



Sector	: Bedrijfsvoering	Openbaar: <input checked="" type="checkbox"/>
Afdeling	: Directie Bedrijfsvoering	Niet openbaar: <input type="checkbox"/>
Zaaknummer(s) ingekomen stuk(ken)	:	Kabinet: <input type="checkbox"/>
Behandelend medewerk(st)er	: Bertus Brinkman Tel.: (0495) 57 55 10	
Portefeuillehouder(s)	: primair: A.A.M.M. Heijmans en: H.A. Litjens	Nummer B&W-advies: BW-008900

ONDERWERP

Masterplan informatiearchitectuur als uitwerking van het rapport Telengy door bureau Disgover, teneinde de digitale dienstverlening te kunnen optimaliseren.

ADVIES

1. Instemmen met de voorstellen zoals verwoord in het masterplan, teneinde de interne en de externe dienstverlening te optimaliseren.
2. Instemmen met het raadsvoorstel RAD-0011801

TOELICHTING

De digitale in- en externe dienstverlening vertoonde haperingen waardoor een onderzoek diende te worden uitgevoerd.

In opdracht van het College van Burgemeester en Wethouders is op basis van het collegevoorstel nr. BW-008264 door het bureau Telengy een onderzoek uitgevoerd naar de ICT en informatievoorziening.

Ook de gemeenteraad heeft daartoe een aanvullend onderzoek via de rekenkamer door dit bureau laten verrichten. Dat laatste is met name gericht op de vraag in welke mate de raad betrokken is geweest bij het besluitvormingsproces dat heeft geleid tot de huidige situatie waarin zich diverse knelpunten in de dienstverlening hebben voorgedaan.

Als uitkomst van het rapport Telengy heeft het College van Burgemeester en Wethouders de opdracht gegeven op zoek te gaan naar een programmamanager die zowel het masterplan voor de verbeteringen kan opstellen als de uitvoering daarvan ter hand te

Weert, 28 oktober 2015 De directeur,	Commissie Bedrijfsvoering/Inwoners van 16 november 2015	S		B	W HL	W FvE	W PS	W GG
			akkoord					
	Raad van 25 november 2015		bespreken					
		Behandeling uiterlijk in college van 3 november 2015						

In te vullen door het B&W secretariaat:

- Akkoord
 Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder
 Anders, nl.:

- Niet akkoord
 Gewijzigde versie

- A-stuk
 B-stuk
 C-stuk

Beslissing d.d.:

03-11-'15

Nummer:

8

De secretaris,

nemen. De opdracht is verstrekt aan bureau Discover die het masterplan heeft opgesteld en zal gaan uitvoeren.

Relatie met vorig voorstel:
 BW-008264 Rapport Telengy
 BW-008711 Masterplan

Algemeen:

Zie boven.

Argumenten:

De gemeente Weert hecht er aan om de dienstverlening op een hoger niveau te brengen en de tot op heden gesignaleerde problemen (geformuleerd in rapport Telengy) tot het verleden te laten behoren.

Kantttekeningen:

Het niet honoreren van het masterplan van Discover leidt tot verdere achterstanden in de digitale dienstverlening en zal er op termijn geen sprake kunnen zijn van een kostenreductie.

Opgemerkt wordt dat de ICT en informatievoorziening geen sluitpost meer is van de begroting doch een hoofdpst om de dienstverlening optimaal te kunnen laten plaatsvinden.

JURIDISCHE GEVOLGEN (o.a. FATALE TERMIJNEN/HANDHAVING)

In het masterplan worden de fatale data genoemd.

FINANCIËLE EN PERSONELE GEVOLGEN

Bij volledige uitvoering van de in het masterplan genoemde voorstellen is een bedrag gemoeid van € 3.311.000,-- . Echter indien een partner gevonden wordt voor de co-creatie voor de dienstverlening, dan kan een reductie op de investering bereikt worden van 30 %. Dit leidt voor dit onderdeel tot een kredietaanvraag van afgerond € 2.611.000,-- - 30 % = € 1.827.700,-- voor de digitale dienstverlening.

Daarnaast zal voor Anders Werken € 350.000,-- moeten worden aangevraagd.

Voor de uitvoering en de begeleiding van het masterplan zal een vacature moeten worden gecreëerd voor een programmamanager en een high professional, waarmee een extra bedrag gemoeid is van € 200.000,-- voor de duur van twee jaren (conform het masterplan).

In totaal leidt dit tot een budget van afgerond € 2.377.700,--, conform het masterplan.

Het college van Burgemeester en Wethouders stelt voor de uitvoering van het Masterplan niet in twee jaar, maar in drie jaar uit te voeren. Dit betekent dat de programmamanager drie jaar ingezet dient te worden. In onderstaande tabel is een onderbouwing te lezen met betrekking tot de investeringen en lasten wanneer het masterplan in drie jaar wordt uitgevoerd.

In totaal leidt dit tot een budgetaanvraag van €2.502.700,--.

Omschrijving	Investing	Kap.lst	Expl.lst.	Totale lasten			
				2016	2017	2018	2019
Digitale dienstverlening 2016	870.333	228.462		228.462	225.742	223.023	220.303
2017	870.333	228.462			228.462	225.742	223.023
2018	870.333	228.462				228.462	225.742
Anders werken	350.000	142.708		142.708	140.979	74.250	
Programmamanager 2016-2018 en high professional 2016/2017			325.000	100.000	100.000	125.000	
				471.171	695.184	876.477	669.068
Bij co-creatie 30% van € 2.611.000	-783.300			-68.539	-136.261	-203.168	-200.720
				402.632	558.922	673.309	468.347

De exploitatielast van de investering loopt door in de jaren 2020-2021.

Inmiddels is de septembercirculaire 2015 ontvangen waaruit is af te leiden dat een positief resultaat te verwachten is. Onderstaand de bedragen met het saldo van de begroting ten gunste van de Algemene Reserve, na "Kiezen met Visie" en de septembercirculaire.

	2016	2017	2018	2019
Saldo conceptbegroting 2016	-3.597.520	-5.811.220	-7.001.708	-7.348.544
"Kiezen met Visie"	3.777.764	5.961.388	7.340.598	8.038.747
Saldo begroting na "Kiezen met Visie"	180.244	150.168	338.890	690.203
Septembercirculaire 2015	434.851	440.041	879.055	973.829
Saldo na 'Kiezen met Visie' + septembercirculaire 2015	615.095	590.209	1.217.945	1.664.032
Exploitatielasten Masterplan ICT	-402.632	-558.922	-673.309	-468.347
Saldo begroting ten gunste van de Algemene Reserve	212.463	31.287	544.636	1.195.685

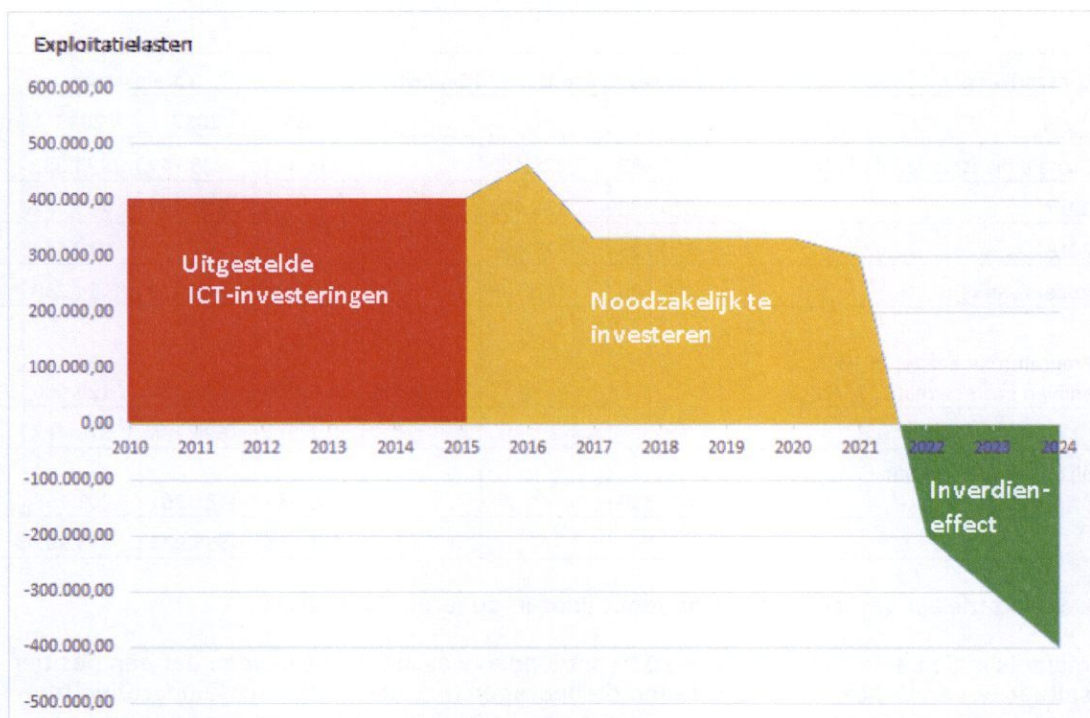
Op basis van voornoemde tabel, waarin de exploitatielasten ten laste van het begrotingssaldo worden gebracht, wordt daardoor de toevoeging aan de Algemene Reserve minder.

Naarmate de dienstverlening meer digitaal en geautomatiseerd kan worden georganiseerd zal een inverdieneffect plaatsvinden op de inzet van medewerkers.

Vanaf 2020 kunnen naar verwachting 7 fte bezuinigd worden. Dit vanwege enerzijds de nu benodigde inhuur om achterstanden weg te werken en anderzijds de handmatige werkzaamheden welke straks digitaal plaatsvinden. De lasten van de inhuur drukken op de concern onder uitputting.

Naar verwachting is bij honorering minder archiefruimte noodzakelijk. Dit levert ook een besparing op, afhankelijk van de bestemming die dan aan deze ruimte wordt gegeven.

Onderstaande grafiek maakt de uitgestelde ICT- investeringen en de noodzakelijke investeringen inzichtelijk en laat het beoogde inverdieneffect zien.



Nadere uitleg grafiek:

- Dit blok geeft de benodigde middelen voor ICT weer waaraan geen prioriteit is gegeven. Met als gevolg de situatie waarin we nu verkeren.
- Dit blok geeft de noodzakelijk investeringen weer voor uitvoering van dit masterplan, waardoor de aanbevelingen van rapport Telengy kunnen worden gerealiseerd.
- Bij uitvoering van het masterplan is er een beoogd inverdieneffect.

Begrotingspost:

In de begroting is niet voorzien in voornoemde investering.

Beschikbaar bedrag:

Niet voorhanden .

COMMUNICATIE/PARTICIPATIE

Voor wie is dit advies van belang?:

- ❖ Niet van toepassing

Geadviseerd wordt de volgende communicatie-instrumenten te gebruiken:

- ❖ A-stuk Raad
- Nadere specificatie:*
Wordt aangeleverd

Geadviseerd wordt de volgende participatie-instrumenten te gebruiken:

- ❖ Niet van toepassing

OVERLEG GEVOERD MET

Intern:

De medewerkers die betrokken zijn geweest bij het rapport Telengy en de uitwerking daarvan voor bijgevoegd masterplan.

Extern:

Marktpartijen en de diverse leveranciers.

In overweging wordt gegeven om een werkbezoek af te leggen aan een toonaangevende gemeente.

BIJLAGEN

Openbaar:

Masterplan (Informatie architectuur)

Niet-openbaar:

Niet van toepassing



Vergadering van de gemeenteraad van 25 november 2015

Portefeuillehouder : A.A.M.M. Heijmans

Behandelend ambtenaar : Bertus Brinkman

Nummer raadsvoorstel: RAD-001180

Doorkiesnummer : (0495) 57 55 10

Agendapunt:

ONDERWERP

Masterplan informatiearchitectuur als uitwerking van het rapport Telengy door bureau Discover, teneinde de digitale dienstverlening te optimaliseren.

VOORSTEL COLLEGE

1. Instemmen met de voorstellen zoals verwoord in het masterplan, teneinde de in- en externe dienstverlening te optimaliseren
2. Instemmen met uitvoering van het masterplan in drie jaar (in plaats van de in het masterplan voorgestelde twee jaar)
3. In te stemmen met de budget- en kredietaanvraag
4. Impliciet aan het college de opdracht te verstrekken voor co-creatie bij de uitvoering van het masterplan informatiearchitectuur.

AANLEIDING EN DOELSTELLING

Na de verhuizing van het oude naar het nieuwe stadhuis hebben zich een aantal problemen voorgedaan met de in- externe dienstverlening. Soms vielen systemen uit en kon niet in de primaire digitale dienstverlening worden voorzien. Zowel de raad als het college van Burgemeester en Wethouders hebben een onderzoek gelast naar de oorzaken.

