

Datum:	24 oktober 2023	Zaaknummer:	771876
Van:	het college van burgemeester en wethouders, portefeuillehouder Wethouder Van der Star		
Aan:	de raad van de gemeente Roosendaal		
Steller:	Zomeren van, Gerard		
Kopie aan:			
Onderwerp:	Regionale samenwerking op Informatie en ICT		
Bijlage:	1		

Kennisnemen van

De deelnemers van ICT WBW ((Etten-Leur, Moerdijk, Tholen, Werkplein en Roosendaal) gaan tot 2026 een intensievere samenwerking op de informatievoorziening aan om kennis en de schaarse middelen efficiënter in te zetten. Zo gaan we toewerken naar een nieuwe samenwerkingsvorm. We gaan nu samen de eerste stappen op het gebied van efficiency en samenwerking zetten en zo met meer wendbaarheid, capaciteit en kennis toewerken naar een toekomstbestendige dienstverlening.

Inleiding

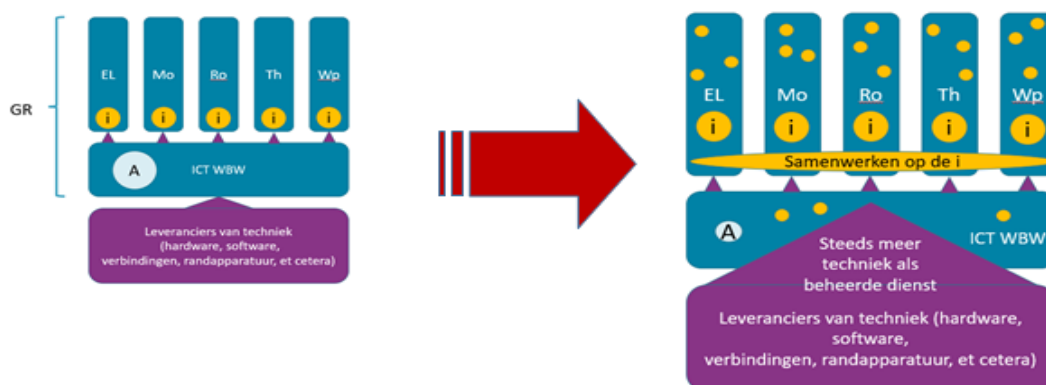
Het voortraject dat leidde tot deze intensievere samenwerking is samengevat in een separate rapportage getiteld: "Eindrapportage toekomst ICT-samenwerking West-Brabant West" en is al eerder aan de raad verzonden.

De huidige organisatie van de ICT-samenwerking West-Brabant West bestaat uit 5 deelnemers (waarvan 4 gemeenten). De deelnemers nemen diensten af bij ICT WBW met betrekking op de 'harde techniek', dit is de 'A' van automatisering.

ICT WBW betreft deze techniek (hardware, verbindingen, randapparatuur et cetera) van commerciële aanbieders en zorgt voor aanschaf, inrichting, beheer, onderhoud, vervanging en beveiliging daarvan. Ook verzorgt ICT WBW eerste- en tweedelijns ondersteuning voor eindgebruikers en adviseert ICT WBW de deelnemers in de ICT-samenwerking over A-vraagstukken.

De 'i' van informatievoorziening 'doen' de 4 gemeenten en het Werkplein zelf, waarbij de 'i' in Roosendaal is ondergebracht bij de groep Informatie en Data Management. Dit betreft dan bijvoorbeeld de software die nodig is voor de omgevingswet.

Steeds meer techniek wordt als beheerde dienst aangeboden/ingekocht, waardoor voor ICT WBW het accent verschuift van A naar meer regie (richting commerciële markt). Aan de kant van de deelnemers is de i steeds minder alleen van professionals, maar heeft anno 2023 iedereen in de organisatie(s) te maken met i, heeft (vrijwel) elke bestuurder, manager en medewerker een rol/verantwoordelijkheid op het gebied van i en wordt (mede vanwege beperkte middelen) ook steeds meer de samenwerking gezocht op de i.



Informatie/kernboodschap

De gemeenten Etten-Leur, Moerdijk, Tholen, Roosendaal en het Werkplein Hart van West-Brabant hebben nu besloten intensiever te gaan samenwerken op het gebied van i. Dit doen wij in een aantal stappen tot 2026 en (de informatievoorziening) blijft los staan van de GR ICT WBW (automatisering).

Het einddoel

Een ontwerp van een organisatie als fundament voor een toekomstbestendige regionale samenwerking op het gebied van informatiemanagement en automatisering aangestuurd vanuit een stuurgroep vertegenwoordigd vanuit de deelnemers en beleidsmatig uitgevoerd door regionale functies op het gebied van strategisch informatiemanagement, architectuur, portfolio-, contractmanagement en projectleiding.

De vernieuwde organisatie op I en A is de basis voor een moderne dienstverlening doordat sneller en beter vorm gegeven kan worden aan nieuwe ontwikkelingen. Kwetsbaarheid wordt verminderd door het delen van rollen en functies en verbeterde toegang tot de arbeidsmarkt. Minder meerkosten door gezamenlijke advisering en uitvoering van projecten, onder andere gebaseerd op wetgeving en maatschappelijke ontwikkelingen. Tenslotte kan met een goede samenwerking gewaarborgd worden dat de data van inwoners en bedrijven veilig blijft.

Tussenstappen

De eerste stappen die nu gezet worden zijn het oprichten van een hulpstructuur om de samenwerking tussen partijen tot stand te brengen. Deze hulpstructuur bestaat uit een aantal regionale (advies)functies en een kwartiermaker. De regionale functies worden door interne medewerkers ingevuld maar moeten voorlopig nog binnen de eigen organisatie vervangen worden.

Vanuit deze hulpstructuur zullen steeds meer onderwerpen gezamenlijk worden opgepakt zoals diverse wetgevingstrajecten, datagedreven werken en dienstverleningsprojecten. Ook zal vanuit hier de regie functie op leveranciers (waaronder ICT WBW) verder worden geprofessionaliseerd.

Consequenties

Tot 2026 wordt verwacht dat de volgende middelen in totaal nodig zijn, deze kosten worden gelijk (5 delen) over de partijen verdeeld.

Omschrijving	2024	2025
Kwartiermaker 16 uur per week	€ 100.000	€ 100.000
Kennisgroep / hulpstructuur	€ 450.000	€ 500.000
Veranderopgave / teambuilding	€ 15.000	
Onvoorzien	€ 50.000	€ 50.000
Digitale volwassenheid	€ 25.000	
Totaal per jaar	€ 640.000	€ 650.000

De middelen voor de regionale kennisgroep zijn een (maximale) inschatting omdat afgewacht moet worden welke interne medewerkers hierop reageren en dan pas bepaald kan worden hoe dit opgevuld kan worden. De stuurgroep blijft ten allen tijde budgetverantwoordelijk. De benodigde middelen worden opgenomen in de aanbiedingsbrief van de begroting 2024.

Communicatie

Communicatie is in dit traject belangrijk, stakeholders zullen actief op de hoogte worden gehouden.

