

## Second opinion Masterplan informatie architectuur

Gemeente Weert



*datum* 9 november 2015

*op verzoek van* De Gemeente Weert

*bezoekadres* Beechavenue 126  
1119 PR Schiphol Rijk  
*postadres* Beechavenue 126  
1119 PR Schiphol Rijk

*telefoon* 088 - 006 34 00  
*fax* 088 - 006 34 10  
*e-mail* info@peopleware.nl  
*internet* www.peopleware.nl

*banknummer* 57.84.75.014  
*bank* ABN Amro  
*KvK* 27362503  
*BTW nummer* NL814547412B01



## Disclaimer

Alle rechten voorbehouden. U ontvangt dit document onder de uitdrukkelijke voorwaarde dat u dit document vertrouwelijk zal behandelen en dat, indien u niet wenst in te gaan op dit document, van de inhoud geen gebruik zal maken zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van PeopleWare ICT Solutions. Tevens is het niet toegestaan dit document op enigerlei wijze aan derden ter beschikking te stellen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van PeopleWare ICT Solutions. PeopleWare ICT Solutions behoudt zich alle rechten voor ter zake auteursrecht rustende op dit document. Alle genoemde handelsmerken in dit document zijn eigendom van de rechthebbenden.

Dit document is gebaseerd op informatie die is verstrekt door u en PeopleWare ICT Solutions kan niet garanderen dat deze informatie correct en/of compleet is. Omdat PeopleWare ICT Solutions de veranderingen in techniek en de wijzigingen in de computer- en netwerkomgevingen van klanten volgt, dient dit document niet te worden opgevat als een verbintenis of toezegging van PeopleWare ICT Solutions.

© 2015, PeopleWare ICT Solutions



## AANLEIDING

Op 19 maart 2015 is in opdracht van de gemeente Weert en de gemeenteraad een QuickScan uitgevoerd op de ICT en informatievoorziening van de gemeente Weert. N.a.v. de QuickScan en de daarin opgenomen aanbevelingen is de gemeente Weert aan de slag gegaan en zijn de aanbevelingen opgepakt en verwoord in een Masterplan Informatie architectuur van de gemeente Weert.

Voordat het bestuur en de directie van de gemeente wil overgaan tot besluitvorming over het Masterplan, uitvoering wil geven aan de in het plan opgenomen doelen en de middelen en mensen hiervoor in te zetten, wil zij graag een second opinion over het Masterplan ontvangen. De second opinion moet bijdragen om de gemeente Weert een zorgvuldig en weloverwogen besluit te kunnen laten nemen inzake het Masterplan en de daarmee gepaarde condities en consequenties.

Gezien het korte tijdsbestek van een aantal dagen zal de second opinion zich richten op het beantwoorden van de twee vragen die vanuit de gemeente Weert zijn gesteld:

Deze vragen zijn:

1. Is het Masterplan Informatie architectuur, zoals opgesteld door DisGover, het antwoord op de QuickScan en aanbevelingen opgesteld door bureau Telengy?

Indien vraag 1 positief beantwoord is, dan is aansluitend de vraag:

2. In welke termijn adviseert Peopleware uitvoering te geven aan de plannen van het Informatie architectuur, twee of drie jaar?

Daarnaast zal waar mogelijk binnen de periode tot 9 november aanvullend advies worden gegeven op het Masterplan Informatie architectuur om hiermee de kans op een succesvolle realisatie van het plan te verhogen.

## Opbouw

Na de aanleiding zal kort worden stilgestaan bij de conclusies en aanbevelingen vanuit de QuickScan. Daarna zullen de twee vragen van de gemeente Weert t.a.v. het Masterplan worden beantwoord. Vervolgens zal de second opinion worden afgerond met een advies worden over het Masterplan.

## CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN QUICKSCAN (van het bedrijf Telengy)

### Conclusies QuickScan

De QuickScan leidde tot de conclusies dat:

- Er onvoldoende overzicht, samenhang en sturing is op de aanpak en beoogde resultaten vanuit de ICT en IV ontwikkelingen;
- ICT wordt vooral gezien als een technisch hulpmiddel en onvoldoende als bedrijfsvoeringsmiddel om bij te dragen aan de doelstellingen van de gemeente, waaronder organisatieontwikkeling;
- De besturing en beheersing van ICT-projecten niet op orde is;
- Informatie vanuit projecten onvoldoende is (Er wordt niet omschreven welke informatie hier wordt bedoeld.)
- Bewustzijn bij bestuurders laag is (*Wordt hier bedoeld het bewustzijn van de bestuurders t.a.v. ICT voor het bereiken van de gemeentelijke organisatiedoelstellingen ?*);
- ICT was een belangrijke belemmering voor de ambities van de gemeente Weert (*wordt hier bedoeld de kwaliteit van de ICT voorzieningen en dienstverlening ?*) *Heb meer het idee dat een goede ICT dienstverlening en voorzieningen een vereiste zijn voor het realiseren van de ambities van de gemeente Weert; Ben ook benieuwd of de huidige ICT dienstverlening hieraan voldoet.*



Samenvattend: de conclusies uit de QuickScan kunnen m.i. soms concreter. Heb ze op basis van de inhoud van de QuickScan met mijn interpretatie aangevuld.

### **Aanbevelingen QuickScan**

Op basis van de conclusie zijn door Telengy de volgende aanbevelingen gedaan:

#### **Bepaal de ontwikkelrichting (lange termijn)**

1. Ontwikkel vanuit directie, management en direct betrokkenen een integrale visie op de doorontwikkeling van de organisatie inclusief 'Anders werken', vertaal dit naar uitgangspunten voor informatievoorziening en ICT.
2. Benoem een beperkt aantal dominante ontwikkelingen voor de komende jaren.
3. Werk de visie op informatievoorziening inclusief de inzet van ICT uit in een informatiebeleidsplan.

#### **Organiseer de informatievoorziening (korte termijn)**

4. Ontwerp en professionaliseer de I-organisatie, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing van met name de rollen relatie- en contractbeheer, advisering informatievoorziening inzet ICT en beveiliging en privacy.
5. Ontwikkel de applicatie- en gegevensbeheer organisatie, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing, waar mogelijk in de samenwerking.
6. Ontwikkel de programma en projectorganisatie gericht op organisatie-, informatie- en veranderprojecten, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing.
7. Breng de bestaande kosten, budgetten en verplichtingen in beeld en centraliseer de budgetten in de nieuwe I-organisatie. Prioriteer acties en projecten (korte termijn)
8. Stel een meerjaren "masterplan" op met een indicatie van de planning en benodigde financiële en personele middelen. Werk een eerste Jaarplan uit.
9. Werk realistische plannen uit voor o.a.:
  - Concretiseren en realiseren 'Anders werken'.
  - Inventariseren, classificeren en zo mogelijk saneren van applicaties en koppelingen.
  - Verder professionaliseren en verbreden van de LEAN---procesoptimalisaties.
  - Analyseren en oplossen van nog resterende ICT-problemen.
  - Verbeteringen van de e-dienstverlening op korte termijn met bestaande middelen.
  - Review projectplan Digitaliseren fase 2, verbind dit met ambities en concrete doelen.
10. Richt de projectorganisatie voor bovenstaande projecten in en zorg voor adequate bemensing.

## **BEANTWOORDING VRAGEN GEMEENTE WEERT**

### **Vraag 1**

Is het Masterplan Informatie architectuur zoals opgesteld door DisGover het antwoord op de QuickScan en aanbevelingen opgesteld door bureau Telengy?

### **Antwoord**

De aanbeveling: "bepaald de ontwikkelrichting (lange termijn)" wordt door het Masterplan informatie architectuur grotendeels beantwoord:

