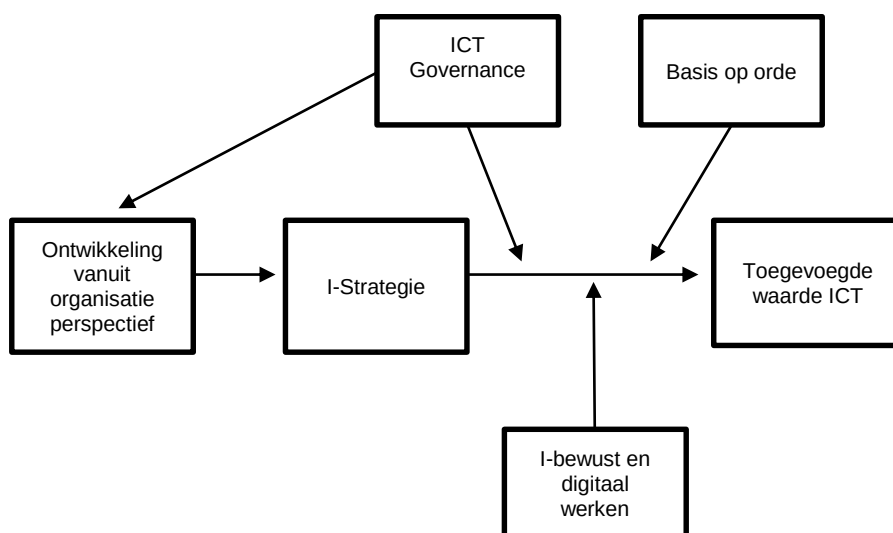
1.4 Doel van dit document

Onze organisatie is in staat om in te springen op de ontwikkelingen die momenteel spelen. De groei van de ICT ontwikkelingen is echter op veel gebieden niet lineair maar exponentieel. De hoofdvraag van dit document is dus: Hoe blijven we voorbereid op de toekomst, zodat de inzet van ICT een daadwerkelijke bijdrage blijft leveren aan de strategische doelstellingen van de organisatie?

Concreet betekent dit dat we eind 2021 de volgende doelstellingen bereikt hebben:

1. Het proces van ontwikkeling van de I-strategie is geoptimaliseerd;
2. De besturing van ICT is geoptimaliseerd;
3. Onze basis is en blijft op orde;
4. We zijn I-bewust en werken digitaal.

De beantwoording van de hoofdvraag gebeurt aan de hand van het conceptuele model zoals weergegeven in figuur 1. Dit model gaat uit van de veronderstelling dat de toegevoegde waarde van ICT wordt beïnvloed door een informatiestrategie ontwikkeld vanuit een organisatie perspectief. De mate waarin deze invloed positief is, hangt af van de ICT governance, het op orde maken en houden van onze basis en de mate waarin wij I-bewust en digitaal werken.



Figuur 1: conceptueel model I-strategie gemeente Schouwen-Duiveland

De opbouw van dit document volgt figuur 1. Hoofdstuk 2 gaat in op de vraag wat het belang is van een informatie strategie, hoe de huidige informatie strategie tot stand is gekomen en hoe we de ontwikkeling van deze strategie kunnen optimaliseren. De hoofdstukken 3, 4 en 5 gaan in resp. de besturing van ICT, de basis op orde en I-bewust en digitaal werken. Tot slot staat in bijlage 1 een opsomming van de belangrijkste ontwikkelingen op dit moment.

I-strategie

2

Iedere organisatie heeft te maken met 3 belangrijke vragen:

1. Wat is onze huidige situatie?
2. Waar willen we naar toe?
3. Hoe gaan we daar komen?

Strategie houdt zich bezig met de laatste vraag. De meeste modellen en theorieën die het proces van strategievorming ondersteunen, gaan uit van een competitieve omgeving. Het analyseren van concurrenten en markten en het analyseren van de zwaktes en krachten van een organisatie zijn hierbij de belangrijkste instrumenten om een strategie te bepalen. Onze organisatie bevindt zich echter niet in een in competitieve omgeving.

2.1 Hoe komt strategie tot stand binnen onze organisatie?

Mintzberg⁴ heeft het over “crafting strategy”. Voor het Engelse werkwoord crafting is geen goede Nederlandse vertaling. Crafting is het resultaat van het werk van een craftsman, oftewel een vakman of -vrouw. Om dit te verduidelijken beschrijft Mintzberg managers door middel van een metafoor van een pottenbakker. Deze vakman of -vrouw gebruikt, naast expliciete kennis door analyses, voornamelijk zintuigen en onbewuste kennis. En op deze wijze ontstaat ook strategie binnen onze organisatie. Natuurlijk ook door actuele cijfers en gegevens, maar voornamelijk door de input van het vakmanschap en de ervaring van bestuurders, raadsleden, managers en medewerkers van onze organisatie. En natuurlijk ook, zie hoe de strategische visie tot stand is gekomen, door belanghebbenden uit de samenleving.

2.2 Waarom is dit relevant?

Bij deze wijze van strategievorming wordt niet alles in documenten vastgelegd. Er is sprake van voorgenomen en doelbewuste strategie (o.a. uitvoeringsprogramma's) en opkomende strategie. Voorbeelden hiervan, relevant voor de I-strategie, zijn de groei van mobiele werkplekken, Common Grounds, data gedreven werken, het verSaaS⁵ van applicaties, etc.