Vervolg(procedure)

De raad zal op de hoogte worden gehouden van de belangrijke mijlpalen van deze nieuwe samenwerking.

Bijlage:

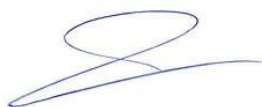
Bijlage 1 Eindrapportage toekomst ICT-samenwerking West-Brabant West – M&I Partners

Afsluiting en ondertekening

Wij vertrouwen erop U hiermede voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Roosendaal,
De (loco) secretaris,

De burgemeester,





TOEKOMST ICT-SAMENWERKING WEST-BRABANT WEST

Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Project 22275
7 november 2022, versie 1.0
André van Nijkerken

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

SAMENVATTING

Het bestuur van de ICT-samenwerking West-Brabant West heeft aan de gemeenten Roosendaal, Etten-Leur, Moerdijk en Tholen alsmede aan het Werkplein Hart van West-Brabant gevraagd aan te geven hoe men aankijkt tegen de ICT-samenwerking per 2025 en de rol daarin van het huidige gezamenlijke ICT-bedrijf (ICT WBW). In de maanden augustus en september 2022 zijn hierover gesprekken gevoerd, met ondersteuning van M&I/Partners. Aan M&I/Partners is gevraagd dit traject te begeleiden, zelf ook mee te denken en een rapport op te stellen met daarin de uitkomsten van dit traject. Dat rapport ligt nu voor.

Belangrijkste conclusie is dat alle genoemde partijen toegevoegde waarde ervaren en zien in samenwerken op het gebied van ICT en ook per 2025 op onderdelen in het ICT-spectrum willen blijven samenwerken. De samenwerking is nu nog hoofdzakelijk beperkt tot de a van automatisering (de techniek), maar de gemeenten en het Werkplein zien ook toegevoegde waarde in (meer) samenwerken op de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging. Dat gebeurt nu nog mondjesmaat en (te) weinig gestructureerd en gecoördineerd. Door meer samen te werken ook op de i kunnen partijen elkaar op de inhoud versterken, het vele werk onderling slimmer verdelen en kosten en opbrengsten meer met elkaar delen.

Van het gezamenlijke ICT-bedrijf ICT WBW verwachten de gemeenten en het Werkplein een (verdere) verbetering van de gevraagde dienstverlening en vooral een proactieve(re) houding, zowel in het onder de aandacht brengen van nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden op het gebied van de techniek alsook in het helpen verbinden van techniek en commercieel aanbod aan vraagstukken van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging. Tegelijkertijd wordt steeds meer ICT als beheerde dienst (cloud, saas e.d.) aangeboden, waardoor ICT WBW zelf steeds minder technisch beheer zal hoeven te doen. ICT WBW zal zich dus moeten 'omvormen' van een organisatie die nu nog vooral technisch beheer doet naar een ICT-dienstverlener die vanuit die techniek proactief meedenkt ook op de i, die de gemeenten en het Werkplein ook naar de markt toe helpt om te zorgen dat deze levert wat nodig is en die problemen goed en snel helpt op te lossen zodra deze zich voordoen.

Een belangrijke voorwaarde bij al het voorgaande is de digitale volwassenheid van zowel de gemeenten als het Werkplein, want hoe volwassener organisaties op het gebied van ICT zijn, des te beter zij (doorgaans) in staat zijn regie te voeren, marktpartijen aan te sturen en rendement te halen uit ICT-samenwerkingen en -investeringen.

Op basis van al het voorgaande heeft de deelnemersraad van de huidige ICT-samenwerking (*) samen met M&I/Partners de volgende adviezen geformuleerd waarmee de komende periode concrete stappen worden gezet ter (verdere) verbetering en versteviging van de samenwerking zowel op de a als de i:

1. Neem het besluit de huidige ICT-samenwerking per 2025 voort te zetten en deze vanaf nu te gaan verstevigen en intensiveren.
2. Geef ICT WBW per omgaand de opdracht uiterlijk binnen twee maanden een plan te presenteren voor het (verder) op orde brengen van de basis ICT dienstverlening, inclusief verclouding en versaasing.
3. Geef gemeente Roosendaal per omgaand de opdracht om uiterlijk binnen twee maanden samen met de andere gemeenten en het Werkplein een plan te maken voor samenwerken op de i van (interne en externe) informatievoorziening.
4. Geef gemeente Tholen per omgaand de opdracht om uiterlijk binnen twee maanden samen met de andere gemeenten en het Werkplein een plan te maken voor samenwerken op het gebied van cybersecurity, privacy, informatiebeveiliging en recovery.
5. Geef gemeente Etten-Leur per omgaand de opdracht om uiterlijk binnen twee maanden samen met de andere gemeenten en het Werkplein een programma te maken voor het bevorderen/vergroten van de digitale volwassenheid van de gemeenten en het Werkplein.

() De deelnemersraad van de huidige ICT-samenwerking bestaat uit Gerard van Zomeren (namens Roosendaal), Yori de Bruijn en Jamie Roks (namens Etten-Leur), Paul van den Bosch (namens Moerdijk), Jan Duine (namens Tholen), Koen de Jaeger (namens het Werkplein) en Jack Posthuma (namens ICT WBW).*

INLEIDING

Het bestuur van de ICT-samenwerking West-Brabant West heeft aan de gemeenten Roosendaal, Etten-Leur, Moerdijk en Tholen alsmede aan het Werkplein Hart van West-Brabant gevraagd aan te geven hoe men aankijkt tegen de ICT-samenwerking per 2025¹ en de rol daarin van het huidige gezamenlijke ICT-bedrijf (ICT WBW). In de maanden augustus, september en oktober 2022 zijn hierover gesprekken gevoerd, met ondersteuning van M&I/Partners. Aan M&I/Partners is gevraagd dit traject te begeleiden, zelf ook mee te denken en een rapport op te stellen met daarin de uitkomsten van dit traject. Dat rapport ligt nu voor.

OPBOUW

Het gesprek over de ICT-samenwerking per 2025 is gevoerd in de context van het ICT-werk dat er de komende jaren ligt voor de gemeenten en het Werkplein in kwestie. In hoofdstuk 1 een schets van die context. Vanuit die context zijn met de gemeenten, het Werkplein en het gezamenlijke ICT-bedrijf ICT WBW gesprekken gevoerd over hoe zij de ICT-samenwerking tot nu toe ervaren en hoe zij aankijken tegen ICT-samenwerking per 2025. In hoofdstuk 2 een samenvatting van de uitkomsten van de gevoerde gesprekken, inclusief de 'rode draad' die de deelnemersraad van de huidige ICT-samenwerking daar uit heeft gehaald. Op de lijn van die rode draad heeft de deelnemersraad vervolgens zelf een antwoord geformuleerd op de vraag welke 'ICT-sourcingstrategie' nu het best passend / meest verstandig is voor de periode per 2025. In het gesprek daarover heeft M&I/Partners ook haar visie gegeven op de situatie en die is door de deelnemersraad meegewogen. Daarom start hoofdstuk 3 met de visie van M&I/Partners, waarna de deelnemersraad haar eigen conclusies heeft getrokken die zij vervolgens samen met M&I/Partners heeft vertaald in een aantal concrete aanbevelingen voor het bestuur van de ICT-samenwerking.