De opdracht om de oorzaken en de aanbevelingen in kaart te brengen is verstrekt aan het bureau Telengy. Ook de gemeenteraad heeft door tussenkomst van de rekenkamer een onderzoek gelast naar de vraag in welke mate de raad betrokken is geweest bij oorzaak en gevolg. Het college van Burgemeester en Wethouders heeft met de uitkomsten van het eigen onderzoek, verricht door Telengy, opdracht gegeven om de aanbevelingen uit te werken in een masterplan.

Doel is om het masterplan informatiearchitectuur, opgesteld door Discover, tot uitvoering te laten brengen teneinde de in- en externe digitale dienstverlening optimaal te kunnen laten plaatsvinden.

PROBLEEMSTELLING

De in- en externe digitale dienstverlening kan niet optimaal worden verleend. Oorzaken die hieraan ten grondslag liggen zijn in het rapport van Telengy verwoord. Zowel de uitkomsten van de rekenkamer als het onderzoek van het college van Burgemeester en Wethouders zijn aan de raad gepresenteerd.

OPLOSSINGSRICHTINGEN

Door Discover is een masterplan informatiearchitectuur opgesteld dat antwoord geeft op de vastgestelde opgaven en de aanbevelingen van het rapport Telengy.

FINANCIËLE GEVOLGEN

Bij volledige uitvoering van de in het masterplan genoemde voorstellen is een bedrag gemoeid van € 3.311.000,--. Echter indien een partner gevonden wordt voor de co-creatie voor de dienstverlening, dan kan een reductie op de investering bereikt worden van 30 %. Dit leidt voor dit onderdeel tot een kredietaanvraag van afgerond € 2.611.000,-- - 30 % = € 1.827.700,-- voor de digitale dienstverlening.

Daarnaast zal voor Anders Werken € 350.000,-- moeten worden aangevraagd.

Voor de uitvoering en de begeleiding van het masterplan zal een vacature moeten worden gecreëerd voor een programmamanager en een high professional, waarmee een extra bedrag gemoeid is van € 200.000,-- voor de duur van twee jaren (conform het masterplan).

In totaal leidt dit tot een budget van afgerond € 2.377.700,--, conform het masterplan.

Het college van Burgemeester en Wethouders stelt voor de uitvoering van het Masterplan niet in twee jaar, maar in drie jaar uit te voeren. Dit betekent dat de programmamanager drie jaar ingezet dient te worden. In onderstaande tabel is een onderbouwing te lezen met betrekking tot de investeringen en lasten wanneer het masterplan in drie jaar wordt uitgevoerd.

In totaal leidt dit tot een budgetaanvraag van €2.502.700,--.

Omschrijving	Investing	Kap.lst	Expl.lst.	Totale lasten			
				2016	2017	2018	2019
Digitale dienstverlening 2016	870.333	228.462		228.462	225.742	223.023	220.303
2017	870.333	228.462			228.462	225.742	223.023
2018	870.333	228.462				228.462	225.742
Anders werken	350.000	142.708		142.708	140.979	74.250	
Programmamanager 2016/2018 en high professional 2016/2017			325.000	100.000	100.000	125.000	
				471.171	695.184	876.477	669.068
Bij co-creatie 30% van 2.611.000	€ -783.300			-68.539	-136.261	-203.168	-200.720
				402.632	558.922	673.309	468.347

De exploitatielast van de investering loopt door in de jaren 2020-2021.

Inmiddels is de septembercirculaire 2015 ontvangen waaruit is af te leiden dat een positief resultaat te verwachten is. Onderstaand de bedragen met het saldo van de begroting ten gunste van de Algemene Reserve, na "Kiezen met Visie" en de septembercirculaire.

	2016	2017	2018	2019
Saldo conceptbegroting 2016	-3.597.520	-5.811.220	-7.001.708	-7.348.544
"Kiezen met Visie"	3.777.764	5.961.388	7.340.598	8.038.747
Saldo begroting na "Kiezen met Visie"	180.244	150.168	338.890	690.203
Septembercirculaire 2015	434.851	440.041	879.055	973.829
Saldo na 'Kiezen met Visie' + septembercirculaire 2015	615.095	590.209	1.217.945	1.664.032
Exploitatielasten Masterplan ICT	-402.632	-558.922	-673.309	-468.347
Saldo begroting ten gunste van de Algemene Reserve	212.463	31.287	544.636	1.195.685

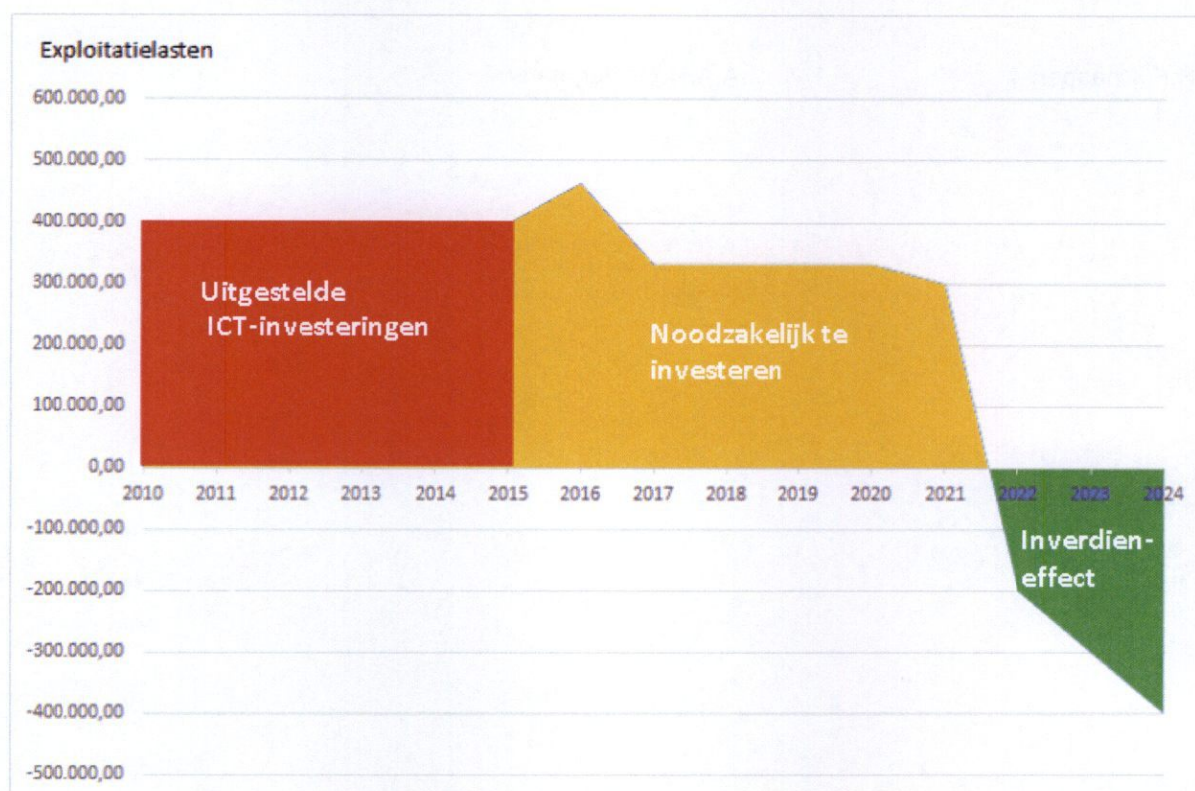
Op basis van voornoemde tabel, waarin de exploitatielasten ten laste van het begrotingsaldo worden gebracht, wordt daardoor de toevoeging aan de Algemene Reserve minder.

Naarmate de dienstverlening meer digitaal en geautomatiseerd kan worden georganiseerd zal een inverdieneffect plaatsvinden op de inzet van medewerkers.

Vanaf 2020 kunnen naar verwachting 7 fte bezuinigd worden. Dit vanwege enerzijds de nu benodigde inhuur om achterstanden weg te werken en anderzijds de handmatige werkzaamheden welke straks digitaal plaatsvinden. De lasten van de inhuur drukken op de concern onder uitputting.

Naar verwachting is bij honorering minder archiefruimte noodzakelijk. Dit levert ook een besparing op, afhankelijk van de bestemming die dan aan deze ruimte wordt gegeven.

Onderstaande grafiek maakt de uitgestelde ICT- investeringen en de noodzakelijke investeringen inzichtelijk en laat het beoogde inverdieneffect zien.



Nadere uitleg grafiek:

- Dit blok geeft de benodigde middelen voor ICT weer waaraan geen prioriteit is gegeven. Met als gevolg de situatie waarin we nu verkeren.
- Dit blok geeft de noodzakelijk investeringen weer voor uitvoering van dit masterplan, waardoor de aanbevelingen van rapport Telengy kunnen worden gerealiseerd.
- Bij uitvoering van het masterplan is er een beoogd inverdieneffect.

COMMUNICATIE

EVALUATIE

De voortgang wordt meegenomen in de bestaande bestuursrapportages.

ADVIES RAADSCOMMISSIE

>

Bijbehorend ontwerpraadsbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Burgemeester en wethouders van Weert,
de secretaris, de burgemeester,

M.H.F. Knaapen

A.A.M.M. Heijmans



Nummer raadsvoorstel: RAD-001180

RAADSBSLUIT

De raad van de gemeente Weert,

gezien het voorstel van burgemeester en wethouders van 3 november 2015;

b e s l u i t :

Stemt in met de door het college van BenW ingediende voorstellen voor de uitvoering van het masterplan informatiearchitectuur.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 25 november 2015.

De griffier,

De voorzitter,

M.H.R.M. Wolfs-Corten

A.A.M.M. Heijmans

Masterplan informatie architectuur

Wat, hoe en waarmee

*Wat wil de gemeente Weert, hoe gaat dat
plaatsvinden en welke middelen zijn daarvoor nodig*

Bestuurlijk opdrachtgever: J. Heijmans
Ambtelijk opdrachtgever: B. Brinkman

Versie: 1.0

Status:

Datum: 29 oktober 2015

INHOUD

MANAGEMENT SAMENVATTING.....	3
1. INLEIDING.....	8
INZICHT, OVERZICHT EN SAMENHANG	9
WERKEN ONDER ARCHITECTUUR.....	9
ARCHITECTUURMODEL	10
2. DE GEMEENTE WEERT.....	12
VISIE VAN DE GEMEENTE WEERT	12
VISIE OP INFORMATIE-ARCHITECTUUR.....	12
TWEE SPOREN.....	12
3. SPOOR 1 ORGANISATIE.....	13
MODEL ORGANISATIE INFORMATIEMANAGEMENT	13
HUIDIGE INRICHTING ORGANISATIE	14
4. SPOOR 2 INFORMATIEVOORZIENING.....	17
BUSINESS.....	17
INFORMATIE-ARCHITECTUUR.....	18
ONTWIKKELING INFORMATIE-ARCHITECTUUR WEERT	19
ANDERS WERKEN.....	21
5. WAT GAAN WE DOEN	22
KOSTEN, BATEN EN TIJDSPERIODE DIGITALE DIENSTVERLENING	22
KOSTEN, BATEN EN TIJDSPERIODE ANDERS WERKEN.....	23
PLANNING.....	26
STRUCTUUR.....	26

Management Samenvatting

De gemeente Weert heeft een wijk gebouwd. Een wijk met ruim 400 verschillende soorten huizen, ieder huis in een eigen stijl en ontworpen door een andere architect. Naast huizen waren er ook nog winkels, sportvoorzieningen, scholen en bedrijven. Om het een met het ander te verbinden waren er echter geen wegen in het plan van de wijk meegenomen. Ook zaken als bijvoorbeeld de riolering, was slechts in een deel van de wijk professioneel aangelegd en een ander deel van de wijk moest het hebben van de buurman die dit ook wel houtje touwtje kon regelen voor zolang het duurde.....



Deze situatie in de wijk is exact de situatie rondom de informatiearchitectuur van de gemeente Weert nu. Ruim 400 verschillende applicaties, houtje touwtje koppelingen en geen samenhang. Deze wijze van informatievoorziening voortzetten heeft tot gevolg dat bestuur en gemeenteraad de gezamenlijk geformuleerde ambities niet waar kunnen maken. Informatievoorziening is een 'core business' en is dat waar de hele organisatie van afhangt. De uitvoering van dit Masterplan is dan ook nodig om de ambities wel te behalen en een toekomstbestendige organisatie te zijn.

Informatie-architectuur en informatievoorziening

De informatie-architectuur beschrijft de inhoudelijke relaties en samenhang tussen toepassingen en gegevensverzamelingen onderling. Hiermee worden de relaties met informatie en communicatie als bedrijfsmiddelen/productiefactoren van een organisatie inzichtelijk. De informatie-architectuur is daarmee een onderdeel van de Informatievoorziening binnen een organisatie.