2.3 Informatie strategie

Informatie strategie (I-Strategie) is het organisatie perspectief op de investeringen, het gebruik en de besturing van informatiesystemen en de collega's die met deze informatiesystemen werken. Deze definitie gaat uit van de veronderstelling dat er binnen de organisatie een gedeelde visie is over de rol van ICT en dat deze rol vanuit het organisatieperspectief wordt ingevuld. Dit is een wijziging ten

⁴ Henry Mintzberg is een Canadees managementwetenschapper. Hij geldt als een autoriteit op het gebied van organisatiestructuren en organisatie-ontwerp.

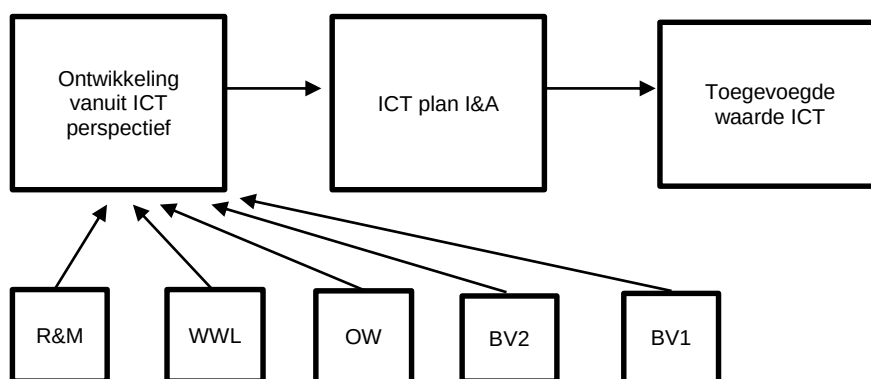
⁵ Software As a Service; een schaalbaar licentie model waarbij de software als een dienst wordt aangeboden.

opzichte van de huidige situatie, waar ICT als een ondersteunend middel wordt beschouwd en informatiestrategie een soort masterplan van het cluster ICT is.

2.4 Huidige I-strategie

De huidige I-strategie van onze organisatie is niet expliciet beschreven in een document. Wel kunnen de strategische doelstelling met een I-component opgehaald worden uit het uitvoeringsplan organisatie-visie en de afdelingsplannen. Het cluster ICT heeft deze strategische doelstelling gebruikt voor het opstellen van het informatiebeleidsplan 2008-2012 en het ICT plan I&A.

Deze werkwijze (zie figuur 2) past bij de visie de informatiestrategie te beschouwen als masterplan voor de ICT functie binnen de organisatie. De afstemming met de organisatie strategie vindt dan ook pas plaats achteraf.

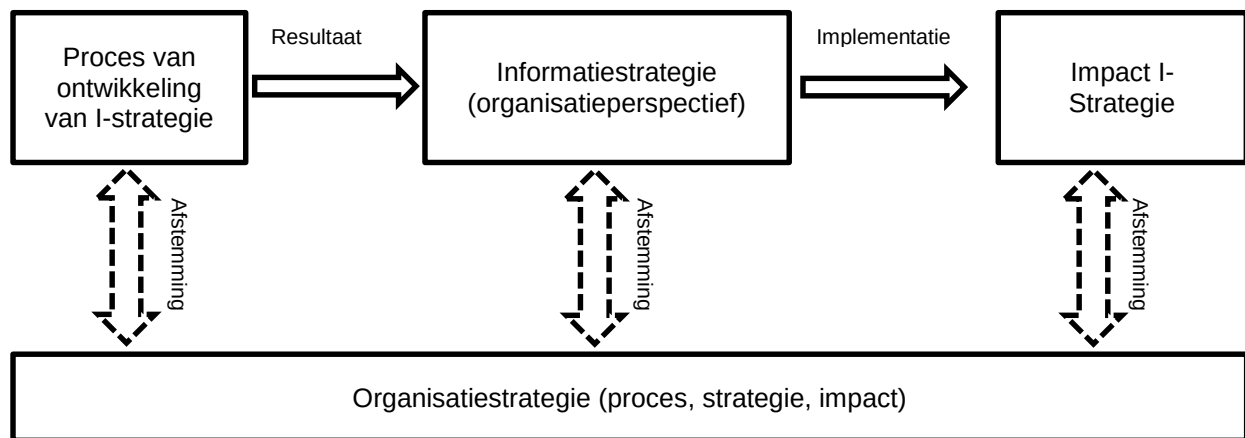


Figuur 2: Model huidige situatie

In dit model vindt afstemming vooral plaats op operationeel en tactisch niveau en onvoldoende op strategisch niveau. Dit leidt tot problemen wanneer er sprake is van opkomende strategie. Dit verstoort namelijk het ICT plan waardoor het eerste antwoord vaak 'nee' is. Hierdoor treedt het cluster ICT op als remmende factor. Dit terwijl we juist deze opkomende strategie een belangrijke rol heeft binnen onze organisatie bij het behalen van onze strategische doelstellingen.

2.5 Waar willen we naar toe?

Door de groei van informatie technologie binnen onze primaire processen en in de samenleving, verandert de rol van ICT binnen onze organisatie. Waar dit voorheen voornamelijk ondersteunend aan de uitvoering was, is het nu steeds meer een onderwerp van heel de organisatie. Informatie technologie is ook een niet meer weg te denken onderwerp voor bestuur en management als onderdeel bij het maken van (strategische) keuzes. Dit heeft consequenties voor de wijze waarop de I-strategie wordt ontwikkeld en afgestemd met de organisatie strategie. Waar dit in de huidige situatie achteraf plaats vindt, dient de afstemming een dynamisch proces te worden (zie figuur 3). Dit betekent niet dat de ontwikkeling van de I-strategie een integraal onderdeel dient te worden van de organisatie strategie, maar wel dat er constante afstemming tussen de organisatie- en I-strategie plaats vindt. Het is van belang dat deze afstemming plaats vindt op hetzelfde organisatieniveau (dynamisch en van buiten naar binnen). Alleen hierdoor bereiken we dat de I-strategie wordt opgesteld vanuit het organisatieperspectief en niet vanuit ICT-perspectief.