PAGINAVERWIJZING

1	ICT-WERK DE KOMENDE JAREN	5
2	UITKOMSTEN GESPREKKEN	10
3	CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	19
	BIJLAGE 1 SCORES DIGITALE VOLWASSENHEID	26

¹ Tot 2025 werken alle huidige partijen sowieso nog samen op het gebied van ICT omdat zij per 2021 net hebben geïnvesteerd in een nieuwe gezamenlijke ICT-infrastructuur.



1 ICT-WERK DE KOMENDE JAREN

Het gesprek over de ICT-samenwerking per 2025 is gevoerd in de context van het ICT-werk dat er de komende jaren ligt voor de gemeenten en het Werkplein in kwestie. In dit hoofdstuk een schets van die context.

1.1 DE BELANGRIJKSTE ICT-ONDERWERPEN

De belangrijkste ICT-onderwerpen voor de gemeenten en het Werkplein de komende jaren, zijn volgens M&I/Partners samen te vatten in de zes clusters zoals aangegeven in de onderstaande afbeelding. Aansluitend een toelichting op deze clusters en onderwerpen.



1.1.1 Basis ICT op orde (inclusief wendbaarheid)

Een eerste cluster ICT-werk voor de komende jaren is het op orde brengen en houden van de basis-ICT. Dan praten we over de basis-infrastructuur (servers voor opslag van data en het draaien van systemen), over werkplekken, verbindingen, telefonie, printers, schermen et cetera. Kortom: Alle ICT die de gemeenten en het Werkplein de komende jaren nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen en hun informatievoorziening naar wens te kunnen vormgeven. Dit alles inclusief goede eerste- en tweedelijns-ondersteuning, in toenemende mate (vanwege hybride werken e.d.) ook buiten kantoor tijden om.

Verder is het in dit kader belangrijk de komende jaren meer 'wendbaarheid' te organiseren in het ICT-landschap, o.a. door applicaties en data van elkaar te scheiden. Op dit moment zitten de meeste data nog *in* applicaties waardoor het lastig zonet onmogelijk is om (desgewenst) van applicatie (en daarmee eventueel ook van leverancier) te wisselen. Daar willen gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties zo gauw mogelijk verandering in. De VNG is o.a. voor dit doel het landelijke programma 'Common Ground' gestart. Een complexe operatie die de komende jaren z'n beslag gaat krijgen en waar gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties een flinke kluit aan krijgen.

Hiernaast speelt in ditzelfde cluster dat door steeds betere verbindingen en steeds krachtiger computers, steeds meer op afstand kan en steeds meer ICT als (technisch) beheerde dienst (te vergelijken met stroom uit de muur) wordt aangeboden. Zo gaan steeds meer datacenters naar de cloud (geen eigen servers meer, maar gebruik maken van servers in datacenters elders) en zijn steeds meer softwareleveranciers bezig hun software te 'versaasen' (er '*software-as-a-service*' van te maken, d.w.z. software die op servers elders draait, maar waarvan op afstand gebruik gemaakt kan worden). Deze ontwikkelingen gaan de komende jaren volop door en dat betekent dat gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties moeten nadenken over een passende vercloudings- en versaasingsstrategie.

1.1.2 Informatievoorziening (intern en extern) op orde

Een tweede cluster ICT-werk voor de komende jaren is het op orde brengen en houden van zowel de interne als de externe informatievoorziening. De interne informatievoorziening betreft dan de informatievoorziening voor de eigen organisatie, de externe informatievoorziening is de informatievoorziening voor de inwoners en de ketenpartners. Voor beide informatievoorzieningen geldt dat ook de komende jaren nog veel werk moet worden verzet om ze op orde te brengen en te houden. Niet in de laatste plaats omdat we steeds meer toegroeien naar een digitale samenleving waarin ook van overheden 7x24-digitale-dienstverlening wordt verwacht, maar ook omdat steeds meer nieuwe wet- en regelgeving steeds meer en grotere 'digitaliseringshoofdstukken' kent.

Hiernaast speelt een rol dat we beschikken over steeds meer data en databronnen en daarnaast over steeds krachtiger tools om al die data en databronnen te doorzoeken en te analyseren, waardoor we vanuit data en databronnen een steeds beter beeld kunnen opbouwen van de werkelijkheid en met dat betere beeld tot beter beleid en betere actie(s) kunnen komen. Datagedreven (of informatiegestuurd) werken noemen we dat. Ook gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties willen (meer) datagedreven werken, maar hebben vaak onvoldoende kennis en capaciteit in huis om het (goed) vorm te geven. Gemeente Roosendaal is al aan het experimenteren met een eigen 'datalab', maar ook de andere gemeenten en het Werkplein kunnen daar baat bij hebben. Samen optrekken kan dan een oplossing(srichting) zijn.

1.1.3 Voldoen aan (nieuwe) wet- en regelgeving

Een derde cluster ICT-werk voor de komende jaren komt voort uit allerlei nieuwe wet- en regelgeving, variërend van de Omgevingswet en de Wet kwaliteitsborging bouwen tot en met de Wet open overheid, de Wet digitale overheid, de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer, de Wet elektronische