Aanleiding Masterplan

Vanuit het project FLOW en na de verhuizing naar het nieuwe gemeentehuis zijn diverse signalen gekomen dat er ontevredenheid heerst en klachten zijn over de gemeentelijke informatievoorziening en de ICT. Deze signalen kwamen zowel vanuit de ambtelijke organisatie als bij bestuurders vandaan. De ambities van de gemeente konden hierdoor niet worden waargemaakt. De Rekenkamer heeft onderzoek gedaan om inzicht te krijgen in de wijze waarop de ICT-voorzieningen in het nieuwe gemeentehuis zijn voorbereid en gerealiseerd, hoe de besluitvorming heeft plaatsgevonden en op welke wijze de gemeenteraad hierbij betrokken is. Advies is gegeven over mogelijke verbeteringen en de haalbaarheid van de gemeentelijke ambities. De Rekenkamer heeft met haar onderzoek (ICT gemeente Weert, 11-05-2015) vooral vanuit het verleden naar de toekomst gekeken. De gemeente Weert heeft tegelijkertijd adviesbureau Telengy opdracht verstrekt voor een onderzoek naar de status van de ICT, informatievoorziening en elektronische dienstverlening. Hiermee is inzicht verkregen in de mogelijkheden om de ambities op dit gebied te realiseren en advies over eventuele maatregelen. Naar aanleiding van de aanbevelingen die zijn gedaan op basis van beide onderzoeken is hier met dit Masterplan uitvoering aan gegeven.

Daar waar vroeger in organisaties sprake was van de ICT-functie als sluitpost, is dit in de loop der tijd veranderd naar hoofdpoot of anders gezegd 'core business' van organisaties.

Informatievoorziening gemeente niet op orde

In dit Masterplan wordt aangegeven dat de huidige informatievoorziening niet voldoet om in de toekomst de gemeentelijke ambities te realiseren. Het is bijzonder dat er nu ligt wat er ligt zonder dat daarvoor een goede visie op ICT en Informatievoorziening aanwezig was en daarbij ook niet voldoende medewerkers en middelen aanwezig zijn geweest. Er is in vele gevallen sprake van een overbelasting voor de medewerkers. Er is te vroeg bezuinigd op vele onderdelen, terwijl de organisatie hier nog niet (technisch en organisatorisch) klaar voor was. Het is niet gek dat dit niet strookt met de ambities die de gemeente heeft.

De organisatie sluit nu niet aan bij de basale uitgangsposities om de ICT en Informatievoorziening juist te organiseren. Vanuit het project FLOW is oorspronkelijk gestart de ICT en informatievoorziening beter te organiseren met de middelen die daar destijds aan zijn toebehoord. Wanneer je er nu voor kiest om zo veel mogelijk geautomatiseerd te willen gaan werken, met bijbehorende middelen om een efficiency winst te kunnen behalen dan maken we hierin een principiële keuze om de ambities waar te kunnen gaan maken en is investeren noodzakelijk. Niet investeren betekent nog verder achterop lopen en dit verhoudt zich niet tot de ambitie van de gemeente om optimale dienstverlening te verzorgen.

Daarnaast zal in een aantal gevallen niet afdoende kunnen worden voldaan aan opgelegde wettelijke verplichtingen. Denk hierbij aan 'Digitaal 2017' waarmee het kabinet ervoor wil zorgen dat vanaf 2017 iedereen zijn zaken digitaal met de overheid kan regelen, hiertoe zal een digitaliseringslag gemaakt moeten worden. Hierbij mag de regelgeving omtrent informatieveiligheid en privacy ook niet worden vergeten en ook de aankomende Meldplicht Datalekken (vanaf 1 januari 2016) en de waarschijnlijk aankomende Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming zullen automatisch onderdeel worden van de resultaten bij uitvoering van dit Masterplan.

Wat gaan we doen?

We gaan ervoor zorgen dat iedereen zijn zaken digitaal kan regelen met de gemeente Weert, door zoveel mogelijk digitaal en geautomatiseerd te werken. Om zoveel mogelijk digitaal en geautomatiseerd te werken richt dit Masterplan zich op het op orde brengen van de organisatie van de informatievoorziening en de informatievoorziening zelf. Parallel aan het inventariseren in de organisatie van de informatievoorziening lopen twee projecten, digitale dienstverlening en anders werken:

- 1) Voor de verbetering van de digitale dienstverlening is geïnventariseerd dat circa 400 processen geoptimaliseerd moeten worden, ingericht in het zaakstelsel en tweezijdige koppelingen met het backoffice systeem gemaakt moeten worden. Ook zullen hierop digitale aanvragen van de burger moeten aansluiten.
- 2) Om echt anders te kunnen werken zullen hiervoor de middelen moeten worden gefaciliteerd. Het Anders werken richt zich op beschikbaarheid van informatie van en voor de gemeente (intranet) en de uitrol van mobile devices (mobiele middelen als laptop, tablet en telefoon).

Door het uitvoeren van deze twee onderdelen kan de gemeente over twee jaar (eind 2017) voor alle gestandaardiseerde processen digitaal communiceren met de klant en hebben medewerkers informatie altijd en overal digitaal beschikbaar (onder andere ten behoeve van de drie decentralisaties in het sociaal domein).

De contouren van bovenstaand deel zijn in de gezamenlijke commissies op 14 oktober jl. toegelicht.

Welke investeringen zijn onvermijdelijk om op orde te komen?

Geadviseerd wordt om krediet aan de Raad te vragen en de exploitatielasten in de begroting op te nemen. Voor het verder uitlijnen van voornoemde opdrachten is het advies een programmamanager aan te stellen.

Samenvattend komt een en ander in hoofdlijnen qua kosten op het volgende neer:

1) Dienstverlening Krediet € 2.611.000,--
Wanneer gekozen wordt middels een cocreatie¹ met verschillende partijen de digitale in- en externe dienstverlening te verbeteren kan dit een reductie betekenen op bovenstaande kosten van circa 30%.

2) Anders Werken Krediet € 350.000,--

3) A. Inhuur extern programmamanager (€250.000,-- voor 2 jaar).

In het overzicht onderuitputting salarissen is voor 2015 en 2016 rekening gehouden met de kosten van inhuur tot een bedrag van € 150.000,--.

B. Interne programmamanager. Voor zover sprake is van structurele formatie deze betrekken in de integrale prioriteitenafweging 2017. Om over twee jaar een interne programmamanager aan te kunnen stellen die volledig ingewerkt is en meteen op het juiste niveau kan starten wordt geadviseerd hier een (externe) high professional voor in te huren die over twee jaar in vaste dienst wil bij de gemeente Weert (€100.000,-- voor 2016 en 2017).

Aanvullend dient voor A en B een bedrag van € 200.000,-- te worden opgenomen.

4) De vertaling van het totaal aantal eenmalige uren voor het optimaliseren van processen bedraagt 19.000 uren. Op basis van 1.250 manuren bedraagt dit afgerond 15 fte. Dit gaan we aanbesteden.

5) De 4.800 uur die nodig zal zijn voor het optimaliseren van het zaakstelsel daarvoor zal een vertaling plaats moeten vinden naar fte en budget. Op dit moment is de inschatting dat deze werkzaamheden vanuit de reguliere formatie kunnen worden ingevuld.

6) Op basis van de benchmark is een noodzakelijke formatie van 17,8 fte noodzakelijk. De huidige formatie omvat 10,6 fte. Op basis van gemaakte keuzes wordt de formatiewens gefaseerd betrokken in de integrale prioriteitenafweging 2017 en volgende jaren.

Voorgaande opsomming van de diverse kosten resulteert in exploitatielasten voor de jaren 2016 tot en met 2019 zoals opgenomen in onderstaande tabel.

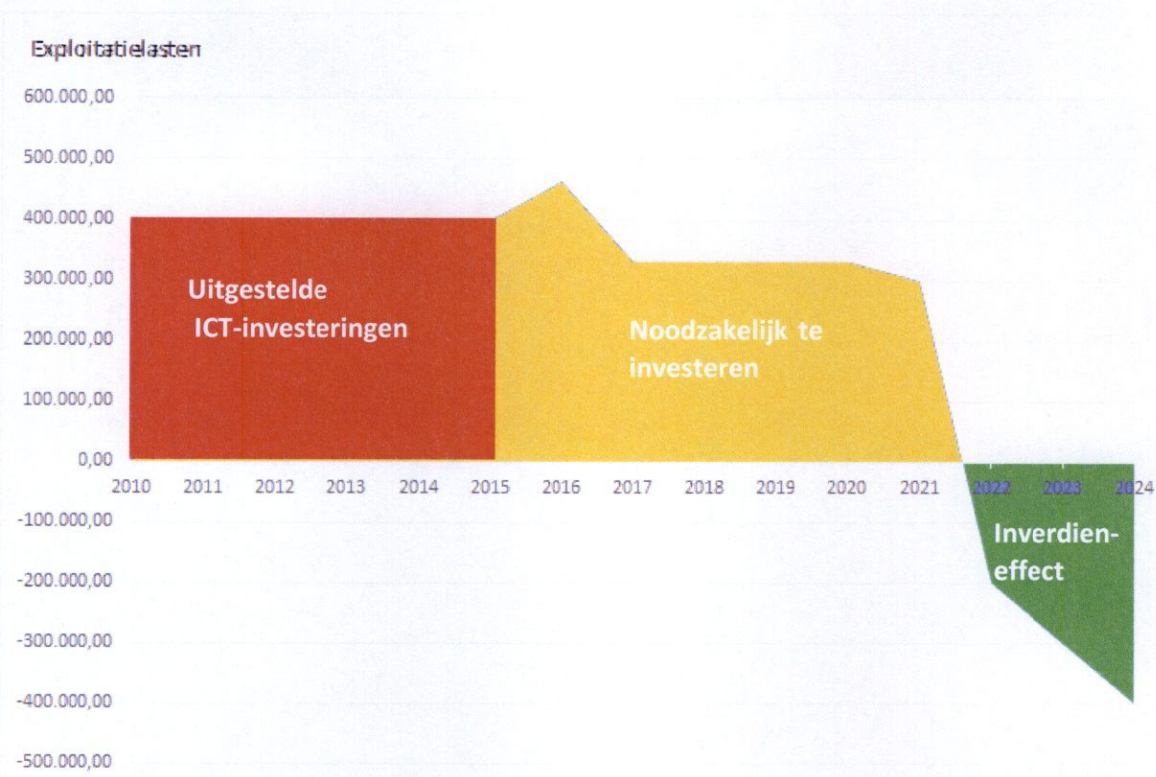
¹ Onder cocreatie wordt verstaan een samenwerking met een partner gericht op maximale kennis toevoeging en efficiency.

Omschrijving	Investering	Kap.lst	Expl.lst.	Totale lasten			
				2016	2017	2018	2019
Digitale dienstverlening 2016	1.305.500	342.694		342.694	338.491	334.413	330.334
Digitale dienstverlening 2017	1.305.500	342.694			342.694	338.491	334.413
Anders werken	350.000	142.708		142.708	140.979	74.250	
Programmamanager 2016/2017 en high professional 2016/2017			200.000	100.000	100.000		
				585.402	922.163	747.153	664.747
Bij co-creatie 30% van € 2.611.000	-783.300			-102.808	-204.355	-201.871	-199.424
				482.594	717.808	545.282	465.323

Naast de uitrol van middelen om anders te kunnen gaan werken is een nieuw intranet noodzakelijk. Omdat er al een goed uitgewerkt plan ligt ter vervanging van het intranet is het advies hiermee zo snel mogelijk te starten. De dekking van het vernieuwde intranet is reeds beschreven in het DT voorstel van april 2015 (Voorstel pilot Triptic Iris Intranet) en wordt gefinancierd uit de bestaande exploitatie en is niet opgenomen in dit Masterplan.

Wat levert het op?

Naarmate de dienstverlening meer digitaal en geautomatiseerd kan worden georganiseerd zal een inverdieneffect plaatsvinden op de inzet van medewerkers. Vanaf 2020 kunnen naar verwachting 7 fte bezuinigd worden. Enerzijds vanwege de nu benodigde inhuur om achterstanden weg te werken en anderzijds de handmatige werkzaamheden welke straks digitaal en geautomatiseerd plaatsvinden. De lasten van de inhuur drukken nu op de concern onderuitputting. Daarnaast is naar verwachting is bij honorering minder archiefruimte noodzakelijk. Dit levert mogelijk op termijn ook een besparing op, afhankelijk van de bestemming die dan aan deze ruimte wordt gegeven.



Nadere uitleg grafiek:

- Dit blok geeft de benodigde middelen voor ICT weer waaraan geen prioriteit is gegeven. Met als gevolg de situatie waarin we nu verkeren.
- Dit blok geeft de noodzakelijk investeringen weer voor uitvoering van dit masterplan, waardoor de aanbevelingen van rapport Telengy kunnen worden gerealiseerd.
- Bij uitvoering van het masterplan is er een beoogd inverdieneffect.

Voorstel

Gevraagd wordt in te stemmen met onderstaand voorstel:

- De zojuist beschreven ambities uitwerken en een inspanningsverplichting aan gaan om door middel van cocreatie een reductie van de kosten te realiseren.