Figuur 3: Conceptueel model voor I-strategie. (evaluatie)

2.6 Wat gaan we hier voor doen?

De wijze waarop we de I-strategie vanuit organisatieperspectief gaan ontwikkelen dient te passen binnen onze organisatiestructuur en bij onze managementprincipes. We hanteren we het principe van integraal management. Hierbij zijn de afdelingshoofden volledig verantwoordelijk en bevoegd op eigen taakgebieden, werkprocessen, medewerkers en voor de inzet van middelen (waaronder ICT). De gemeentesecretaris schakelt tussen wat het bestuur wil en de organisatie kan. Zij wordt hierbij geadviseerd door de afdelingshoofden en ondersteunt door de Staf. Gezamenlijk scheppen zij voorwaarden, stellen kaders en bewaken de samenhang binnen de organisatie.

De ontwikkeling van een I-strategie wordt vaak belegd bij een Chief Information Officer (CIO). Deze manager is primair verantwoordelijk voor de volledige informatievoorziening en vertaalt nieuwe ontwikkelingen naar oplossingen die passen binnen de organisatiestrategie. Naast het feit dat onze organisatie niet groot genoeg voor een CIO-functie, conflicteert dit ook met het principe van integraal management. Immers, het afdelingshoofd is binnen zijn of haar eigen taakgebied verantwoordelijk voor deze onderdelen.

Hoe past de nieuwe wijze van ontwikkeling van de I-strategie dan wel binnen onze huidige structuur? Hiervoor is het belangrijk rekening te houden met de dynamische afstemming tussen organisatie- en I-strategie (zie figuur 3). Dit realiseren we door deze afstemming op hetzelfde organisatieniveau plaats te laten vinden en onder dezelfde verantwoordelijkheid dan waaronder de organisatiestrategie wordt ontwikkeld. In ons geval dus binnen de Staf, onder directe aansturing van de gemeentesecretaris. Op dit niveau, onafhankelijk van de lijnfuncties en buiten de hiërarchische structuur, kan voldoende invloed uitgeoefend worden. Hierdoor zal het verbinden van de organisatiestrategie met de I-strategie de grootste kans van slagen hebben. Dit zal er voor zorgen dat we kunnen meebewegen met de ontwikkelingen binnen de organisatie en samenleving en klaar zullen zijn 'for the next big thing'. Van belang is dan wel dat de integrale (verticale en horizontale) besturing goed is georganiseerd. Dit onderwerp volgt in het volgende hoofdstuk.

Waar een I-strategie antwoord geeft op de vraag wat we moeten doen om onze ICT-doelstellingen te behalen, zorgt ICT governance er voor dat we de besluitvorming omtrent ICT op een goede manier organiseren. ICT governance is het raamwerk van besluitvorming en verantwoordelijkheden in een organisatie om het gewenste resultaat met ICT te realiseren.

ICT governance bestaat uit 3 onderdelen:

- Processen (bijvoorbeeld van strategische besluitvorming en opvolging);
- Structuren (verantwoordelijke functies zoals managers, adviseurs maar ook raden en comités);
- Relationele mechanismes (de relaties in de organisatie tussen structuren en processen, en de relaties tussen mensen vanuit organisatie en ICT).

Maar ICT governance richt zich ook op de uiteindelijke resultaten die met ICT worden behaald.

3.1 Belang van ICT Governance

ICT governance is een belangrijke aanjager voor de afstemming tussen business en ICT (figuur 4). Deze afstemming is noodzakelijk voor ontwikkeling van een I-strategie, die daadwerkelijk kan bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen (zie hoofdstuk 2). Anderzijds kan de I-strategie niet uitgevoerd worden zonder duidelijke integrale besturing vanuit hetzelfde organisatorische niveau als waar de afstemming tussen organisatie doelstellingen en I-strategie plaats vindt. Daarnaast zal er extra waarde aan processen worden toegevoegd door de inzet van ICT, als dit gebeurt vanuit de organisatiekant. Ook hier gaat het dus om het organisatieperspectief op ICT.



Figuur 4: Conceptueel model ICT Governance

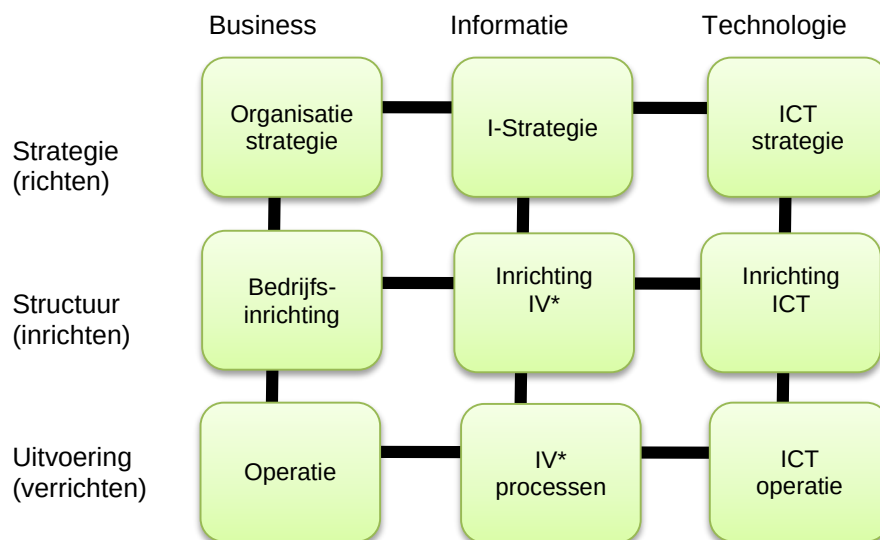
3.2 Verschil ICT Governance en ICT management