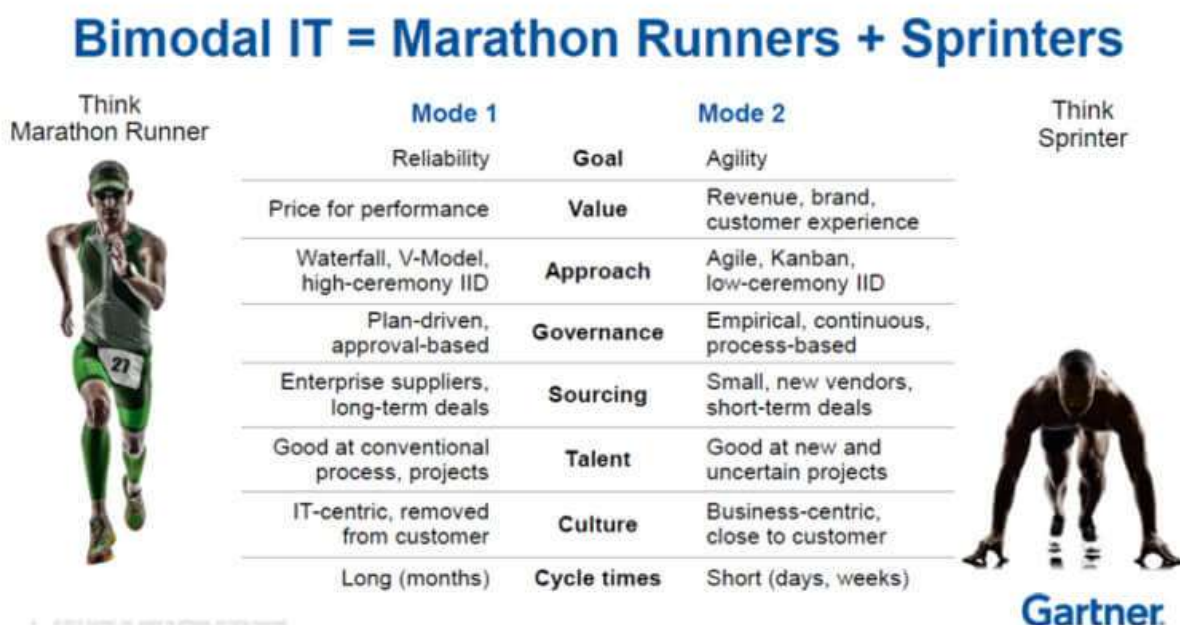
publicaties en de geactualiseerde Archiefwet. Allerlei nieuwe wet- en regelgeving brengt nieuwe digitaliseringswensen en -verplichtingen met zich mee, waaronder aansluiten op het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO), aansluiten op het Platform Open Overheidsinformatie (PLOOI), zorgen voor toegankelijkheid, en ga zo maar door. Al die nieuwe wet- en regelgeving wordt bovendien door een volstrekt versnipperde en verkokerde Rijksoverheid gemaakt en over het land uitgestrooid, dus gemeenten moeten er zelf 'chocola' van zien te maken. Flinkke uitdaging daarbij is om de informatievoorziening voor de inwoners nog overzichtelijk, begrijpelijk, toegankelijk en hanteerbaar te maken c.q. te houden. Waarbij 'de inwoner' niet bestaat, want elke inwoner heeft een eigen, specifieke behoefte aan een bepaalde (wel of niet digitale) informatievoorziening.

1.1.4 Informatieveiligheid, cybersecurity en privacy

Een vierde cluster ICT-werk voor de komende jaren betreft informatieveiligheid, cybersecurity en privacy. Hoe meer digitaal we gaan werken en hoe meer we dat in netwerken doen, hoe afhankelijker maar ook kwetsbaarder we met z'n allen worden. Dus worden informatieveiligheid, cybersecurity en privacy de komende jaren alleen nog maar belangrijker. Voeg daar 'recovery' nog bij (het snel weer in de lucht zijn na uitval van stroom, systemen e.d.) en we hebben het hier over een steeds groter maar ook complexer werkpakket.

1.1.5 Innoveren met ICT

Een vijfde cluster ICT-werk voor de komende jaren is innoveren met ICT. Dat zal wellicht niet bij alle gemeenten hoog op de agenda staan, maar we hebben het dan over de inzet van bijvoorbeeld kunstmatige intelligentie, van drones, sensoren, 5G e.d. Hierbij is het goed te beseffen dat innoveren met ICT een volstrekt andere tak van sport is dan exploiteren van ICT en volstrekt verschillende competenties plus een bijpassende sturing/governance vraagt. Zie tevens onderstaande afbeelding, waarin het internationaal gerenommeerde ICT-adviesbureau Gartner spreekt over 'bimodal IT': het bimodaal besturen van ICT, waarbij het in 'mode 1' gaat om het exploiteren van ICT (met een nadruk op betrouwbaarheid, continuïteit, kwaliteit, kosten e.d.) en het in 'mode 2' gaat om innoveren met ICT (met een nadruk op kortcyclisch/agile werken, experimenteren, omgaan met onzekerheid e.d.).



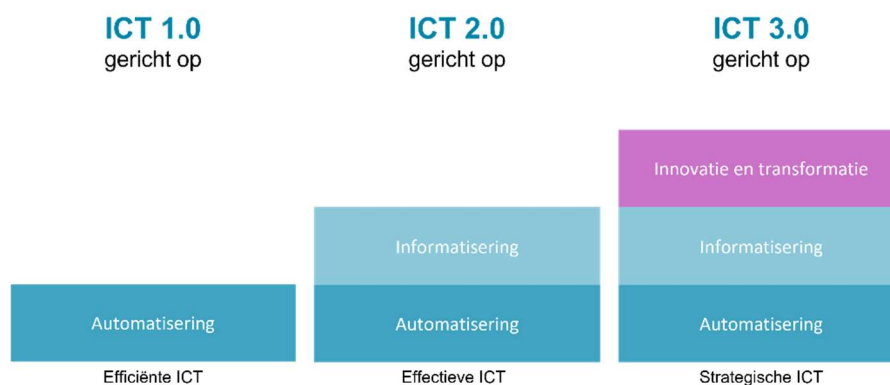
1.1.6 Digitale volwassenheid

Een zesde en laatste cluster ICT-werk voor de komende jaren is het (verder) vergroten van de digitale volwassenheid van de organisatie(s). De ontwikkelingen in de techniek en in de digitalisering van onze samenleving(en) zijn namelijk razendsnel gegaan en organisaties waaronder overheden hebben dat tempo in de afgelopen decennia niet bij kunnen houden, waardoor ze in digitale volwassenheid achterop zijn geraakt. Met digitale volwassenheid bedoelen we niet alleen digivaardigheid, maar ook houding en gedrag, eigenaarschap, organisatie en governance, verankering en positionering e.d.

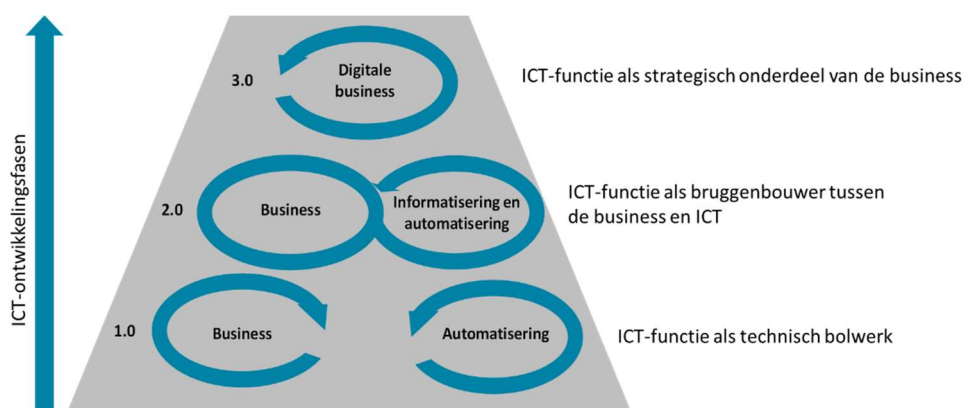
Allerlei praktijkervaringen maar ook onderzoek hebben uitgewezen dat digitaal volwassener organisaties beter en sneller in staat zijn zijn nieuwe technieken en inzichten te vertalen in nieuwe en/of betere producten en/of diensten. Ook halen digitaal volwassener organisaties meer rendement uit investeringen in ICT. Redenen voldoende dus om te (blijven) investeren in de digitale volwassenheid van de organisatie(s).