1. Inleiding

Op basis van het Bestuursprogramma 2014-2018, het onlangs uitgevoerde onderzoek door bureau Telengy; Quicksan ICT en Informatievoorziening v1 (19-03-2015) en het onderzoek gedaan door de Rekenkamer 'ICT gemeente Weert (11-05-2015) zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. In de gemeenteraad van 1 oktober jl. is besloten dat de portefeuillehouder met een plan van aanpak zal komen ter voldoening aan de aanbevelingen (op basis van raadvoorstel RAD-001168). De aanbevelingen waar naar gerefereerd wordt zijn de volgende:

- 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 de 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 de benodigde financiële en personele middelen. Werk een eerste jaarplan uit.
 9. Werk realistische plannen uit voor o.a.:
 - a. Concretiseren en realiseren "Anders werken".
 - b. Inventariseren, classificeren en zo mogelijk saneren van applicaties en koppelingen.
 - c. Verder professionaliseren en verbreden van de LEAN-procesoptimalisaties.
 - d. Analyseren en oplossen van nog resterende ICT-problemen.
 - e. Verbetering van de e-dienstverlening op korte termijn.
 - f. 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.

Indien met deze aanbevelingen niets gedaan wordt, *wat geen optie is*, zoals verwoord in zowel het onderzoeksrapport van Telengy als het onderzoek van de Rekenkamer, is ICT niet in staat bij te dragen aan de ambities van de gemeente Weert en de operationele bedrijfsvoering; het overzicht, de samenhang en de sturing op resultaat zal onvoldoende blijven. Ook blijft informatiemanagement als verbinder tussen de organisatie en ICT ontbreken en blijft het een middel dat beschikbaar moet zijn en niet een instrument in te zetten voor organisatie ontwikkeling. In de afgelopen jaren hebben vrijwel alle gemeenten de ontwikkelingen in de ICT als 'sluitpost' voor de begroting beschouwd. Verklaarbaar omdat aan andere zaken een hogere prioriteit werd toegekend. De hoofdtak van de gemeente om alle 'data' up to date toegankelijk te maken hebben van deze bijzaak een hoofdzaak gemaakt.

In de onderdelen van het masterplan die hierna volgen wordt telkens de relatie naar de aanbevelingen gelegd zodat voor de lezer zichtbaar is wat met de aanbevelingen gedaan is.

Inzicht, overzicht en samenhang

In dit hoofdstuk wordt in gegaan op de aanbevelingen 7, 8, 9 en 10.

Voor het verkrijgen van inzicht, overzicht, samenhang, reductie van complexiteit, standaardisatie van ontwerp tot en met uitvoering is werken onder architectuur een vereiste.

Werken onder architectuur

Werken onder architectuur is de basis van waaruit je kunt bouwen. Het is een middel om je informatievoorziening te organiseren en hier grip op te hebben. Denk aan fysieke architectuur, daarbij wordt ook eerst het hele gebied ontworpen (woningen, bedrijventerreinen, winkels, logistiek, etc) om vervolgens vanuit het gebiedsontwerp de woningen, bedrijven, winkels, wegen, etc. te ontwerpen. Het bouwen van woningen, bedrijven, winkels en wegen dient door de architect van de bouw georganiseerd te worden, anders krijg je de verschillende aannemers met hun bijbehorende doelstellingen niet goed op elkaar afgestemd en wordt het huis, bedrijf, winkel, weg etc. niet zoals beoogd.

Digitale architectuur is van belang omdat gemeenten steeds meer samenwerken en samenwerkingsverbanden aan gaan. Gemeenten zijn veelal het eerste contactpunt voor onderwerpen die spelen in de gemeente voor burgers en bedrijven waarbij andere organisaties ook een rol spelen. Zij hebben een rol binnen de netwerksamenleving.

Werken onder architectuur helpt gemeenten inzicht en overzicht te krijgen in de benodigde ontwikkelingen om die rollen effectief en efficiënt te vervullen. Werken onder architectuur is geen doel op zich: het is een werkwijze om grip te krijgen op de verschillende invalshoeken en te sturen op de richting waarin veranderprocessen verlopen en de beoogde dienstverlening vorm krijgt. Zonder architectuur kan geen ondersteuning gegeven worden op en de wijze waarop de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden.

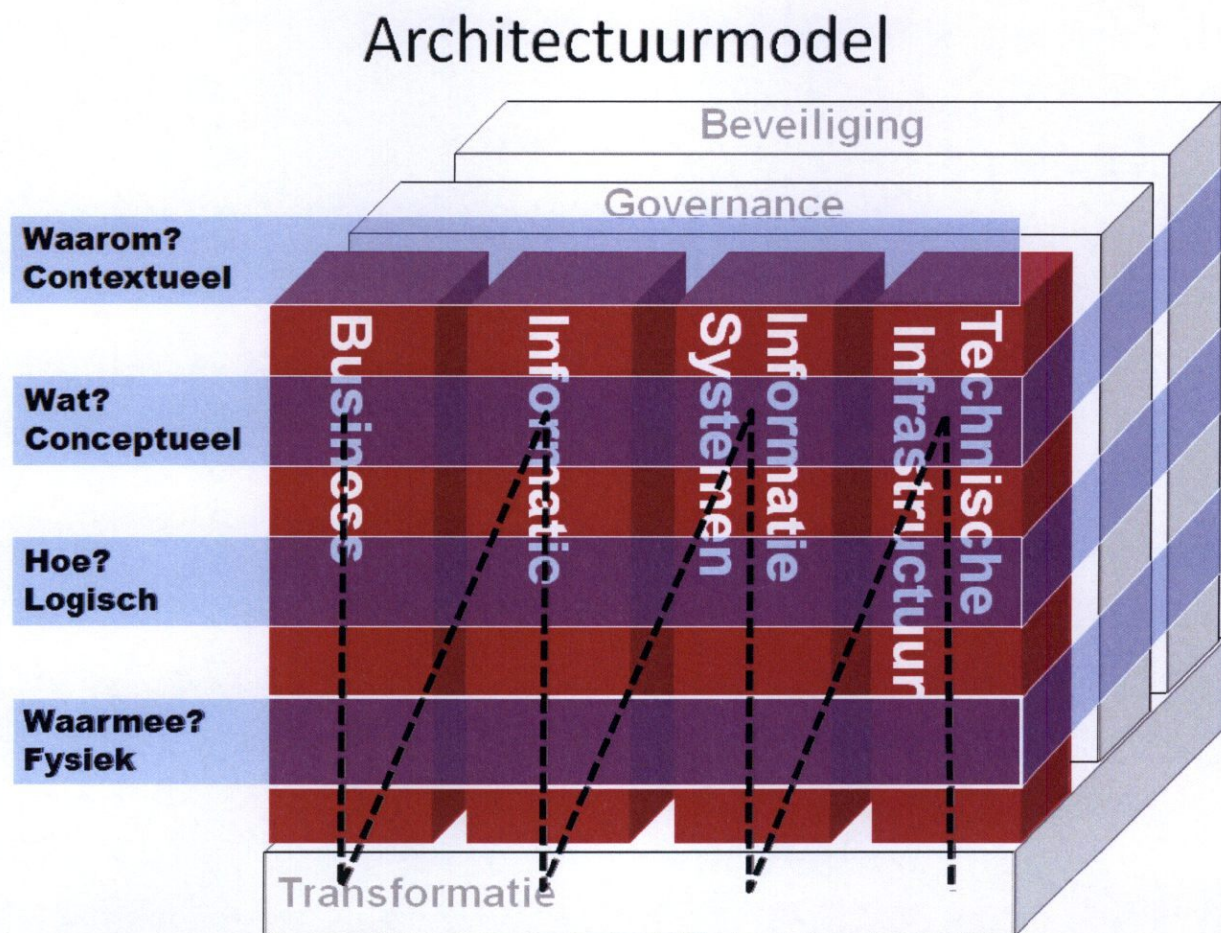
Werken onder architectuur helpt om:

- Inzicht te krijgen in de missie, visie en daaraan gerelateerde doelstellingen van de organisatie.
- Te standaardiseren en daarmee effectiever en efficiënter te opereren, op basis van architectuurprincipes.
- De benodigde informatie en gegevens om deze doelstellingen te realiseren te overzien.
- De daarvoor benodigde informatiesystemen in beeld te brengen.
- De onontbeerlijke technische infrastructuur te definiëren.
- Al deze ontwikkelingen in samenhang uit te voeren (de winkel dient open te blijven tijdens de verbouwing terwijl je assortiment verandert).
- Rekening te houden met de rol die beveiliging daarbij dient te spelen (van fysiek tot en met digitaal).
- De benodigde governance (o.a. voor sturing en coördinatie) beschikbaar te stellen.
- Daarmee de juiste besluiten te nemen, alle ontwikkelingen en wijzigingen in samenhang uit te voeren op een effectieve en efficiënte wijze.

Architectuurmodel

Om de relatie van strategisch tot tactisch van business tot technische infrastructuur te blijven borgen is onderstaand Integrale architectuur model (IAF) omarmd door de Radboud Universiteit van Nijmegen (Architectuur in de Digitale Wereld). Het 9-vlakmodel van Rick Maes is onderdeel van dit model². IAF wordt wereldwijd door architecten in de digitale wereld toegepast en is niet vrijblijvend. Het houdt rekening met alle dimensies die een rol spelen en zorgt ook dat rekening gehouden wordt met de transformatie van de huidige naar de nieuwe situatie. Het model dwingt de gebruiker daarvan om alle ontwikkelingen in samenhang uit te voeren!

Het model is hierna in zijn volle omvang weergegeven.



In het Model is een voorbeeld gegeven met een stippellijn dat een ontwikkeling m.b.t. een informatiesysteem vanuit de business benaderd moet worden om vervolgens te vertalen naar informatie, het betreffende informatiesysteem maar ook naar mogelijke aanpassingen in de technische infrastructuur. Dit alles dient uiteraard ook plaats te vinden vanuit het oogpunt van Governance (hoe wil de business gerapporteerd worden, wat betekent dat voor de informatie, hoe moet het systeem ingericht worden en wat heeft dat voor consequenties voor de technische infrastructuur (b.v. performance)) en Beveiliging.

² Dit is het 9-vlakmodel van Rik Maes waarbij de informatievoorziening gesplitst is in informatie en informatiesystemen. Verder is dit model aangevuld met de dimensies beveiliging, governance en transformatie.

Een voorbeeld kan zijn dat vanuit de business wordt aangegeven dat het contact met de klant efficiënter dient te verlopen. Nu vindt dat veelal via de balie en telefoon plaats en in de toekomst zoveel mogelijk digitaal en geautomatiseerd, wat verandering aan de balie betekent. De huidige informatiestromen, informatie en gegevens dienen zoveel mogelijk digitaal beschikbaar te zijn. Hiertoe dienen informatiesystemen aangeschaft (of aangepast) te worden zodat digitale registratie, behandeling tot en met afhandeling mogelijk is.

Dat is wel de toekomstige situatie maar daarbij dient zekerheid te zijn over de veiligheid van de toekomstige situatie, welke informatie mag wel beschikbaar gesteld worden, zijn de systemen veilig en is de infrastructuur niet te "hacken".

Is rekening gehouden met de Governance; is informatie om te sturen en te coördineren voorhanden en kan verantwoording afgelegd worden? Maar wat is de strategie om te komen van de huidige naar de toekomstige situatie; Big Bang, Iteratief, noodscenario's, etc. is het überhaupt wel mogelijk?

Een ander voorbeeld is de invoering van het "Anders werken". Vanuit de business kan de wens zijn meer plaats- en tijdsafhankelijk te werken om zo ook de medewerker de kans te geven zijn tijd efficiënter in te delen en resultaatgerichter te werken (cultuur). Dit kan op termijn een besparing opleveren omdat o.a. het kantoor veel minder noodzakelijk is dan voorheen en werkplekken dus plaats kunnen maken voor minder flexplekken. De keuze om "Anders" te gaan werken kan echter niet zomaar even gerealiseerd worden. Het betekent namelijk nogal wat voor de informatiesystemen en de technische infrastructuur en het daaraan gerelateerde beheer. Informatie moet overal vandaan bereikbaar kunnen zijn. Inzicht in de informatie die het betreft en wat dit betekent voor de systemen en het bijbehorende beheer is daarbij noodzakelijk. Uiteraard ook inzicht in de consequenties voor de technische infrastructuur. Kan dit blijven zoals die is? En kan informatie dan ook op een veilige manier worden geraadpleegd? En met welke middelen? Gedurende dit proces is het tevens noodzakelijk na te denken hoe dit te organiseren in de organisatie en als dan anders gewerkt wordt, hoe gaat gestuurd worden op resultaat (governance)? Wie coördineert hoe wanneer dit niet meer fysiek mogelijk is?

2. De gemeente Weert

In dit hoofdstuk wordt in gegaan op de aanbevelingen 1 en 3.

Zoals het voorstaande model IAF aangeeft is een van de vereisten om ontwikkelingen in een juist perspectief te plaatsen, de missie en visie van de gemeente. In de volgende paragrafen worden de missie en visie en daaraan gerelateerde visie op informatie-architectuur weergegeven. Het belang hiervan is onlangs nog in de Raad uitgesproken (5 oktober 2015 jl).