Er is een duidelijk verschil tussen de ICT Governance en ICT management. ICT-management, zoals wordt uitgevoerd binnen BV2, richt zich op de effectieve en efficiënte levering van ICT-diensten en -producten aan de interne organisatie en op het beheer van de huidige ICT-operaties. ICT governance is veel ruimer. Het concentreert zich meer op het functioneren en transformeren van ICT, om te beantwoorden aan zowel de huidige als toekomstige behoeften van de organisatie (intern) en haar klanten (extern).

Hiermee is niet gezegd dat ICT-management minder complex is op dit moment. Wel moet duidelijk zijn dat de focus van ICT-management op het operationele en tactisch niveau ligt, terwijl de focus van de ICT governance zich op een hoger strategisch niveau situeert.

3.3 Waar staan we nu?

De huidige en gewenste situatie zijn inzichtelijk gemaakt met behulp van het 9-vlaksmodel van Rik Maes. Dit model geeft de samenhang weer tussen organisatie en ICT en wordt gebruikt om de ICT governance te structureren en in te richten. Maes spreekt overigens over informatiemanagement, maar het model is goed bruikbaar als beschrijvend instrument, zodat alle partijen in staat zijn om, zonder het gebruik van ICT-jargon, over de inrichting en besturing van ICT te praten. Het is in dit geval dus geen blauwdruk van onze organisatie. Ook is het niet zo dat de middelste kolom van dit model een cluster informatiemanagement, tussen de business en de ICT, rechtvaardigt.



Figuur 5: 9-vlaksmodel Rik Maes met aandachtsgebieden (informatievoorziening)*

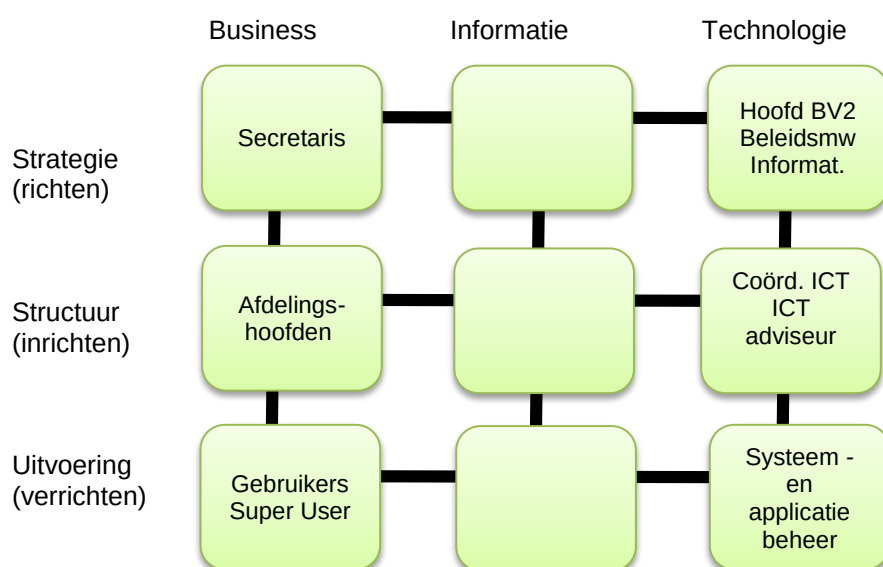
Van rechts naar links produceren, interpreteren en gebruiken we informatie. In de rechtste kolom spreken we van data, in de middelste kolom spreken we over informatie (data in context geplaatst) en in de laatste kolom van kennis. Iedere kolom vraagt om aparte expertise; van links naar rechts domein-expertise, informatie-expertise en technologie-expertise.

Belangrijk in dit model zijn de verbindende elementen (relaties). ICT governance zorgt er voor dat alle informatie-gerelateerde activiteiten van de organisatie met elkaar worden verbonden.

De verantwoordelijkheid over ICT binnen onze organisatie is, passend binnen het model van integraal management, belegd bij het afdelingshoofd. Daarnaast is er een belangrijke rol belegd bij het afdelingshoofd BV2 en de coördinator ICT. Zij zijn verantwoordelijk voor de technische ICT infrastructuur en ondersteuning aan de organisatie. Ook is het hoofd BV2 verantwoordelijk voor de totstandkoming van het informatiebeleid (uitvoerend: beleidsmedewerker informatisering), de

afstemming tussen organisatie en ICT (uitvoerend: ICT adviseurs) en het technisch en functioneel beheer van de meeste informatiesystemen.

De super user heeft binnen de organisatie een belangrijke rol en houdt zich, samen met applicatiebeheer, bezig met functioneel beheer van de applicaties. Vanuit het oogpunt van de gebruikers/organisatie is dit de collega die meer affiniteit heeft met de informatievoorziening⁶ en de applicaties binnen een cluster/afdeling. Zij zijn het eerste aanspreekpunt en vraagbaak voor hun collega's binnen de clusters voor problemen en/of ideeën op het gebied van de informatievoorziening. Vanuit het oogpunt van het cluster ICT, met name op het gebied van applicatiebeheer, is de super user van groot belang. Medewerkers van dit cluster werken buiten de afdelingen en weten dus minder direct en snel wat er speelt. De super users vormen dan als het ware hun ogen en oren. Dit zorgt voor voldoende binding met de achterban. Ook vangt de super user de meest voorkomende vragen op van de gebruikers.