1.2 VERSCHUIVENDE ACCENTEN: VAN ICT 1.0 NAAR ICT 3.0

Meer in het algemeen is ook de komende jaren sprake van verschuivende accenten in het ICT-werk. Waar ICT aanvankelijk vooral werd ingezet 'als vervanger van de typemachine' en de focus daarmee vooral lag op efficiency (gemakkelijker bepaald werk kunnen doen), is het accent door de razendsnelle ontwikkelingen in vooral de techniek gaandeweg verschoven naar ook ondersteuning van het bereiden van doelen (dus ook effectiviteit) en richten we ons met ICT vandaag-de-dag steeds meer op innovatie (nieuwe dingen doen) en transformatie (dingen volstrekt anders doen). Zie tevens onderstaande afbeelding: van ICT 1.0 via ICT 2.0 naar ICT 3.0.



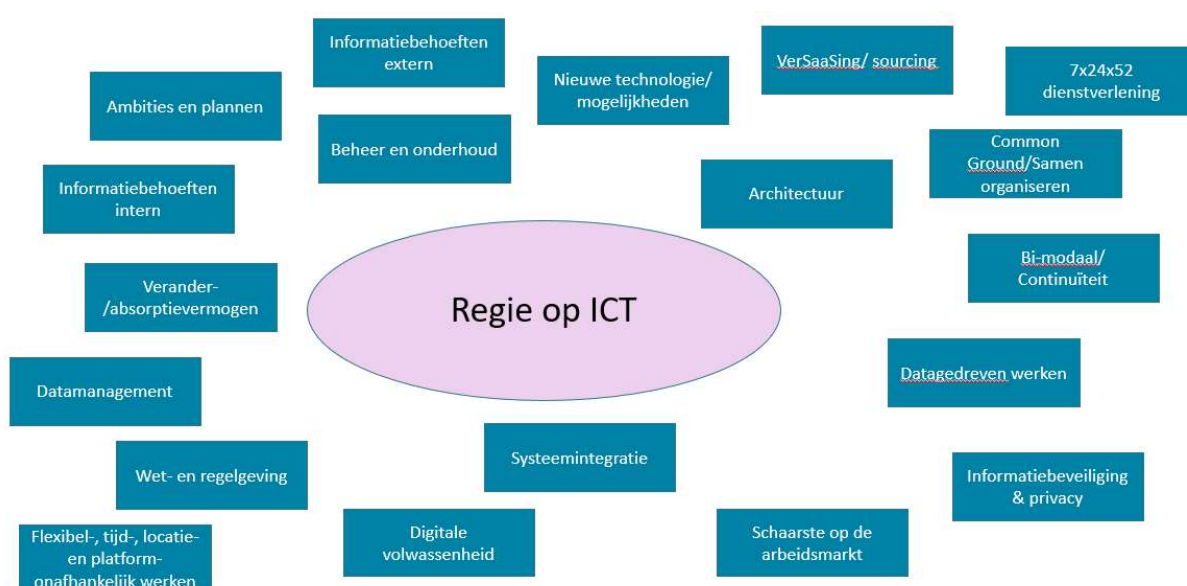
In feite doet hetzelfde fenomeen zich ook voor in de besturing en organisatie van ICT. Werd ICT 1.0 (de vervanger voor de typemachine) vooral nog overgelaten aan en geregeld door de afdeling(en) ICT, naarmate ICT 2.0 vervolgens een steeds grotere rol ging spelen ook in de interne en externe informatievoorziening van organisaties groeide het besef dat de ICT niet meer (alleen) overgelaten kon en mocht worden aan de afdeling(en) en dat er vanuit de business meer sturing op gezet moest worden. Tegelijkertijd werd ICT door bestuurders en managers nog steeds gezien als 'bedrijfsvoering' en daarnaast als een 'ingewikkelde wereld' en dus werd ICT opnieuw nog 'weg-gemanaged', maar nu aan nieuwe rollen zoals die van i-adviseur, informatiemanager of zelfs CIO (Chief Information Officer). In feite (in het bekende negen-vlaks-model van Rik Maes) de i-kolom/i-functie als verbindende schakel tussen de business aan de ene kant en de ICT-kolom/ICT-functie/ICT-wereld aan de andere kant. Maar we zijn inmiddels zo afhankelijk geworden van ICT 3.0 en data en techniek zijn inmiddels zo'n belangrijk strategisch bedrijfsmiddel geworden, dat weg-managen van ICT anno 2022 niet meer houdbaar is. Het gebeurt nog steeds wel, maar het kan eigenlijk al lang niet meer. Ook niet binnen gemeenten. Zie tevens de navolgende afbeelding, waarin deze ontwikkeling nog eens visueel is geduid.



1.3 HET BELANG VAN GOEDE REGIEVOERING

Deze laatste noties brengen ons bij het belang van goede regievoering op ICT. Na al het voorgaande moge duidelijk zijn dat goede regie op ICT inmiddels een vak op zichzelf is en dat regievoering op ICT zowel een belangrijk onderdeel als een bepalende factor is in de digitale volwassenheid van organisaties en daarmee voor de kwaliteit van moderne digitale dienstverlening en voor het rendement op investeringen in ICT (en daarmee ook het rendement op ICT-samenwerkingen). Niet voor niets roepen steeds meer ICT-deskundigen dat organisaties die overwegen om ICT te 'outsourcen' (lees: naar de markt te brengen), daar dan wel 'outsourcingsready' voor moeten zijn. Ze moeten hun eigen zaken in ieder geval voldoende goed op orde hebben om van outsourcing van ICT een (voldoende) succes te kunnen maken. Iets om goed op het netvlies te houden bij het nemen van besluiten over de ICT-samenwerking per 2025.

In onderstaand plaatje een greep uit de vele onderwerpen, aandachtsgebieden en opgaven waarmee een gemiddelde gemeentelijke 'ICT-regiekamer' anno 2022 te maken heeft/krijgt. Niet voor niets kwam de gemeente Roosendaal eerder dit jaar al tot de conclusie dat het niet zelf alle regie op ICT kan en wil doen.





2 UITKOMSTEN GESPREKKEN

Eerder in 2022 had M&I/Partners al gesprekken gevoerd met de gemeente Roosendaal over de toekomst van de ICT-samenwerking. Die gesprekken waren op verzoek en initiatief van Roosendaal zelf. Later dit jaar heeft het bestuur van de ICT-samenwerking aan M&I/Partners gevraagd om ook met de andere gemeenten en het Werkplein te praten over de toekomst van de ICT-samenwerking. In het navolgende een samenvatting van de uitkomsten van de gevoerde gesprekken, met aansluitend op deze samenvatting de rode draad in de uitkomsten volgens de deelnemersraad.

In alle gesprekken is ook de digitale volwassenheid van de organisaties in kwestie aan de orde geweest. In het kiezen van een ICT-sourcingstrategie maar ook in ICT-samenwerkingen speelt digitale volwassenheid namelijk een belangrijke rol. Hoe volwassener organisaties op het gebied van ICT zijn, des te beter zij (doorgaans) in staat zijn regie te voeren, marktpartijen aan te sturen en rendement te halen uit ICT-samenwerkingen en -investeringen. Maar het omgekeerde geldt ook: Hoe minder volwassen organisaties zijn op het gebied van ICT, des te minder goed zij (doorgaans) in staat zijn zelf regie te voeren, zelf marktpartijen aan te sturen en (voldoende) rendement te halen uit ICT-samenwerkingen en -investeringen.