Visie van de gemeente Weert

De visie van de gemeente Weert luidt:

Weert is een levendige en ondernemende stad. Een stad met een kwalitatief hoogwaardig woon- en leefklimaat en een grote sociale samenhang. Een stad met vitaliteit en een ruime, gevarieerde werkgelegenheid waarin het voor alle groeperingen uit de samenleving prettig leven is. Een stad met goede voorzieningen op het terrein van onderwijs, sport, kunst en cultuur, vrije tijd, zorg en welzijn, een royaal scala aan accommodaties, een grote gemeenschapszin en een rijk verenigingsleven. Een stad die door haar ligging goed bereikbaar is en een groen karakter heeft. Een stad die verantwoord innovatie inzet en transparant en kostenbewust functioneert.

Visie op informatie-architectuur

Een stad die verantwoord innovatie inzet is een stad die altijd en overal digitaal informatie beschikbaar stelt voor zowel medewerkers als burgers. Dit ten behoeve van transparantie en kostenbewust te functioneren. Op de visie van de gemeente Weert sluit de volgende visie op informatie architectuur aan (uit het concept informatiebeleid d.d. 13 mei 2015, aangepast in lijn met de gemeentelijke visie):

(Digitale) informatie altijd en overal beschikbaar als essentieel middel om te komen tot adequate interne- en externe dienstverlening en verantwoorde keuzes

De ambitie van de gemeente is door het standaardiseren van processen, informatie eenmalig vast te leggen (de bron) en meervoudig te gebruiken. Daarmee is verregaande veilige geautomatiseerde ondersteuning plaats- en tijdonafhankelijk mogelijk met verhoging van kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie voor burgers en ketenpartners.

Dit is een andere visie dan tot nu toe is gehanteerd op het gebied van informatie-architectuur. Als dit de visie is waar de organisatie de informatievoorziening aan op wil hangen dan moet dit doorwerken in de hele organisatie en leidt dit tot een herijking van de huidige organisatie. Deze visie is de kapstok voor de volgende twee onderdelen:

1. Een organisatie van informatiemanagement die verantwoordelijk kan zijn voor de informatie-architectuur;
2. Een organisatie van informatiemanagement die als onmisbare partner wordt gezien op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau; dit geldt voor zowel de (innovatieve) ontwikkelingen als beheer en onderhoud.

Twee sporen

In de visie wordt gesproken over de onderdelen informatievoorziening en organisatie. Het Masterplan richt zich dan ook op deze twee sporen. Waarbij spoor 1 de organisatie ten behoeve van de informatievoorziening is en spoor 2 de informatievoorziening. Om de basis op orde te krijgen is spoor 1 met betrekking tot de organisatie randvoorwaardelijk om spoor 2, de informatievoorziening, goed te organiseren.

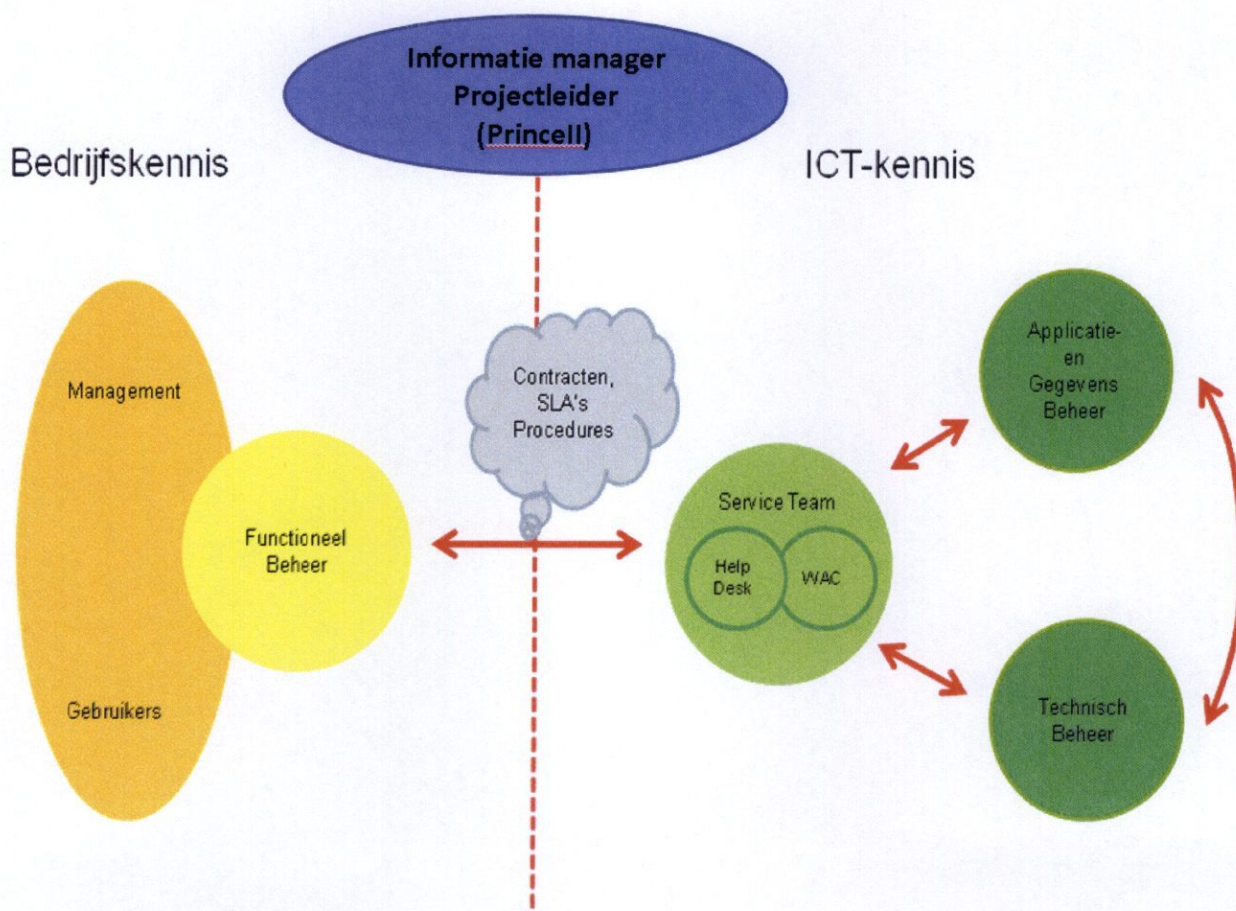
3. Spoor 1 Organisatie

De gemeente heeft vele ambities waaronder “verbetering van de dienstverlening” en “invoering van anders werken”. Om deze ambities te kunnen vervullen is een goede organisatie van het informatiemanagement randvoorwaardelijk.

In dit hoofdstuk wordt in gegaan op de aanbevelingen 4, 5, 6 en 10.

Model organisatie informatiemanagement

De model organisatie voor informatiemanagement, uitvoering van projecten en beheer en onderhoud is gebaseerd op het model van Looijen (TU-Delft) en wereldwijd als basis gebruikt voor de inrichting van de organisatie.



In het model van Looijen zijn twee afkortingen gebruikt:

- SLA's Service Level Agreements
- WAC Wijziging en advies comité

Alle benodigde verantwoordelijkheden (incl. projectleiders, informatimanagers/-architecten) dienen duidelijk te worden geïnventariseerd en “in de geest” van het model van Looijen belegd en in de gemeentelijke organisatie geplaatst te worden. Er dient gewerkt te worden conform architectuurprincipes en standaardprocedures (ITIL, BISO, Businesscase, Prince-II (incl. (financiële)projectadministratie), etc.) Voorwaardelijk is dat de organisatie zelf regisseur blijft in de samenwerking met leveranciers (inclusief samenwerkingsverbanden). Zo ook met betrekking tot het huidige samenwerkingsverband, met Venlo en

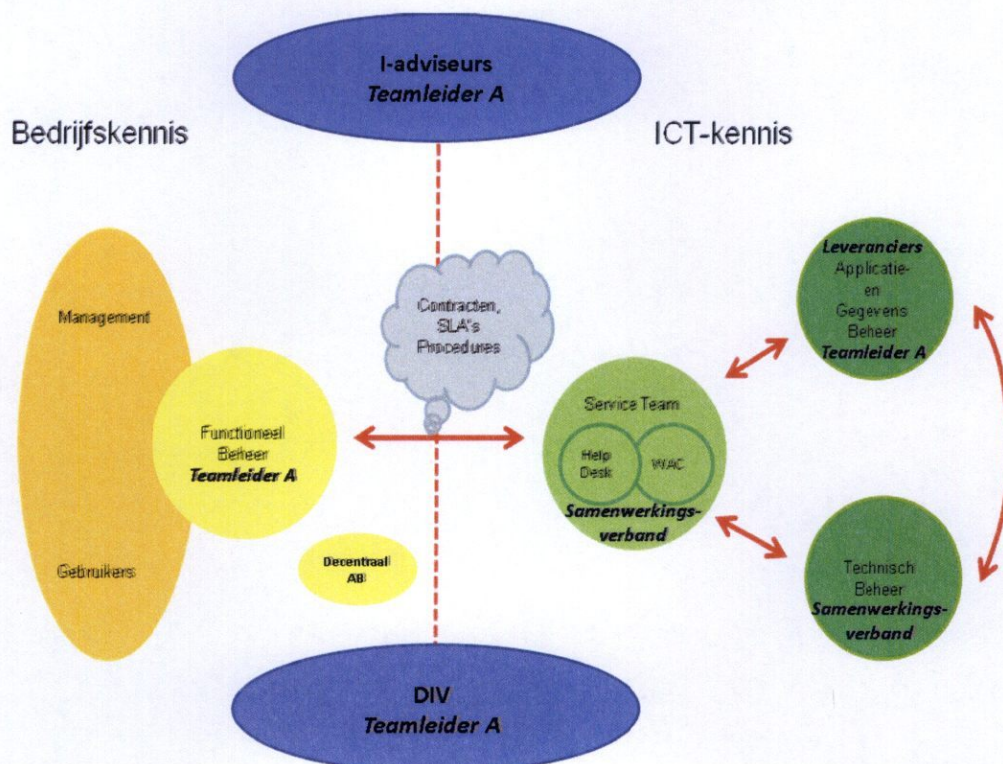
Roermond, wat een stap in de goede richting is maar verder ontwikkeld dient te worden, met betrekking tot de technische infrastructuur en de applicaties. Ontwikkeling naar een gemeenschappelijke regeling waar alle infrastructurele middelen onder zijn gebracht, stappen worden ondernomen om applicaties onder te brengen, met eigen onderkomen en voor alle betrokkenen duidelijkheid wat wel en niet onder de verantwoordelijkheid van de gemeenschappelijke regeling valt. De gemeente is kaderstellend en voorwaardenscheppend.

Op basis van informatie van vergelijkbare organisaties en de VNG trendrapportage waarbij is uitgegaan van 350 fte, ± 400 medewerkers (inclusief parttimers) en 320 werkplekken is een inschatting gemaakt van hetgeen minimaal verwacht mag worden. De genoemde taakgebieden zijn gebaseerd op het model van Looijen.³

Taakgebied/(deel)functie	Noodzakelijke formatie
Teamleider	1,0
Informatie architect/manager	1,4
Projectmanagement	1,4
Functioneel beheer	8,4
Applicatiebeheer	2,8
Gegevensbeheer	1,4
Technische beheer	2,8
Serviceteam	1,4
Totaal	20,6

Huidige inrichting organisatie

Op basis van de inventarisatie is vorm gegeven aan onderstaand organogram. Bijna alle verantwoordelijkheden zijn belegd bij dezelfde teammanager (inclusief Archief en DIV). De rol van informatiemanagement (I-adviseurs) heeft niet een positie die zoveel mogelijk onafhankelijk is van de organisatie.



³ Eerdere benchmarks geven hetzelfde beeld (Benchmark ICT van BMC)

Hieronder zijn de genoemde taakgebieden met bijbehorende fte (exclusief inhuur) van de huidige organisatie afgezet tegenover de model organisatie.

Huidige organisatie		
Taakgebied/(deel)functie	Huidige praktijksituatie	Huidige praktijksituatie excl. inhuur en uitbesteding
Teamleider	0,5	0,5
Informatie architect/manager	1,5	1,5
Projectmanagement		
Functioneel beheer		
Applicatiebeheer (exclusief inhuur)	7,6	7,6
Gegevensbeheer	1,0	1,0
Technische beheer	6,5	
Serviceteam		
Totaal	17,1	10,6
Model organisatie		
Taakgebied/(deel)functie	Noodzakelijke formatie (Scheefgroei)	Noodzakelijke formatie excl. functies samenwerkingsverband (tekort)
Teamleider	1,0	1,0
Informatie architect/manager	1,4	1,4
Projectmanagement	1,4	1,4
Functioneel beheer	8,4	8,4
Applicatiebeheer	2,8	2,8
Gegevensbeheer	1,4	1,4
Technische beheer	2,8	
Serviceteam	1,4	1,4
Totaal	20,6	17,8

Indien gewenste en huidige organisatie worden vergeleken is duidelijk sprake van tekort en scheefgroei. Capaciteitstekort indien het technisch beheer niet wordt meegenomen, namelijk 10,6 fte versus 17,8 fte. Prioriteit bij invulling van tekorten moet bij de bedrijf kritische kernapplicaties⁴ van de gemeente Weert liggen. Scheefgroei aangezien 6,5 fte aan technisch beheer bij het samenwerkingsverband is ondergebracht (verantwoordelijk voor een deel van de technische infrastructuur). Van belang is dat de dienstverlening aan burgers en de interne bedrijfsvoering voldoende en gekwalificeerde applicatiebeheerders tot de beschikking heeft. Als gevolg van het tekort en de scheefgroei zijn medewerkers oneigenlijke taken uit gaan voeren, namelijk applicatiebeheer. Coördinatie is daardoor moeizaam en eigen initiatief kan daar ongebreideld plaatsvinden.