Figuur 6: Huidige situatie

Knelpunten

Zoals uit figuur 6 blijkt, is de middelste kolom in de huidige situatie niet gevuld. Dit wil niet zeggen dat de aandachtsgebieden uit de middelste kolom van figuur 5 niet voorkomen binnen de gemeente Schouwen-Duiveland. Maar in de huidige situatie zijn ze grotendeels geabsorbeerd door ICT management (rechter kolom) en de organisatie (o.a. door de rol super user). Het 'gat' wat er is ontstaan, wordt overbrugt door de Beleidsmedewerker informatisering, ICT adviseurs en applicatiebeheerders als verlengstuk van het cluster ICT.

De afstemming die plaats vindt is vooral op operationeel en tactisch niveau en onvoldoende op strategisch niveau, zoals al eerder is geconstateerd in hoofdstuk 2. Een ander zichtbaar effect is dat er te weinig betrokkenheid is vanuit de organisatie op ICT organisatie vraagstukken.

Er zijn ook knelpunten bij de invulling van functioneel beheer (rollen super user en applicatiebeheer en de noodzakelijke afstemming tussen deze rollen). Omdat de super user onderdeel is van afdelingen,

⁶ Het geheel van mensen, middelen, maatregelen en processen gericht op de informatiebehoefte van een organisatie.

is er geen centrale aansturing op de uitvoerende taken en kennisontwikkeling van deze rol. De invulling van de super user is nu, op een gedateerde 'kruisjeslijst' na, een decentrale keuze. De applicatiebeheerders worden wel centraal aangestuurd, maar er wordt geen eenduidige werkwijze toegepast.

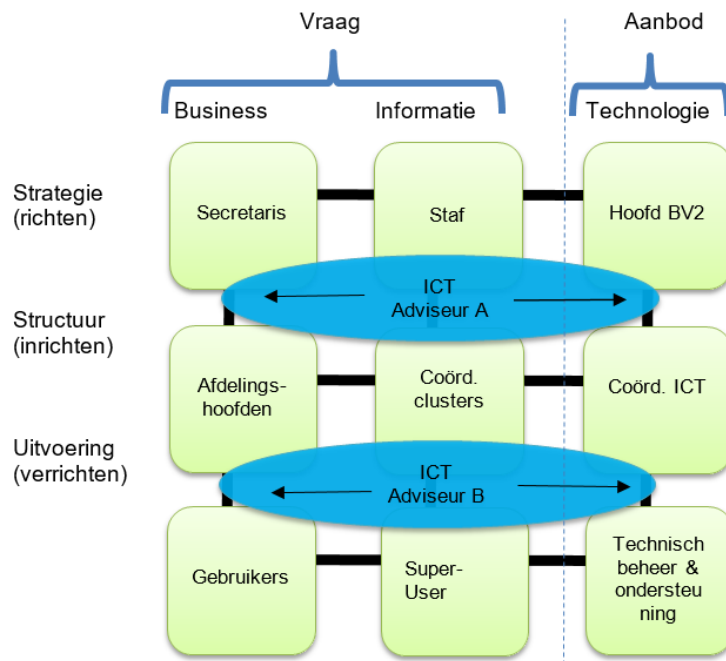
Ook is het van belang dat er duidelijkheid komt over de samenhang van besluiten op ICT-gebied. Hierbij is enerzijds een goede afweging tussen het adequaat beheren van informatie en systemen noodzakelijk, en anderzijds de afweging van het organisatiebelang bij continue procesverbetering. Hierbij zijn de principes van Lean⁷-management van belang, zoals het minder afhankelijk zijn van controles en een focus op het continue verbeteren van systemen door leren en trainen. En natuurlijk door iedereen mee te laten werken aan het realiseren van transformaties. Voorbeelden waarbij dit speelt zijn: privacy en informatiebeveiliging (focus op extra controles of op borging in de processen) en het beheer van Zaaksysteem.nl (wat moet centraal – wat kan decentraal).

3.4 Waar willen we naar toe?

In een gewenste situatie verschuift ICT governance naar de organisatiekant (zie figuur 7). Op deze manier wordt ICT gezien als een bedrijfsmiddel en kan de relatie met het cluster ICT een contractuele zijn. Dit wordt dan een zuiver ondersteunende functie en kan als dusdanig gemanaged worden. Bovendien wordt ICT governance een gedeelde verantwoordelijkheid van de gehele organisatie, waardoor het strategisch belang van ICT eerder een plek krijgt binnen besluitvorming.

In deze verandering is de functie van beleidsmedewerker Informatisering van belang. Momenteel wordt deze rol vanuit BV2 ingevuld en houdt zich, naast het adviseren van management en bestuur, bezig met de afstemming (vooral achteraf) van het ICT beleid met de organisatiestrategie. In de nieuwe situatie wordt deze rol vergelijkbaar met de rol van CIO en onderdeel van de Staf (strategisch I-adviseur).