Om deze redenen is in dit onderzoek ook gekeken naar de digitale volwassenheid van de gemeenten en het Werkplein. Daarvoor is gebruik gemaakt van de vragenlijst die M&I/Partners gekoppeld aan haar jaarlijkse benchmark gebruikt voor het verkrijgen van een beeld van de digitale volwassenheid van organisaties. Deze vragenlijst is door de organisatie(s) zelf ingevuld. Het betreft dus een zelf-score op een flink aantal relevante invalshoeken. De uitkomsten van deze zelfscores staan in bijlage 1.

2.1 GEMEENTE ROSENDAAL

M&I/Partners heeft bij de gemeente Roosendaal (in het navolgende: Roosendaal) gesproken met (1) de - toenmalige- portefeuillehouder ICT, (2) het Directieteam en (3) een aantal i-adviseurs. De uitkomst van deze gesprekken was samengevat als volgt:

- Roosendaal heeft ook op het gebied van digitale transformatie een ambitieuze agenda en hecht daarom zeer aan een solide ICT-dienstverlening. Daarbij wil Roosendaal op de a van automatisering zoveel mogelijk worden ontzorgd.
- Roosendaal onderkent dat samenwerken op het gebied van ICT ook voor Roosendaal toegevoegde waarde heeft, maar is niet tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening van ICT WBW. De afhandeling van incidenten gaat redelijk goed, maar bij wijzigingen en projecten gaat het volgens Roosendaal nog te vaak fout. Hiernaast vindt Roosendaal dat ICT WBW te weinig proactief is en vanuit haar technische expertise onvoldoende meedenkt op de ambities en behoeften van Roosendaal. Overigens is Roosendaal er tegelijkertijd van overtuigd dat marktpartijen het niet per definitie beter doen en dat ook 'groter' beslist niet altijd beter is.
- Roosendaal vraagt zich af of de kosten van de huidige samenwerking -na het uittreden van gemeente Bergen op Zoom- voor Roosendaal nog (voldoende) in verhouding liggen tot de toegevoegde waarde van de samenwerking. Voor Roosendaal zijn kosten overigens niet doorslaggevend, zolang daar maar voldoende opbrengsten tegenover staan. Dat hoeven niet alleen opbrengsten in geld te zijn, maar kunnen en mogen ook opbrengsten zijn zoals minder kwetsbaarheid en betere kwaliteit. Roosendaal vraagt zich echter af of de schaal van de samenwerking zoals deze is na het uittreden van Bergen op Zoom, nog voldoende is voor voldoende meerwaarde/rendement.
- Tegelijkertijd staat voor Roosendaal vast dat het niet alle regie op ICT zelf kan en wil doen. Roosendaal wil wel de volledige regie blijven houden op haar informatievoorziening en informatiebeveiliging, maar wil op het gebied van techniek zoveel mogelijk worden ontzorgd. Daarnaast is Roosendaal niet voornemens om zelf regie te gaan voeren op marktpartijen, dienstverleningsovereenkomsten, technische architectuur, koppelingen/systeemintegratie, devices in de buitenruimte (sensoren e.a.), identity & access management, beheer van datawarehouse(s), beheer van Azure et cetera. Roosendaal betwijfelt zelfs of het al het functioneel beheer zelf kan (en wil) invullen.
- Qua digitale volwassenheid onderkent Roosendaal dat het zelf nog flinke stappen heeft te zetten. Ook onderkent Roosendaal dat het functioneren van ICT WBW mede afhankelijk is van het functioneren van Roosendaal (en de andere partijen) zelf. In die zin zijn er ook binnen de huidige samenwerking beslist nog verbeteringen mogelijk als aan beide kanten verbeteringen worden doorgevoerd.
- Tot slot realiseert Roosendaal zich terdege dat als ook Roosendaal uit de samenwerking stapt, zulks verregaande consequenties heeft voor de samenwerking zelf en daarnaast wellicht ook effecten heeft op andere samenwerkingen in de regio. Roosendaal wil daar rekening mee houden.

2.2 GEMEENTE ETTEN-LEUR

M&I/Partners heeft bij de gemeente Etten-Leur (in het navolgende: Etten-Leur) gesproken met (1) de portefeuillehouder ICT, (2) het Directieteam en (3) een aantal i-adviseurs. De uitkomst van deze gesprekken was samengevat als volgt:

- Etten-Leur zit op de lijn van ‘samenwerken, tenzij’. En niet alleen samenwerken op de a van automatisering (techniek), maar ook op de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging, want Etten-Leur ziet ook op die terreinen mogelijkheden voor winst en synergie. Bovendien hebben alle partijen te maken met een krappe arbeidsmarkt en zeker op het gebied van ICT, dus samenwerken ook op de i is daarmee niet alleen een noodzaak, maar draagt ook bij aan een slimmere inzet van gezamenlijke middelen. Zo is Roosendaal gestart met een eigen datalab, maar daar had wat Etten-Leur betreft prima gezamenlijk in opgetrokken kunnen worden.
- Ook voor Etten-Leur gaat het niet alleen om de kosten van samenwerken, maar tevens om de opbrengsten ervan en die staan voor Etten-Leur buiten kijf. Dit laat onverlet dat ook Etten-Leur niet altijd tevreden is over de dienstverlening van ICT WBW. Etten-Leur ervaart daarin nogal eens bureaucratie en in kwaliteit een flinke persoonsgebonden afhankelijkheid. Etten-Leur heeft overigens niet het beeld dat ICT WBW verhoudingsgewijs duur is. Dat blijkt tot nu toe in ieder geval niet uit de benchmark van M&I/Partners.
- Etten-Leur wil op het gebied van de techniek zoveel mogelijk worden ontzorgd en ziet in dat kader de verclouwing en versaaing van ICT vooral als een kans, want juist door te verclouwen en versaasen kan in ieder geval de kwetsbaarheid op technisch beheer worden verminderd. Tegelijkertijd wil Etten-Leur zeker niet van alles ‘zomaar’ naar de markt brengen, want de markt is vaak duurder, staat verder af van de organisatie(s), is minder flexibel (althans in dienstverlening buiten strakke afspraken om) en vormt een risico als het gaat om het gebruik van data van de overheid.
- Etten-Leur ziet ICT WBW (ook per 2025) als een verbindende schakel tussen de vraag (naar ondersteunende techniek) van de gemeente(n) en het aanbod vanuit de markt. Op die rol mag ICT WBW ook wat Etten-Leur betreft proactiever worden. Dus niet alleen reageren op een vraag, maar ook acteren op aanbod, op nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden in de techniek en daarmee de gemeenten en het Werkplein actief helpen hun processen, informatievoorziening en informatiebeveiliging (verder) te verbeteren.
- Wat in dit laatste kader uiteraard zou helpen, is een duidelijke en liefst gezamenlijke visie op wat er de komende jaren moet gebeuren op het gebied van ICT en op samenwerken in dat kader. Dat werd eerder ook al in het onderzoek en rapport van Twynstra Gudde opgemerkt, maar zo’n visie is er nog steeds niet. Daar wordt wel aan gewerkt, maar dat duurt nu al anderhalf jaar en schiet dus niet op.
- Etten-Leur onderkent dat het functioneren van de samenwerking staat of valt met het functioneren van de individuele deelnemers en steekt daarbij ook een hand in eigen boezem. Zo is de vraagstelling aan ICT WBW niet altijd duidelijk, functioneert het portfoliomanagement nog onvoldoende waardoor voor ICT WBW de prioriteiten niet altijd helder (kunnen) zijn en heeft ook Etten-Leur op het gebied van digitale volwassenheid nog heel wat meters te maken. Etten-Leur denkt dan ook niet in termen van “wij-zij”, maar wil naar het collectief blijven kijken en daarbinnen ook naar zichzelf.
- Etten-Leur wil investeren in wederzijds vertrouwen en wil samen doorontwikkelen. Met name voor dat vertrouwen is het belangrijk dat ook de dienstverlening van ICT WBW beter wordt, maar Etten-Leur wil niet dat het huidige functioneren van ICT WBW en van de samenwerking bepalend worden in het kijken naar de toekomst. Zeker niet als aan beide kanten en in de onderlinge samenwerking nog het nodige verbeterd kan worden.
- Een belangrijk punt van aandacht als onderdeel van (werken aan) digitale volwassenheid, is het thema van ‘eigenaarschap’ op het onderwerp ICT. In ieder geval de i-adviseurs vinden dat het onderwerp ICT