De huidige organisatie zal moeten veranderen, om meer richting een modelorganisatie te gaan met de daarbij behorende formatie. Uit bovenstaande informatie vloeit voort dat m.b.t. de organisatie en de benodigde capaciteit en competenties een aantal acties uitgevoerd moeten worden, te weten:

1. Vertegenwoordiging van informatie-architectuur in de directie.
2. Mandaat van de informatie architect/manager.
3. Benodigde versus beschikbare rollen en taken inventariseren.
4. Benodigde versus beschikbare kennis en competenties meten.
5. Opstellen van strategisch personeelsplan (incl. instroom, doorstroom, uitstroom en opleiding).

⁴ Bij kernapplicaties die nu in huis zijn kan gedacht worden aan bijv. Civision samenlevingszaken, Makelaar gegevens, Cipers, Zaaksysteem Join)

6. In kaart brengen van processen en procedures m.b.t. projecten (incl. projectadministratie), beheer en onderhoud (incl. financiële administratie) en regievoering naar leveranciers (incl. samenwerkingsverbanden) en vastleggen in een kwaliteitsbeheersysteem.

Deze acties zullen starten per januari 2016. Actie 1, 2, 3 en 4 zullen in het eerste kwartaal van 2016 afgerond moeten zijn. Als vervolg op deze acties volgt het opstellen van een strategisch personeelsplan voor de ICT-organisatie.

4. Spoor 2 Informatievoorziening

In dit hoofdstuk wordt in gegaan op de aanbevelingen 1, 2, 3 en 9.

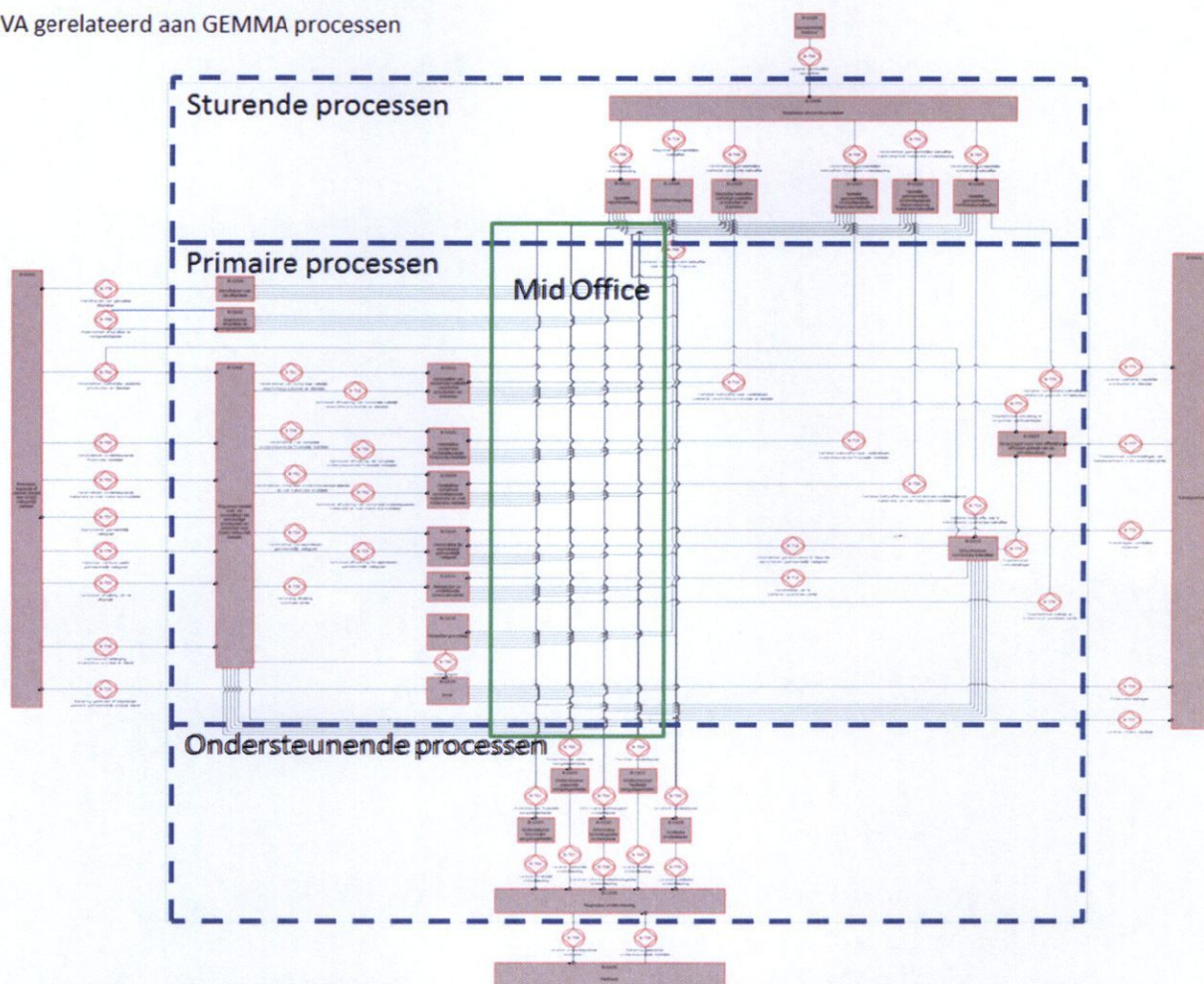
Eerst wordt kort weergegeven hoe de business van de gemeente Weert eruit ziet, wat de plaats van het midoffice is en de sturende, primaire en ondersteunende processen. Daarna wordt vanuit de standaard informatie-architectuur globaal inzicht gegeven in de stand van zaken en knelpunten. Met name wordt gekeken naar de dienstverlening en "anders werken". Primaire processen worden beschouwd als een gegeven waar exploitatiebudget voor beschikbaar is. Hier wordt verder geen uitwerking aan gegeven, waarmee de opdracht is afgebakend.

Tot slot wordt ook aangegeven wat de interne organisatie zelf nodig heeft om "anders te werken".

Business

Gemeenten verschillen niet veel van elkaar, standaard zijn in alle vormen voor handen. Voor het verkrijgen van inzicht in de business van de gemeente Weert is daarom de figuur 'Eenvoudige Verificatie Architectuur' (EVA ism Gemeente Haarlem, Martin Op 't Land; CapGemini, Radboud) gebruikt waarin de belangrijkste actoren en transacties van de gemeente zijn weergegeven. Deze zijn onderverdeeld naar sturende, primaire en ondersteunende processen.

EVA gerelateerd aan GEMMA processen



Duidelijk is te zien dat het midoffice op het niveau van de business niet bestaat (wel als medewerker documentaire informatievoorziening (DIV)). Daardoor voelt niemand zich echt verantwoordelijk (behalve de medewerkers DIV). Dit is zichtbaar en voelbaar in de huidige organisatie. Het midoffice is namelijk een

“plaats” waar alle informatie wordt samengebracht om de uitwisseling van informatie van de gemeente naar de klant (tussen front- en backoffice) effectief, efficiënt en zoveel mogelijk digitaal te laten verlopen.

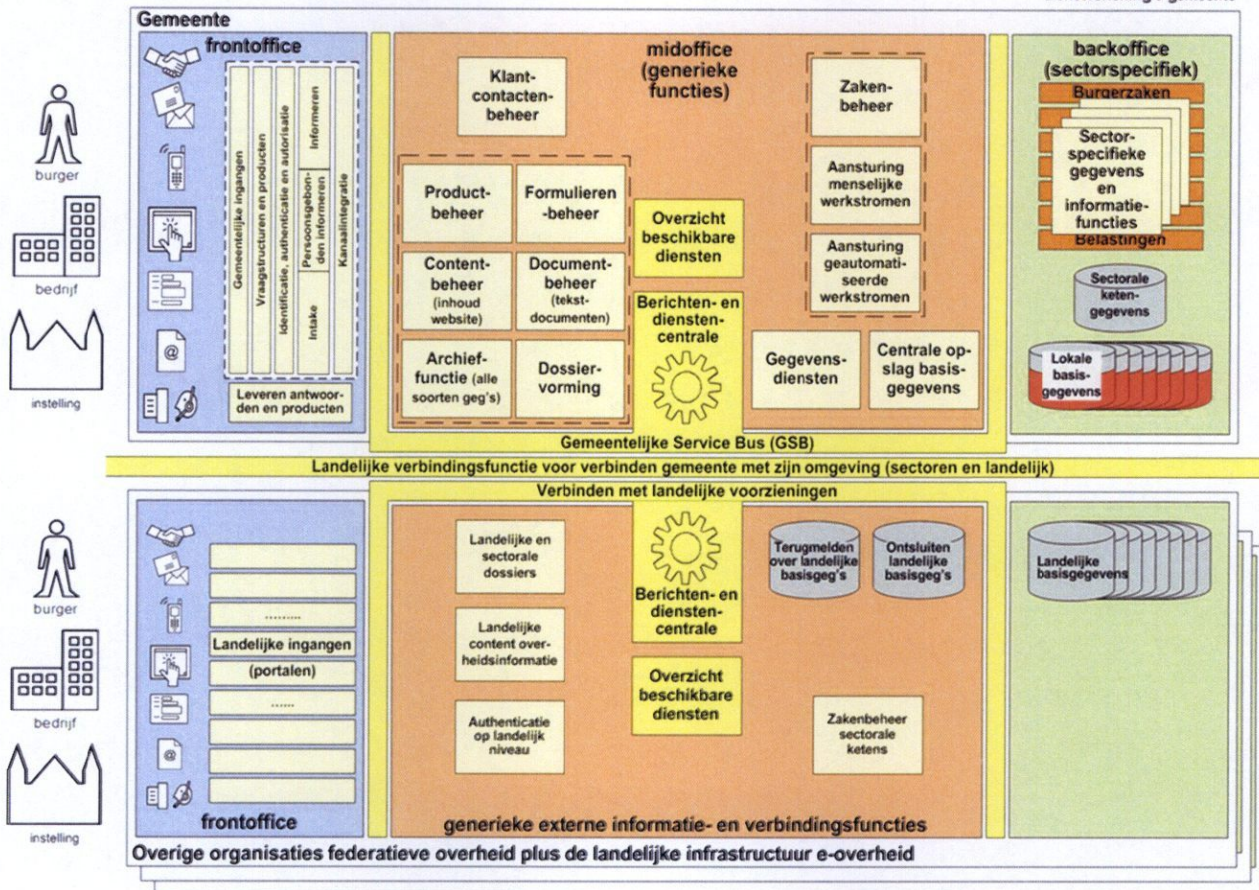
Informatie-architectuur

Voor de informatie-architectuur is een standaard voor handen, de zogenaamde GEMEentelijke Model Architectuur (GEMMA). Dit is de landelijke referentiearchitectuur voor gemeenten.

GEMMA Basisplaat Informatiearchitectuur: functies op detailniveau

Versie 1.01 d.d. 10 december 2009

dienstverlening e-gemeente



Daarbij is het verbinden van de front- met de backoffice om informatie uit te wisselen van cruciaal belang. Zo kan zo efficiënt mogelijk de informatie opgehaald worden die aan de voorkant nodig is. Dit vindt plaats in het midoffice (inclusief koppelvlak (geel in de figuur)). Indien aan de frontoffice een klant contact opneemt is snel kunnen voldoen aan de verwachting van de klant een vereiste. De frontoffice is in staat via de beschikbare informatie het contact af te handelen of als deze voldoet aan de definitie van een zaak dient deze op een veilige, effectieve en efficiënte wijze zo snel mogelijk afgehandeld te worden door de backoffice.

Het is voor de klant prettig te weten wat de status is naar aanleiding van het contact dat hij heeft gehad. Dit betekent dat statusinformatie van de back- naar het midoffice dient te komen en digitaal beschikbaar voor de klant en de frontoffice. Hiermee kan het fysieke klantcontact ontmoedigd worden en het digitale contact bemoedigd, waarbij de gemeente de verantwoordelijkheid heeft te voorkomen dat een bepaalde groep mensen (digibeten) buitengesloten dreigt te raken. De klant heeft de mogelijkheid al zijn zaken met de gemeente digitaal af te handelen, maar wanneer fysiek contact vanuit de klant de voorkeur heeft dan zal dit nog steeds mogelijk blijven.