1. *T.a.v. de integrale visie doorontwikkeling organisatie:* Ja, er is middels het Masterplan een doorvertaling gemaakt naar de doorontwikkeling van de organisatie waarbij wordt gefocust op de IV organisatie, de processen en de governance. Gezien het doel van het Masterplan is dit logisch. Echter zal ook, misschien op een later tijdstip, moeten worden nagedacht over wat dit voor de medewerkers in de primaire processen betekent. Door het 'Anders werken' verandert en verdwijnt gedeeltelijk hun werk en zullen er andere eisen aan hen worden gesteld. De "softe" kant van de organisatieverandering heeft binnen het Masterplan minder de aandacht maar is wel belangrijk voor het behalen van de beoogde resultaten. Advies is om het onderdeel 'Anders werken' in het Masterplan verder uit te werken denk aan opleiding, benoemen kernwaarden en doorvoeren cultuur verandering etc.
2. *T.a.v. het benoemen van een beperkt aantal dominante ontwikkelingen:* Het Masterplan geeft hier antwoord op. Als dominante ontwikkelingen wordt hier de digitale dienstverlening en het



'Anders werken benoemd'. Hierbij is met name de digitale dienstverlening verder uitgewerkt, geconcretiseerd, verdeeld en voorzien van een globale financiële en tijdsplanning. De gekozen dominante ontwikkelingen sluiten voor zover ik dat kan inschatten aan op de ambitie van de gemeente Weert en zijn in lijn met de ontwikkelingen van gemeenten in den lande.

3. *T.a.v. vervaardig een Informatiebeleidsplan met daarin informatievisie en inzet ICT:* Hier geeft het Masterplan gedeeltelijk antwoord op. Er is een informatievisie ontwikkeld en er staat een informatiearchitectuur opgenomen in het Masterplan. Echter onderdelen als Privacy en informatiebeveiligingsbeleid zijn buiten de scope van dit plan gelaten (mogelijk met reden). Daarnaast is binnen het Masterplan m.i. onvoldoende aandacht besteed aan zaken als hoe om te gaan met sourcing, SAAS oplossingen en de beleidskeuzes voor BYOD of CYOD (Bring of Choose Your Own Device). Mogelijk kunnen deze als een resultaat voor te ontwikkelen specifiek beleid worden toegevoegd. Zeker beleid t.a.v. BYOD of CYOD kan helpen bij inrichting van het 'Anders werken'.

De aanbeveling: "organiseer de informatievoorziening (korte termijn)" wordt door het Masterplan informatie architectuur grotendeels beantwoord:

### Antwoord

4. *T.a.v. ontwerp en professionaliseer de I-organisatie, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing van met name de rollen relatie- en contractbeheer, advisering informatievoorziening inzet ICT en beveiliging en privacy.* Hier geeft het Masterplan grotendeels antwoord op de vraag. Op de IV/ICT innovatiekant is deze beschreven. T.a.v. de overallsturing Governance vraag ik me wel af in hoeverre de samenwerking met de andere gemeenten

*Op het gebied van de ICT-infrastructuur werkt de gemeente Weert samen met Venlo en Roermond en in de toekomst ook met Bergen, Leudal en Nederweert. Voor de invoeringen van zaakgerichtwerken heeft de gemeente samengewerkt met Leudal en Nederweert*

van invloed is op de capaciteitsvraag richting de ICT beheer organisatie voor de realisatie van het Masterplan. Als de andere gemeenten, waarmee wordt samengewerkt, soortgelijke trajecten, hetzij samen of onafhankelijk, uitvoeren zal er denk ik geprioriteerd moeten worden in de context van beschikbare capaciteit en vraag.

Verder zou ik in het Masterplan ook een voorstel doen voor de Privacy en Securitykant. Deze is m.i. nog niet benoemd. Het organiseren van Privacy en Security capaciteit, het benoemen van een Privacy en Security officier en de vervaardiging van beleid conform BIG<sup>1</sup> zou georganiseerd moeten worden voor de gemeente Weert, Dit zou ook zeer goed in samenwerking met de andere gemeenten kunnen om op dit onderdeel kennis te delen en efficiënt om te gaan met de benodigde capaciteit. De Wetgeving en handhaving is voor alle gemeenten identiek.

5. *T.a.v. ontwikkel de applicatie- en gegevensbeheer organisatie, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing, waar mogelijk in de samenwerking,* geeft het Masterplan antwoord.
6. *T.a.v. ontwikkel de programma en projectorganisatie gericht op organisatie-, informatie- en veranderprojecten, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing.* Geeft het Masterplan antwoord.
7. *T.a.v. breng de bestaande kosten, budgetten en verplichtingen in beeld en centraliseer de budgetten in de nieuwe I-organisatie. Prioriteer acties en projecten (korte termijn),* Geeft het Masterplan antwoord. Aandachtspunt hierin is de sturing i.v.m. eventuele samenwerkingsverbanden.