door het management in het algemeen nog teveel wordt 'weg-gemanaged' naar 'de afdeling ICT' en dat het management er zelf nog te weinig sturing aan geeft. Tegelijkertijd erkennen de i-adviseurs dat ze zelf ook een rol en verantwoordelijkheid hebben in dit kader, door het management beter in staat te stellen die sturende rol op ICT beter in te vullen.

- Tot slot het construct van de gemeenschappelijke regeling: Etten-Leur ervaart het construct soms als complicerend, o.a. omdat zaken met regelmaat aan de raad c.q. raden moeten worden voorgelegd, maar tegelijkertijd is Etten-Leur er niet van overtuigd dat de samenwerking met een ander construct automatisch beter gaat functioneren. In ieder geval staat het construct voor Etten-Leur niet hoog op de prioriteitenlijst in het kijken naar de toekomst en het werken aan verbetering van de samenwerking.

2.3 GEMEENTE MOERDIJK

M&I/Partners heeft bij de gemeente Moerdijk (in het navolgende: Moerdijk) gesproken met (1) de portefeuillehouder ICT en het Directieteam (gezamenlijk) en (2) met een aantal i-adviseurs. De uitkomst van deze gesprekken was samengevat als volgt:

- Voor Moerdijk is samenwerken op het gebied van ICT geen keuze; het moet. Het gaat voor Moerdijk niet om de vraag óf er moet worden samengewerkt, maar om *wat* partijen met de samenwerking *willen*. Kosten zijn daarin voor Moerdijk niet leidend, het gaat ook om kwaliteit en kwetsbaarheid. Die laatste twee zijn voor Moerdijk zelfs nog belangrijker dan kosten, naast het hebben van een (liefst gezamenlijke) visie op ICT en samenwerken in dat kader.
- Wat de huidige samenwerking voor Moerdijk nogal 'diffuus' maakt, is met name de governance die volgens Moerdijk niet goed geregeld is. Moerdijk gelooft niet dat een ander construct de oplossing is, maar zoekt het meer in de organisatie binnen de kaders van het construct. Zo lopen communicatie- en besluitvormingslijnen nog teveel door elkaar, zijn rollen niet altijd goed belegd en/of afgebakend, zijn demarcatielijnen (wie waarvoor verantwoordelijk) niet altijd helder, wordt het (gezamenlijke) portfoliomanagement nog onvoldoende goed ingevuld et cetera. Hierdoor ontstaan ook onduidelijkheden voor bijvoorbeeld de informatiehuishouding en het functioneel beheer. Ook komen vragen aan ICT WBW veelal vanuit de hoek van de informatievoorziening en informatiebeveiliging, maar de i is in de regio niet georganiseerd en gesynchroniseerd. Zolang dit alles nog aan de orde is, kan en gaat het geheel volgens Moerdijk niet (voldoende) functioneren.
- Moerdijk vindt dat ook op het gebied van de i meer moet worden samengewerkt. Moerdijk vindt het namelijk zonde dat het wiel vaker dan strikt noodzakelijk wordt uitgevonden, temeer omdat de beschikbare middelen toch al beperkt zijn, ook vanwege de krappe arbeidsmarkt. Ook Moerdijk noemt in dit kader het voorbeeld van het datalab van Roosendaal. Tegelijkertijd ziet Moerdijk dat er binnen de samenwerking geen keuzes worden gemaakt; partijen kijken wel naar elkaar, maar niemand neemt het voortouw en van echt gezamenlijk optrekken op basis van een gedeelde visie is nog onvoldoende sprake. Moerdijk wil meer energie op de samenwerking, ook op bestuurlijk niveau.
- Ook bij ICT WBW ziet Moerdijk nog geen of onvoldoende visie, althans niet in het meedenken op wat naar de toekomst toe nodig en verstandig is. Sowieso zijn de verwachtingen over en weer niet helder. Met als gevolg dat bij haperende dienstverlening vooral naar elkaar wordt gekeken en gewezen. Het gaat volgens Moerdijk echter vooral 'mis' in de vertaalslag van de i naar de a, want het gaat uiteindelijk om een slimme informatisering (slim gebruik van ICT) en om een goede informatievoorziening en informatiebeveiliging. Voor Moerdijk reden temeer om ook op de i meer en

beter samen te werken. Dat komt echter nog onvoldoende goed van de grond. Gebeurt hier en daar al wel een beetje, maar nog teveel ad-hoc.