Ontwikkeling informatie-architectuur Weert

De eerste prioriteit van de gemeente Weert is (digitale) interne- en externe dienstverlening. Voor een goede zoveel mogelijk digitale dienstverlening dient het betreffende contact zo snel mogelijk in het midoffice als zaak geregistreerd te worden. Voor afhandeling moet deze doorgezet kunnen worden naar de backoffice waar het zoveel mogelijk geautomatiseerd wordt afgehandeld. Vanuit de backoffice wordt het proces en de informatie over de geleverde dienst/ het product geregistreerd in het midoffice. De informatie kan zowel door medewerkers van de gemeente als het betreffende contact ingezien worden.

Onderstaand is te zien dat de gemeente nog lang niet zover is:

- Er zijn ruim 400 processen geïnventariseerd, daarvan zijn er tot op heden 20 gerealiseerd. Van deze 20 zijn een aantal zaaktypes ingericht en koppelingen gerealiseerd met de backoffice.
- Processen worden nog niet volledig geautomatiseerd doorlopen, waardoor de beoogde efficiency niet wordt behaald.
- Papierarm of papierloos werken is nog zeer ver verwijderd van het beoogde doel.
- Standaardisering en optimalisering van processen dienen voor de overige processen nog plaats te vinden.
- Veiligheid is meer toeval dan onderwerp dat meegenomen is in het ontwerp en de implementatie.

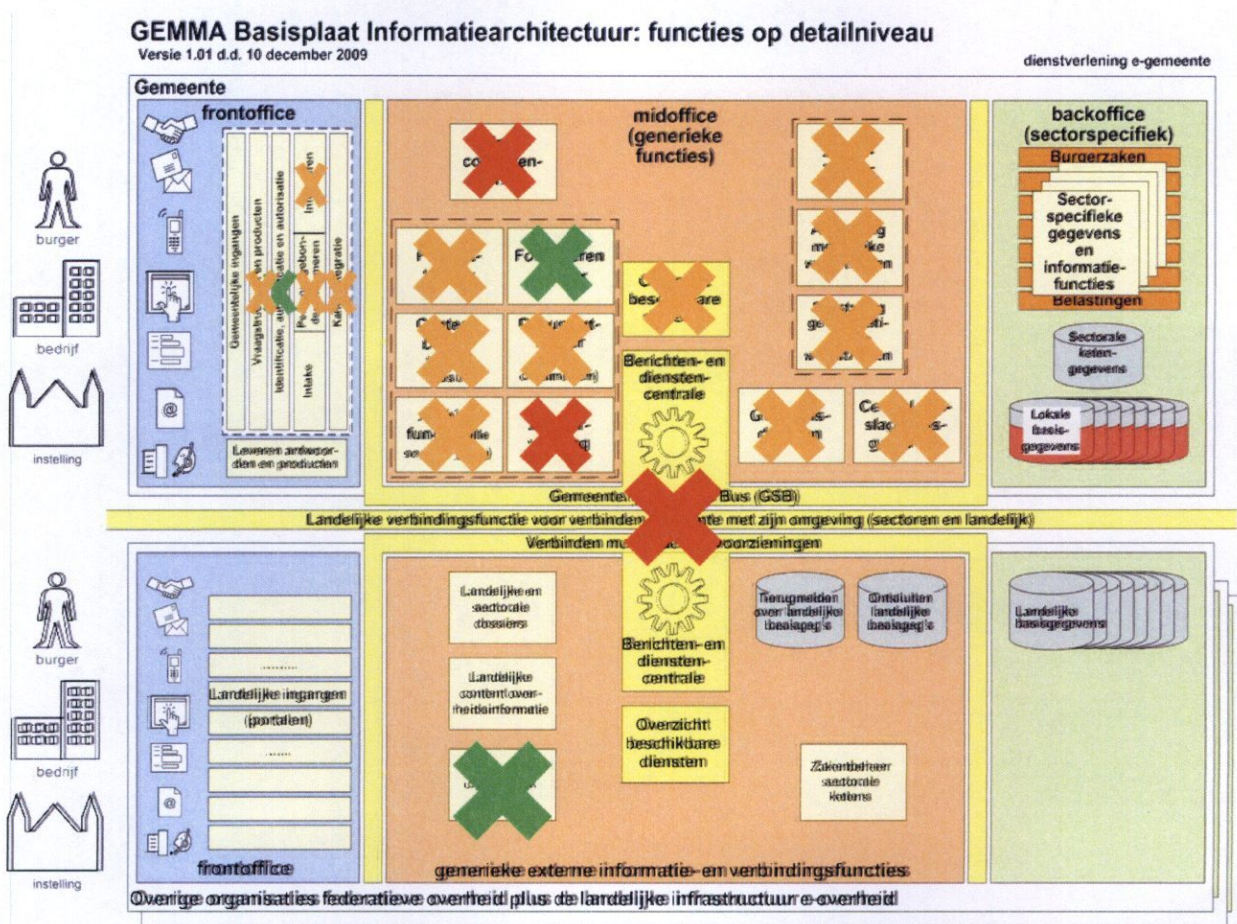
De kruisjes in onderstaande figuur geven weer waar de knelpunten zich bevinden:

X = het werkt. Desbetreffend onderdeel vormt geen knelpunt.

X = het werkt, maar niet zoals beoogd.

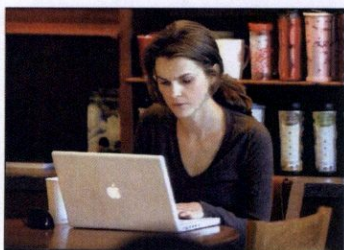
X = knelpunt, het werkt niet.

Het Masterplan richt zich niet specifiek op de applicaties in de backoffice (wel de koppeling er naartoe), daarom zijn daar in onderstaande figuur geen kruisjes gezet.

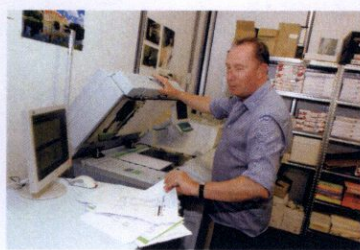


Daarmee is het fundament om tot een goede systeemarchitectuur te komen deels aanwezig maar is onduidelijk of deze de visie van de gemeente (innovatief, verbeterde dienstverlening, veilig) ondersteunen. Van de aangeschafte en nog aan te schaffen onderdelen dient onderzocht te worden of en hoe deze passen in bovenstaande informatie-architectuur en het huidige applicatielandschap. Tevens dient onderzocht te worden of deze het behalen van de visie van de gemeente ondersteunen.

De ruim 380 overige processen dienen geoptimaliseerd te worden (LEAN) zodat in ieder geval papierarm gewerkt kan worden. Koppelingen dienen gerealiseerd en veilig te zijn. Vervolgens dienen deze processen geïmplementeerd te worden van e-formulier, zaak naar backoffice en vice versa naar de burger.



De burger kan digitaal, vanuit huis, zijn/haar zaken regelen met de gemeente.



Niet meer scannen in het archief!



Papierarm werken

Met betrekking tot de backoffice; zoals eerder gememoreerd wordt uitgegaan van op dit moment voldoende beschikbare budgetten. In ieder geval conform de afschrijvingstermijnen van de applicaties. Uiteraard dient een inventarisatie uitgevoerd te worden van alle eisen en wensen van de organisatie welke vertaald worden naar benodigde informatievoorzieningsmiddelen uitmondend in een projectenkalender. Een projectenkalender zal tevens helpen te zorgen voor inzicht, overzicht en samenhang.

Anders werken

Het anders werken gaat over (samen)werken waar je maar wilt, ongeacht de tijd en de locatie (incl. vergaderzalen). Daarbij speelt onafhankelijkheid in gebondenheid een belangrijke rol. Het Anders werken houdt in: gebondenheid waar het de resultaten die bereikt worden betreft, informatie ontsluiten en delen, samenwerken en beschikbaarheid van informatie over en voor de organisatie. Anders werken betekent ook papierarm of papierloos werken. Uiteraard dient dit ondersteund te worden door onder andere intranet, samenwerkingsplatforms, mobile devices (mobiele middelen als laptop, smartphone en tablet).

Daartoe dient:

- Governance; o.a. sturing, coördinatie en verantwoording.
- Tijd en plaats; wie, doet wat, werkt waar en wanneer. Afspreken om samen te kunnen werken. Ongeacht locatie binnen of buiten gemeentehuis.
- Bereikbaarheid; telefoonstructuur aanpassen aan concept anders werken. Iedereen bereikbaar vanaf de plek die voor hem/haar op dat moment goed werkt. In het nabije verleden zijn keuzes gemaakt die anders werken eerder in de weg staan dan stimuleren. Een voorbeeld hiervan is de vaste telefoon op een niet vaste werkplek.
- Samenwerken; beschikbaarheid van informatie voor de gemeente en door de gemeente.
- Geïnteriseerd dient te worden waar documenten worden gerealiseerd en hoe dit zoveel mogelijk papierarm kan en welke middelen medewerkers daarvoor nodig hebben (o.a. documentcreator, groot scherm, dubbel scherm, intelligent scannen).
- Welke verschillende doelgroepen de gemeente onderkent (o.a. buitenmedewerkers, interne mobiele en niet mobiele medewerkers) . Vervolgens bepalen welke (mobiele) middelen beschikbaar gesteld moeten worden per doelgroep.

Wanneer de middelen om anders te werken aanwezig zijn wil dat niet zeggen dat er ook daadwerkelijk anders gewerkt gaat worden. Het project Anders Werken (fase 2) richt zich met name op het veranderen van houding en gedrag van medewerkers hierin en is randvoorwaardelijk om bovenstaande zaken gerealiseerd te krijgen en succesvol te implementeren.

5. Wat gaan we doen

Zoals eerder genoemd zal er een inventarisatie plaats moeten vinden rondom projecten die spelen in de organisatie met een i-component, uitmondend in een projectenkalender. Dit masterplan richt zich op twee onderdelen hiervan. De overige projecten zijn buiten beschouwing gelaten. Dit is deels omdat deze niet in lijn zijn met de aanbevelingen vanuit het rapport van Telengy en dus niet in de focus van dit Masterplan zitten en/of de projecten nog niet concreet genoeg zijn om al iets te kunnen zeggen over kosten, capaciteit etc. Er zal rekening mee moeten worden gehouden dat voor de overige projecten nog extra budget en capaciteit gevraagd gaat worden. Hier zal dan een aparte kredietstelling voor gevraagd moeten worden en/of bij de afweging van de begroting 2017 meegenomen moeten gaan worden (vervangingsinvestering).

In de volgende paragrafen gaan we in op de kosten en baten en de periode waarin alles kan gaan plaatsvinden met betrekking tot de twee eerder genoemde onderdelen, dienstverlening en anders werken.

Kosten, baten en tijdsperiode Digitale dienstverlening

De inschatting die op dit moment gemaakt kan worden indien doorgedaan wordt met de huidige systemen om de digitale dienstverlening te verbeteren is gebaseerd op informatie uit de organisatie en afstemming met de leverancier.

Voor de verbetering van de digitale dienstverlening is geïnventariseerd dat circa 400 e-formulieren ontworpen moeten worden. Daaruit volgt de procesoptimalisatie, inrichting van het zaakstelsel en tweezijdige koppeling met het backoffice systeem. Om volledig geautomatiseerd te werken zijn de volgende acties uitgedrukt in kosten:

Wat	Investeringsen	Totaal uren	Budget	Gereed
Inrichten standaard berichtroutering (EnableU). Totaal investeringen is eigen inschatting.	€ 50.000,00			Per direct
Benodigde e-formulieren 380				
Koppeling frontoffice met Mid-office	Is al in voorzien	PM		gereed 4 ^e kwartaal 2015
Koppeling midoffice met SBA	€ 15.000,00			eind 2 ^e kwartaal 2016
Koppeling Civision Samenlevingszaken – Decos	€ 30.000,00			2016
Koppeling Makelaar	Offerte moet worden opgevraagd			
Realisatie 380 e-formulieren en optimalisatie 380 processen 50 uur per e-formulier	€ 750.000,00	19.000		eind 2017
Realisatie 380 koppelingen en inhoud berichten midoffice en backoffice en vice-versa tussen € 2.000,00 en € 7.000,00 per koppeling (gem. € 4.500,00). Totaal investeringen is eigen inschatting.	€ 1.710.000,00			eind 2017
Koppeling midoffice met Burgerzaken			€ 30.000,00 Dit is een bestaand krediet!	
Optimalisatie van het zaakstelsel		PM	4.800	2016 en verder
Trainingen medewerkers			PM	Gereed 3 ^e kwartaal 2015
Handboek vervanging			PM	Lange doorlooptijd (vele relaties)
Proefruim VTH/DG			PM	Eind 2 ^e kwartaal 2016
Digitale handtekening	€ 5.000,00			
Doornontwikkeling scanvoorzieningen	€ 30.000,00			
Totaal	€ 2.501.000,00		€ 30.000,00	

- De vertaling van het totaal aantal eenmalige uren voor het optimaliseren van processen bedraagt 19.000 uren. Op basis van 1.250 manuren bedraagt dit afgerond 15 fte. Dit gaan we aanbesteden.
- Voor de 4.800 uur die nodig zal zijn voor het optimaliseren van het zaakstelsel zal nog een vertaling plaats moeten vinden naar fte en budget. Op dit moment is de inschatting dat deze werkzaamheden vanuit de reguliere formatie kunnen worden ingevuld.