⁷ Gebaseerd op de 14 punten van Deming: <https://www.sigmaonline.nl/2014/05/de-14-punten-van-deming-2/>



Figuur 7: Gewenste situatie

De nieuwe taken die ondergebracht worden bij de Staf zijn:

1. Ontwikkeling Informatie strategie
Centraal in deze rol staat de ontwikkeling van de I-strategie; het organisatie perspectief op de investeringen, het gebruik en de besturing van informatiesystemen. Hier is het volledig benutten van informatie als bedrijfsmiddel van groot belang.
2. Adviseur organisatie strategie
In dit model is de strategisch I-adviseur co-creator en adviseur bij de ontwikkeling van de organisatie strategie.
3. ICT portfolio manager
De staf wordt eindverantwoordelijk voor de relatie met de organisatie en het cluster ICT en de relatie met externe ICT-leveranciers (van applicaties). Van uit deze rol wordt een lange-termijn strategie voor de ICT-services vanuit het cluster ICT gedefinieerd. Tevens ligt hier de verantwoordelijkheid de leveranciers te controleren op performance en kosten en worden de ontwikkelingen op ICT-gebied gemonitord.
4. Informatiearchitect
De staf wordt verantwoordelijk voor de informatiearchitectuur. Een architectuur die inspirerend is voor de organisatie, in plaats van het aan banden leggen.
5. Trend watcher
De Staf houdt zich al op de hoogte van de externe omgeving. De ontwikkelingen in het gebruik van informatie op zowel organisatorisch niveau als op het niveau van de samenleving als geheel worden in de gewenste situatie ook gevolgd en beoordeeld op waarde. Op deze wijze investeren we in ICT (mensen en systemen) die direct bijdragen aan doelstellingen (van buiten naar binnen).

Ook veranderd in dit model de rol van het cluster ICT. Allereerst is het van belang het beheer van structurele componenten en zo eenvoudig en goedkoop mogelijk uit te voeren. Bijvoorbeeld door het applicatielandschap verder te verSaaSen. Dit maakt het eenvoudiger om afscheid te nemen van een groot aantal structurele componenten die we momenteel zelf beheren. Het beoogd resultaat is een daling van kosten en beheer, waardoor er ruimte ontstaat om betere invulling te geven aan het beheer van de werkplekken.

De ICT adviseurs (A op organisatorisch en B op applicatie niveau) blijven in de gewenste situatie een verlengstuk van het cluster ICT en zijn ondersteunend bij de verbinding van vraag en aanbod door het geven van adviezen, het uitvoeren van projecten en het doorvoeren van verbeteringen en wijzigingen in applicaties. Ook spelen de adviseurs een belangrijke rol als accountmanager namens de aanbodkant (cluster ICT) om de (contractuele) relatie met de vraagkant goed in stand te houden. Een belangrijke wijziging in vergelijking met de huidige situatie is een extra, horizontale, besturingsmechanisme als gevolg van de gewijzigde ICT governance. Hiërarchisch kunnen deze functies onder BV2 blijven. De invulling van de hiervoor genoemde taken worden echter bepaald door de Staf (vanuit een organisatieperspectief), met uitzondering van infrastructurele wijzigingen en ICT-infrastructurele projecten, zoals de vervanging van netwerkcomponenten of werkplekapparatuur. Voorgaande geldt ook voor de taken van de super user. De rol van de super user blijft in de gewenste situatie namelijk onveranderd belangrijk en hiërarchisch onderdeel van de afdelingen. Maar ook hier wordt vanuit de Staf bepaald welke taken⁸ zij binnen de informatievoorziening uitvoeren, hoe zij deze taken uitvoeren en welk kennisniveau daarvoor benodigd is.

⁸ Het betreft hier niet de reguliere, domein specifieke taken van een super-user.

Basis op orde

4

4.1 Belang van basis op orde

Een belangrijk onderdeel van deze I-strategie is om onze basis op orde te krijgen en te houden. Met een stabiele basis is het mogelijk om snel te schakelen op de behoeften van onze inwoners, bedrijven, gasten en de organisatie. Hiervoor is het noodzakelijk dat data en informatie beschikbaar, betrouwbaar én veilig zijn. De basis op orde is geen statisch gegeven, maar de basis groeit mee met de tijd: er is altijd sprake van veranderende processen, nieuwe functionaliteiten, nieuwe mogelijkheden en nieuwe behoeften.

4.2 Waar staan we nu?

We hebben goede stappen gezet en gaan verder met het op orde brengen van de basis. Een belangrijk onderdeel hiervan is zaakgericht werken, waar informatie zoveel mogelijk wordt gecentraliseerd en een uniforme werkwijze door heel de organisatie is geïntroduceerd. Zaakgericht werken is tevens een grote aanjager voor het verder digitaliseren van onze processen. Daarnaast zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van privacy en informatiebeveiliging.

4.3 Waar willen we naar toe?

De basis op orde betekent dat:

- informatie beschikbaar is;
- informatie actueel, veilig en betrouwbaar is;
- er geen overbodige functionaliteiten zijn;
- we gebruik maken van moderne technologie.

Met name de laatste 2 punten vragen de komende jaren om aandacht. Veel legacy systemen⁹ (zoals de Centric-applicaties) vragen om veel beheer, maken gegevensuitwisseling moeilijk (koppelingen) en bevatten functionaliteiten die ook beschikbaar zijn in moderne systemen zoals Zaaksysteem.nl. De uitfasering van deze legacy systemen, is een grote uitdaging voor de komende jaren.

4.4 Wat gaan we hiervoor doen?

Tot en met 2020 gaan verder met het optimaliseren van de processen in Zaaksysteem.nl. Daarnaast zetten we belangrijke stappen in de uitfasering van applicaties, waarvan de processen door Zaaksysteem.nl kunnen worden afgehandeld, zoals de Suite4SociaalDomein en Suite4Omgevingsdiensten. Hiermee verlagen we de kosten en vergroten de effectiviteit van het gehele systeem.

⁹ Een complexe applicatie die al vele jaren draait en die ondanks de toepassing van oude technologieën doorgaans zeer betrouwbaar is en functioneel, technisch en commercieel gezien nog jaren mee kan.