---

<sup>1</sup> BIG: Baseline Informatiebeveiliging Nederlandse Gemeenten



8. *T.a.v. stel een meerjaren "masterplan" op met een indicatie van de planning en benodigde financiële en personele middelen. Werk een eerste Jaarplan uit. Is het onderliggende Masterplan het antwoord*
9. *T.a.v. werk realistische plannen uit voor o.a.:*
  - *Concretiseren en realiseren 'Anders werken'.*
  - *Inventariseren, classificeren en zo mogelijk saneren van applicaties en koppelingen.*
  - *Verder professionaliseren en verbreden van de LEAN--procesoptimalisaties.*
  - *Analyseren en oplossen van nog resterende ICT-problemen.*
  - *Verbeteringen van de e-dienstverlening op korte termijn met bestaande middelen.*
  - *Review projectplan Digitaliseren fase 2, verbind dit met ambities en concrete doelen.*

Zover ik dit kan beoordelen geeft het Masterplan hier duidelijk antwoord op.

10. *T.a.v. richt de projectorganisatie voor bovenstaande projecten in en zorg voor adequate bemensing, wordt dit door het Masterplan voor de IV-kant goed beantwoord. Aandachtspunt is mogelijk de capaciteitsvraag t.a.v. de capaciteit die in het samenwerkingsverband zit met name op het gebied van ICT. Daarnaast geeft het Masterplan voor mij onvoldoende inzicht in hoeverre de business voldoende begrijpt wat dit voor impact heeft op haar primaire proces en wat dat van haar medewerkers vraagt. Met name de benodigde verandercapaciteit vanuit de medewerkers binnen de primaire processen.*

## **Vraag 2**

In welke termijn adviseert Peopleware uitvoering te geven aan de plannen van het Masterplan Informatie architectuur, twee of drie jaar?

## **Antwoord**

Uitvoering van de plannen wordt o.a. bepaald door de veranderbereidheid van de medewerkers. Voor een groot aantal medewerkers zal het werk veranderen en soms zelfs verdwijnen. Deze verandering en de daarmee gepaarde consequenties duren vaak jaren. Daarnaast kan ik op dit moment niet inschatten of de capaciteitsvraag aan de ICT organisatie in voldoende mate kan worden ingevuld. Deze organisatie is nog jong en zal zich denk ik ook nog moeten vormen en ontwikkelen.

Dit in overweging nemende is het advies van PeopleWare om de realisatie van het Masterplan te verdelen over drie jaar. Verdeel het krediet ook over jaarlijkse dekkredieten, Bijvoorbeeld 1<sup>e</sup> jaar 50% van het krediet, 2<sup>e</sup> jaar 30% van het krediet en 3<sup>e</sup> jaar 20% van het krediet. Geef het bestuur hierbij ook een sturingsmiddel in handen en laat op basis van de behaalde resultaten en evaluatie het bestuur aan het einde van elk jaar besluiten voor welke onderdelen van het Masterplan het dekkrediet voor het nieuwe jaar wordt aangewend. Het derde jaar wordt voornamelijk benut om zaken af te ronden en zal naar inschatting geen heel jaar beslaan.

## **Advies**

PeopleWare denkt dat met de QuickScan en het Masterplan de gemeente Weert in regie is op haar ICT en informatievoorziening. Ook wordt de IV en ICT hiermee goed ingezet om haar ambities te realiseren.

PeopleWare adviseert om extra aandacht te geven aan de cultuur en mens-kant van de veranderingen en de portefeuillehouder ICT en P&O te mandateren om hier vorm en inhoud aan te geven.

Daarnaast adviseert Peopleware om aandacht te schenken aan de Governance, overall sturing met name als er sprake is van impact consequenties voor de samenwerkingsverbanden.

Als laatste adviseert Peopleware om de door haar gedane toevoegingen op het Masterplan bij beantwoording van de vragen door de gemeente Weert, bij de uitvoering van het Masterplan te betrekken.