Bij doorvoering van volledig digitaal en geautomatiseerd werken, conform bovenstaande acties, zonder partnership en cocreatie zullen daar bovenstaande kosten ad € 2.611.000,-- (afschrijving 4 jaar en rente 1,25%) mee gemeoid gaan. Dit zal een verzwaring van de exploitatielast betekenen van circa € 685.000,--

Bovenstaand wordt genoemd zonder partnership en cocreatie, want op basis van ervaring en de eerste gelegde contacten voor een mogelijke cocreatie zou hiermee een reductie op de kosten kunnen worden bewerkstelligd van circa 30 procent. Onder cocreatie wordt verstaan een samenwerking met een partner gericht op maximale kennistoelvoeging en efficiency. Dit kan een vorm van een gemeenschappelijke regeling zijn of een private marktpartij. Van belang hierbij is dat de gemeente de regie houdt en kaderstellend is. Wanneer gekozen wordt voor een cocreatie zal hierbij voor de overgangssituatie rekening gehouden moeten worden met organisatorische rechtspositionele lasten. Geadviseerd wordt een dergelijke cocreatie verder te onderzoeken. Dit onderzoek dient te resulteren in duidelijkheid met betrekking tot kosten, baten, capaciteit, toekomstige wijze van werken in relatie tot de ambities van de gemeente. Op basis van deze resultaten kan een goede afweging gemaakt worden om verder te gaan met de huidige ontwikkelingen of in cocreatie.

Vast staat dat wanneer papierloos gewerkt kan worden dit een besparing betekent op archiefruimte en van bijna alle medewerkers die zich bezighouden met archivering en DIV.

Kosten, baten en tijdsperiode Anders werken

Om de uitgangspunten en acties genoemd in het kader van "Anders Werken" te realiseren zal dit de volgende aanvullende kosten met zich meebrengen:

Wat	Investerings	Totaal uren	Budget	Gereed
Mobile devices				
Optimaliseren WIFI-netwerk	PM			medio 2016
Tablet	€ 160.000,00			medio 2016
Laptop	€ 160.000,00			medio 2016
Beeldscherm (tbv papierarm werken)	PM			Eerste kwartaal 2016
Centrale (incl koppeling met zaaksysteem)	PM			medio 2016
Optimaliseren netwerk	PM			Per direct
Mobiele telefoon	€ 160.000,00			Per direct
Mobile devices			€ 100.000,00 Bestaand krediet	
Verv. mobiele telefoons			€ 30.000,00 Jaarlijks krediet	
Intranet	PM			Per direct
Totaal	€ 480.000,00		€ 130.000,00	

- *Onderzoek wijst uit en ervaring heeft geleerd het principe van "Bring Your Own Device⁵" niet toe te passen, maar gestandaardiseerd maximaal te faciliteren in mobile devices. De fiscale consequenties en voorwaarden zullen worden onderzocht.*

De netto investering bedraagt (€ 480.000,-- -/- € 130.000,--) € 350.000,--. Op basis van een afschrijving van 3 jaar met een rentepercentage van 1,25% voor tablet en laptop en een afschrijving van 2 jaar met een rentepercentage van 1,25% voor mobiele telefoons zal dit een verzwaring van de exploitatielast betekenen van circa € 142.708,--. Met betrekking tot de mobiele telefoons wordt afgeweken van de gemeentelijke afschrijvingstermijn. Dit om in de techniek te kunnen bijhouden.

Een andere investering die gedaan zal moeten worden is het vernieuwen van het intranet. Er liggen reeds concrete plannen voor een nieuw intranet. Deze zullen nader bekeken worden om te zien of

⁵ Bring Your Own Device betekent dat medewerkers zelf hun mobiele middelen als laptop, tablet en telefoon meenemen.

eventuele aanpassingen gedaan moeten worden in het kader van dit Masterplan. De dekking van het vernieuwde intranet is reeds beschreven in het DT voorstel van april 2015 (Voorstel pilot Triptic Iris Intranet) en wordt gefinancierd uit bestaande exploitatie en is niet opgenomen in dit Masterplan.

Wanneer wordt gekozen voor zowel de acties met betrekking tot de doorontwikkeling van de dienstverlening als de acties ten behoeve van het doorvoeren van "Anders Werken", wordt geadviseerd een krediet aan de Raad te vragen en de exploitatielasten in de begroting op te nemen.

Gedurende de overgangssituatie van twee jaar (2016/2017) wordt geadviseerd een externe programmamanager aan te stellen. Deze programmamanager zorgt voor de uitvoering van het masterplan, regie, sturing en verbinding. De kosten hiervoor bedragen circa € 250.000 voor twee jaar. Aan het einde van de overgangssituatie zal hiervoor een interne programmamanager (2017) aangesteld moeten worden. Kosten voor een interne programmamanager zullen € 110.000 per jaar zijn. Geadviseerd wordt komende twee jaar een high professional mee te laten lopen met de programmamanager, waarna deze na twee jaar het stokje over kan nemen en in vaste dienst kan treden bij de gemeente Weert. De kosten voor een high professional bedragen € 50.000,-- per jaar, dus € 100.000,-- voor twee jaar. Wanneer deze high professional na twee jaar als interne programmamanager de werkzaamheden voortzet zal dit minder zijn dan € 110.000 per jaar.

Samenvattend komt een en ander in hoofdlijnen op het volgende neer:

- Dienstverlening Krediet € 2.611.000,--

- Anders Werken Krediet € 350.000,--

- A. Inhuur extern programmamanager (€ 250.000,-- voor 2 jaar).
In het overzicht onderuitputting salarissen is voor 2015 en 2016 rekening gehouden met de kosten van inhuur tot een bedrag van € 150.000,--.

B. Interne programmamanager. Voor zover sprake is van structurele formatie deze betrekken in de integrale prioriteitenafweging 2017. Om over twee jaar een interne programmamanager aan te kunnen stellen die volledig ingewerkt is en meteen op het juiste niveau kan starten wordt geadviseerd hier een (externe) high professional voor in te huren die over twee jaar in vaste dienst wil bij de gemeente Weert (€100.000,-- voor 2016 en 2017).

Aanvullend dient nog voor A en B een bedrag van € 200.000,-- in dit overzicht te worden opgenomen.

- De 4.800 uur die nodig zal zijn voor het optimaliseren van het zaakstelsel daarvoor zal een vertaling plaats moeten vinden naar fte en budget. Op dit moment is de inschatting dat deze werkzaamheden vanuit de reguliere formatie kunnen worden ingevuld.

- Op basis van de benchmark is een noodzakelijke formatie van 17,8 fte noodzakelijk. De huidige formatie omvat 10,6 fte. Op basis van gemaakte keuzes wordt de formatiewens gefaseerd betrokken in de integrale prioriteitenafweging 2017 en volgende jaren.

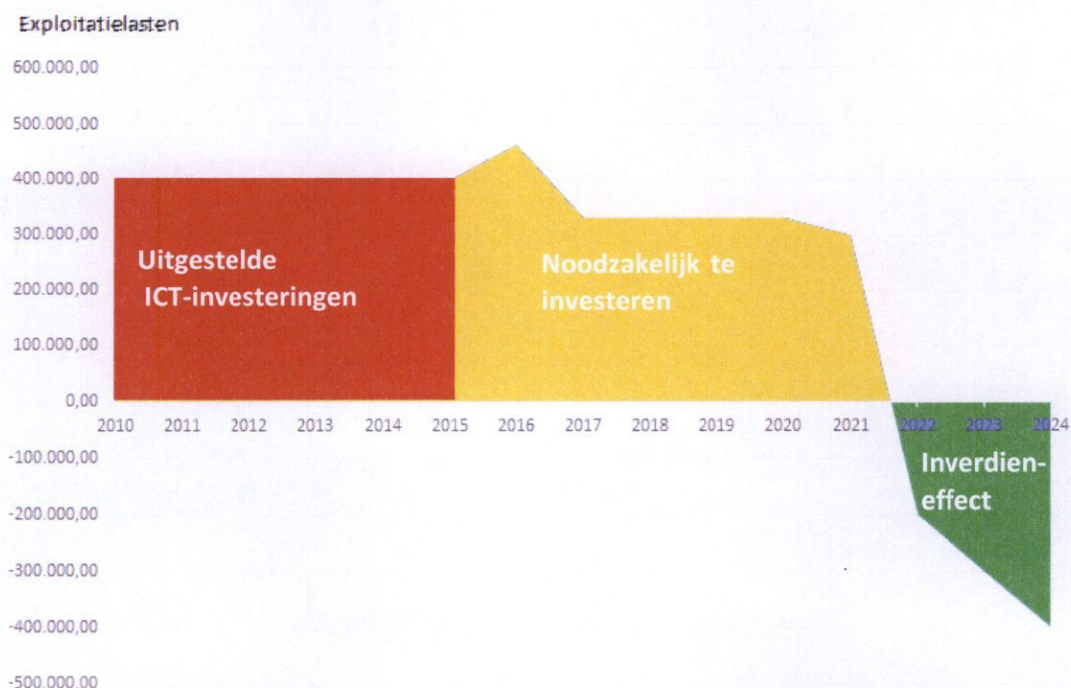
Hieronder worden de kosten nogmaals voor voortzetting van huidige werkzaamheden met als uitgangspunt volledig geautomatiseerd weergegeven en afgezet tegenover de verwachte kosten bij het aangaan van een cocreatie. Hier is uitgegaan van een mogelijke reductie op de kosten van 30%.

Omschrijving	Investering	Kap.lst	Expl.lst.	Totale lasten			
				2016	2017	2018	2019
Digitale dienstverlening 2016	1.305.500	342.694		342.694	338.491	334.413	330.334
Digitale dienstverlening 2017	1.305.500	342.694			342.694	338.491	334.413
Anders werken	350.000	142.708		142.708	140.979	74.250	
Programmamanager 2016/2017 en high professional 2016/2017			200.000	100.000	100.000		
				585.402	922.163	747.153	664.747
Bij co-creatie 30% van € 2.611.000	-783.300			-102.808	-204.355	-201.871	-199.424
				482.594	717.808	545.282	465.323

Naar mate de dienstverlening meer digitaal en geautomatiseerd kan worden georganiseerd zal een inverdieneffect plaatsvinden op de inzet van medewerkers.

Vanaf 2020 kunnen naar verwachting 7 fte bezuinigd worden. Dit vanwege enerzijds de nu benodigde inhuur om achterstanden weg te werken en anderzijds de handmatige werkzaamheden welke straks digitaal plaatsvinden. De lasten van de inhuur drukken op de concern onderuitputting.

Naar verwachting is bij honorering minder archiefruimte noodzakelijk. Dit levert ook een besparing op, afhankelijk van de bestemming die dan aan deze ruimte wordt gegeven.



Nadere uitleg grafiek:

- Dit blok geeft de benodigde middelen voor ICT weer waaraan geen prioriteit is gegeven. Met als gevolg de situatie waarin we nu verkeren.
- Dit blok geeft de noodzakelijk investeringen weer voor uitvoering van dit masterplan, waardoor de aanbevelingen van rapport Telengy kunnen worden gerealiseerd.
- Bij uitvoering van het masterplan is er een beoogd inverdieneffect.

Planning

Zoals genoemd zal de basis eerst op orde moeten zijn om uiteindelijk te komen tot een zoveel als mogelijk geautomatiseerde organisatie. De focus zal dan ook in het eerste kwartaal van 2016 liggen op het in kaart brengen van rollen en taken, kennis en competenties en procedures en processen in de huidige organisatie.

Parallel hieraan zal de digitale dienstverlening en het anders werken gefaseerd uitgevoerd moeten gaan worden. De inzet van de benodigde investeringen en fte zal ook gefaseerd verlopen totdat volledig geautomatiseerd gewerkt kan worden en de benodigde organisatie, efficiency- en digitaliserings- slagen zijn gerealiseerd (eind 2017).

Structuur

Bij uitvoering van dit Masterplan geldt dat de programmamanager mandaat krijgt om ter zake beslissingen te nemen op het terrein van de ICT & Informatievoorziening. De programmamanager wordt aangestuurd door de directeur bedrijfsvoering en rapporteert rechtstreeks aan de directeur bedrijfsvoering.

De rol van programmamanager zal ingevuld worden door Sanne Schwarte. Zij zal uitvoering geven aan het Masterplan. Andre Gronsveld zal hierin de rol van supervisor hebben.