Ook gaan we verder met het beveiligen van onze informatie, zodat dit een bijdrage levert aan het behalen van onze doelstellingen en dat we voldoen aan de richtlijnen van de Informatie Beveiligingsdienst (IBD).

I-bewust en digitaal werken

5

5.1 Belang I-bewust en digitaal werken

De tijd van het papier ligt achter ons. Een efficiënte manier van (samen)werken vraagt om toegang tot informatie altijd en overal. Dit moet op een veilige en bewuste manier gebeuren. Dit vraagt wel om een andere manier van werken, maar het vraagt ook andere vaardigheden van onze collega's.

5.2 Waar staan we nu?

We houden er binnen onze organisatie in veel gevallen nog een duaal stelsel op na: veel gaat nog op papier. Dit wordt ook veroorzaakt doordat veel burgers, bedrijven en maatschappelijke partners nog papier blijven sturen. Al wordt dit door Zaaksysteem.nl wel minder.

Samenwerken doen we veel en digitaal. We werken ook steeds vaker plaats- en tijd onafhankelijk. Niet alleen om een goede balans tussen werk en privé te vinden, maar ook omdat we steeds vaker naar onze klanten toegaan (bijvoorbeeld keukentafelgesprekken). Wel merken we dat niet iedereen op dezelfde wijze omgaat met de beschikbare instrumenten. Zo worden er nog prints gemaakt vanuit systemen zoals Zaaksysteem.nl voor verdere afhandeling van een taak op locatie.

5.3 Waar willen we naar toe?

Digitaal en i-bewust werken betekent dat we;

- papierloos werken;
- meer samen en in samenhang werken;
- bewust zijn van de waarde van informatie;
- bewust zijn van de risico's die het delen van informatie meebrengt;
- de juiste instrumenten tot onze beschikking hebben, afgestemd op de taken van verschillende medewerkers;
- de vaardigheden hebben om met deze instrumenten te werken.

5.4 Wat gaan we hier voor doen?

Er zijn inmiddels stappen gezet door de introductie van zaakgericht werken en op het gebied van gegevensbescherming (AVG) en informatiebeveiliging. Daarnaast zetten we de volgende stappen:

- We digitaliseren de procesafhandeling volledig door middel van zaakgericht werken. Dit is al gestart door het project optimalisatie zaaksysteem en de uitfasering van de suite4sociaaldomein (WWL).
- We implementeren Office365. Dit bevat, naast de bekende applicaties zoals Word, Excel, etc., een groot aantal clouddiensten ter bevordering van samenwerken.

- We vernieuwen de software voor de werkplekken zodat deze voldoen aan nieuwe beveiligingseisen, een betere gebruikerservaring brengt en beter beheersbaar is.
- We investeren in trainingen en opleidingen op het gebied van digitaal en i-bewust werken.

Bijlage 1: Trends en ontwikkelingen

De onderstaande punten zijn deels overgenomen (met toestemming) uit het document Informatiebeleid 2018 – 2022 van Native Consulting BV. Deze ‘standaard’ wordt jaarlijks geactualiseerd en fungeert als basis voor een groot aantal beleidsplannen in gemeenteland.

Common Ground: De basisgedachte van Common Ground is de transformatie van de informatievoorziening door a) gegevens te scheiden van de applicaties en processen waarin zij gebruikt worden en b) gegevens meervoudig te gebruiken bij de bron. Deze datatransformatie heeft als implicatie dat we als gemeenten samen moeten werken aan de realisatie van de volgende vier zaken:

1. Gemeenten sturen op het (laten) standaardiseren van informatiemodellen per domein;
2. Gemeenten maken gegevensbronnen (eigen en van ketenpartners) via gestandaardiseerde services beschikbaar;
3. Gemeenten zorgen voor a) één gestandaardiseerd integratiemechanisme, b) in handen van de overheid, c) waarmee gemeenten en ketenpartijen veilig en vertrouwd gegevens kunnen delen en gebruiken;
4. Data blijven in de bron; de verzameling data in de bron is eigendom van de bronbeheerder.

Het grote voordeel van dit model, dat is geïnspireerd op de Estlandse X-road¹⁰, is dat het niet alleen goedkoper is, maar ook meer ruimte biedt om sneller en gemakkelijker te innoveren. Common Ground maakt ons minder afhankelijk van vaste leveranciers en geeft onze inwoners en ondernemers meer en beter inzicht in de wijze waarop met hun gegevens wordt omgegaan. Hiermee wordt een grote stap gezet in de richting van een open, transparante overheid waarbinnen met inachtneming van de privacy-regels gegevens sneller en veiliger kunnen worden uitgewisseld, zowel intern als extern.

Nieuw is ook de wijze waarop Common Ground wordt vormgegeven. Het is geen van bovenaf opgelegde systeemwijziging, maar een beweging die samen met gemeenten werkt aan een stapsgewijze modernisering van de ICT-infrastructuur. En elke gemeente de kans biedt om in eigen tempo en op eigen voorwaarden de overstap te maken.

Robotic Proces Automation (RPA): RPA is een software applicatie die acties van een medewerker kan nabootsen en herhalen. Het is feitelijk een slimme software met macro's dat repetitieve, op regels gebaseerde taken robotiseert. RPA kan in elk proces binnen de organisatie worden ingezet. Zie ook <https://youtu.be/nc7mWqFPju4>.

Kostenstijging ICT: De ICT-kosten zijn de afgelopen 2 jaar met gemiddeld € 8,- per inwoner toegenomen tot € 84,- per inwoner. Deze stijging heeft een aantal oorzaken. Steeds meer ICT wordt

¹⁰ <https://ibestuur.nl/partner-cgi/de-esten-doen-het-beter>

vanuit de cloud afgenomen waardoor een verschuiving van kosten ontstaat. Ook personele kosten stijgen door meer aandacht voor beveiliging, privacy, applicatie- en gegevensbeheer. Als derde, en de belangrijkste, zorgen nieuwe technische mogelijkheden voor een “nieuwe” kostensoort. Denk dan aan data-science, machine learning, smart-city en andere technische mogelijkheden voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

Omgevingswet: De omgevingswet wordt per 1-1-2021 ingevoerd en draait om het optimaal informeren van burgers, bedrijven en andere overheden. Gemeente moeten zich aansluiten op het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO). Maar ook ICT t.b.v. burgerparticipatie voor inspraak en beleidsvorming over de inrichting van de buitenruimte wordt gezien als een belangrijke opgave.

Sociaal domein: In de evaluatie van de decentralisaties in het sociaal domein, wordt het verbeteren van de informatievoorziening tussen alle belanghebbenden als één van de belangrijkste speerpunten gezien. Aanbieders van zorg, van artsen tot ziekenhuizen, worden verplicht gegevens van patiënten digitaal te gaan uitwisselen.

Beveiliging en continuïteit: Bestuurders wordt gevraagd om vaker stil staan bij de continuïteit van de gemeentelijke dienstverlening: zijn bedrijf kritische- en privacygevoelige data en -processen geborgd? Kunt u nog werken als de internetverbindingen wegvallen? En is uw data veilig? Kunt u nog werken in het geval van een flinke calamiteit? Stel een Business Continuity Plan op en zorg ervoor dat deze zaken op orde zijn.

Datagedreven werken: gemeenten beschikken over een schat aan gegevens. Deze gegevens kunnen, eventueel samen met externe gegevens, gebruikt worden om de gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering te optimaliseren. Ook de VNG zet hoog in op deze manier van werken. Wel vraagt het om een flexibel en wendbare houding van de organisatie en medewerkers.

Digitale transformatie: De digitale transformatie is een beweging waarbij digitalisering en techniek altijd gebruikt wordt bij het vinden van een oplossing voor maatschappelijke vraagstukken. Het betreft data-science, robotisering, artificial intelligence, internet of things, smart-city, etc. Dit vraagt om specifieke kennis en 21st-century skills van uw medewerkers.

Cloud-technologie: De cloud staat voor een netwerk dat, met al de computers die erop aangesloten zijn, een soort ‘wolk van computers’ vormt. De gebruiker is op deze manier geen eigenaar meer van de gebruikte hard- en software en is ook niet verantwoordelijk voor het onderhoud. De cloud is een techniek waarmee schaalbare onlinediensten kunnen worden aangeboden.

Open Data: Open data is data die vrij en toegankelijk beschikbaar gesteld wordt voor hergebruik. Dit biedt de mogelijkheid om mooie applicaties of inzicht-biedende data-analyses uit te voeren op basis van deze data. In navolging van het Actieplan Open Data 2016-2018 willen we de transitie gaan inzetten van ‘open tenzij’ naar ‘open by design’. Bij ‘open by design’ worden systemen en databestanden zo ingericht dat de informatie makkelijk als open data beschikbaar te stellen is.

Big Data: We spreken over big data wanneer we werken met een of meer datasets die te groot zijn om met reguliere databasemanagementsystemen te onderhouden. Big data spelen een steeds grotere rol. De hoeveelheid data die opgeslagen wordt, groeit exponentieel. Dit komt doordat consumenten zelf steeds meer data opslaan in de vorm van bestanden, digitale foto's en films (bijvoorbeeld op Facebook of YouTube) en organisaties, overheden en bedrijven steeds meer data over burgers produceren en opslaan. Maar ook doordat steeds meer apparaten zelf data verzamelen, opslaan en uitwisselen (het Internet of Things). Hierdoor zijn er steeds meer sensordata beschikbaar. Niet alleen de opslag van deze hoeveelheden is een uitdaging. Ook het analyseren van deze data speelt een steeds grotere rol. Deze data bevatten immers een schat aan informatie voor verschillende doeleinden, zoals marketing, wetenschappelijk onderzoek, of preventief onderhoud.

Internet de dingen (internet of things - IoT): Steeds meer apparaten zijn met elkaar verbonden via het Internet. Deze apparaten communiceren onderling met elkaar, ook zonder menselijke tussenkomst. Denk aan sensoren (luchtkwaliteit, geluid, verkeersstromen, etc.), verkeerslichten, smartphones, straatlantaarns, gemalen e.d. Met deze communicatie wordt veel data geproduceerd.

Data science: Data science is de verzamelnaam voor interdisciplinaire, wetenschappelijke methoden, processen en systemen om kennis en inzichten uit data, die zich in verschillende gestructureerde of ongestructureerde vormen bevinden, te bestuderen en te integreren. Data science is een concept om statistieken, data-analyse en aanverwante methoden te verenigen. Het maakt gebruik van technieken en theorieën ontleend uit vele velden binnen het brede gebied van de wiskunde, statistiek, informatiekunde en computerwetenschappen.

Samen Organiseren: Samen Organiseren is vanuit gemeenten opgezet om gezamenlijk een efficiënte en kwalitatieve dienstverlening te realiseren. Een belangrijk uitgangspunt hierbij is: "eenmaal organiseren, 355 keer toepassen".



Laan van St. Hilaire 2
4301 SH Zierikzee

Postadres:
Postbus 5555
4300 JA Zierikzee

T (0111) 452 000
F (0111) 452 452

gemeente@schouwen-duiveland.nl
www.schouwen-duiveland.nl