- Meer samenwerken op de i betekent voor Moerdijk niet dat minder maatwerk mogelijk is. Maar wel: harmoniseren en standaardiseren waar het kan, maatwerk waar dat moet of wenselijk is. Hiernaast hecht Moerdijk veel waarde aan flexibiliteit in de zin van “desgevraagd ook willen meedenken en acteren buiten de strakke lijntjes van overeenkomsten om”. Zoals ICT WBW dat al wel degelijk doet c.q. probeert te doen. Maatwerk en flexibiliteit zijn en blijven voor Moerdijk dus belangrijk, naast een goede servicedesk en goed (gezamenlijk) portfoliomanagement (lees: een goede onderlinge afstemming over de prioriteiten op de i-agenda en daarvan afgeleid de prioriteiten voor ICT WBW).
- Moerdijk ziet ICT WBW ook per 2025 als verbindende schakel tussen de vraag/behoefte van de gemeenten en het Werkplein aan de ene kant en het aanbod aan ICT en commerciële ICT-dienstverlening aan de andere kant. Niets meer, niets minder. Wel ziet Moerdijk dus graag wat meer proactiviteit aan de kant van ICT WBW, niet als extra i-adviseur, maar wel als een partij die vanuit haar technische expertise meekijkt en meedenkt en zelf ook met voorstellen en inzichten komt.
- Tot slot wil ook Moerdijk niet dat gebrek aan vertrouwen door haperende dienstverlening een blokkade of ‘*selffulfilling prophecy*’ wordt naar de toekomst toe en kijkt Moerdijk ook naar zichzelf als het gaat om het functioneren van de samenwerking en wat daarvoor nodig is. Zo heeft ook Moerdijk op het gebied van digitale volwassenheid nog flinke stappen te zetten en kunnen en moeten in eigen huis allerlei zaken nog beter en strakker worden georganiseerd om het geheel beter te laten functioneren. Dus ook hier een hand in eigen boezem.

2.4 GEMEENTE THOLEN

M&I/Partners heeft bij de gemeente Tholen (in het navolgende: Tholen) gesproken met (1) de portefeuillehouder ICT en (2) met de concerncontroller en een i-adviseur. De uitkomst van deze gesprekken was samengevat als volgt:

- Tholen heeft al een heroriëntatie op de ‘ICT-sourcing’ achter de rug, waaruit bleek dat de huidige ICT-samenwerking vooralsnog voor Tholen de best passende optie is. Dat kan in de toekomst uiteraard anders komen te liggen, maar daar is in ieder geval op dit moment geen sprake van. Tholen gaat er dan ook van uit dat het ook per 2025 deel uitmaakt van de huidige ICT-samenwerking.
- Tholen ziet aan beide kanten een leerproces. Bij ICT WBW gaan soms/sommige dingen niet goed (waaronder met name wijzigingen en projecten), maar aan de andere kant(en) is dat evenzeer het geval. Ook ziet Tholen wel degelijk vooruitgang/verbetering. Tholen is ook positief over de meerwaarde van de samenwerking (zeker in de huidige krappe arbeidsmarkt), ook al kan en moet er beslist nog het nodige worden verbeterd.
- Voor Tholen is en blijft een goede balans tussen samenwerken en maatwerk belangrijk. Daarnaast hecht Tholen zeer aan vertrouwen en gelijkwaardigheid. Het moet in een samenwerking niet gaan om stemverhoudingen naar rato van inwonertal, maar om het bundelen van krachten in eenieders belang.
- Het huidige construct van de gemeenschappelijke regeling is voor Tholen slechts een middel. Als een ander middel gegarandeerd tot een betere samenwerking en betere resultaten leidt, dan wellicht dat andere middel overwegen, maar dan ook de omschakelkosten meenemen in de afweging.

- Kosten zijn voor Tholen niet de enige factor. Binnen Tholen is er een breed besef dat ICT steeds belangrijker wordt en dat er daarom in geïnvesteerd moet (blijven) worden. Tholen zou het liefst ook meer samenwerken op de i willen verkennen, want ook daar ziet Tholen meerwaarde (zoals een gezamenlijk datalab). Dit geldt ook voor het functioneel beheer, want ook dat is individueel steeds lastiger in te vullen.
- Het 'wat' op i-gebied moet volgens Tholen bij de gemeenten en het Werkplein blijven, maar op het 'hoe' van de i kan prima worden samengewerkt. Zoals hoe alle nieuwe wet- en regelgeving te verwerken en de digitale informatievoorziening nog overzichtelijk te houden voor de inwoners? Of hoe de informatiebeveiliging op peil te brengen/houden? Samenwerken op het hoe van de i hoeft wat Tholen betreft overigens niet te betekenen dat dat onder het dak komt te liggen van ICT WBW. Tholen ziet ook per 2025 voor ICT WBW vooral een rol op de laag van de techniek en hooguit een adviserende/meedenkende rol op de laag van de i, maar dan uitsluitend vanuit de techniek.
- Tholen ziet dat er bij de diverse partijen in de samenwerking wel degelijk ambities en goede ideeën zijn, maar van een heldere gezamenlijke visie op ICT en samenwerken in dat kader is helaas nog geen sprake. Onduidelijk is in ieder geval wat de diverse partijen *willen* met de samenwerking. Hopelijk brengt dit onderzoek daar verandering in. Verder ontbreekt het aan doorzettings- en uitvoeringskracht en kunnen en moeten de onderlinge afstemming en communicatie beter.
- In deze context vindt Tholen het niet zo vreemd dat het ook voor ICT WBW vaak onduidelijk en dus zoeken is. Waarbij ICT WBW dan ook nog vooral een tamelijk reactieve beheerorganisatie is. Als dat anders moet en/of partijen dat graag anders zien, dan zal er aan beide kanten geïnvesteerd moeten worden. Dan zullen partijen er samen aan moeten werken en het gewenste mogelijk moeten maken.
- Net als alle andere partijen in de samenwerking, onderkent ook Tholen dat het eigen functioneren medebepalend en dus ook medebepalend is voor het functioneren van het geheel. Op het vlak van digitale volwassenheid heeft ook Tholen nog de nodige maatregelen te treffen. Tholen hoopt dan ook dat alle partijen in de samenwerking blijven 'sleutelen' aan hun digitale volwassenheid en als het aan Tholen ligt, dan per 2025 met elkaar door op deze lijn.

2.5 WERKPLEIN HART VAN WEST-BRABANT

Op verzoek van het Werkplein Hart van West-Brabant (in het navolgende: het Werkplein) heeft M&I/Partners bij het Werkplein maar 1 gesprek gevoerd, maar in dat ene gesprek zaten 'alle ICT-lagen' volgens het Werkplein aan tafel. De uitkomst van dit gesprek was samengevat als volgt:

- Het Werkplein is een voorstander van samenwerken, ook op het gebied van de i (zoals datagedreven werken, datalab e.d.). Het Werkplein vindt de werelden van i en a sowieso teveel gescheiden van elkaar. Het gaat anno 2022 namelijk niet meer (alleen) om het aan elkaar knopen van techniek, maar (en steeds meer) om het aan elkaar knopen van organisaties en netwerken, zeker op regionaal niveau. Bovendien is het Werkplein individueel te klein om zelf alles bij te kunnen houden, laat staan om alles zelf te doen. Is ook niet de ambitie. Daar heeft het Werkplein 1 of meer sparringpartners voor nodig.
- Het Werkplein wil op het gebied van de techniek zoveel mogelijk worden ontzorgd en is best tevreden over de dienstverlening van ICT WBW, al kunnen en mogen sommige zaken beslist nog beter. Dat is volgens het Werkplein bij commerciële aanbieders overigens niet anders. Het desgevraagd 'bijspringen' van ICT WBW wordt door het Werkplein zeer gewaardeerd. Het Werkplein ervaart hierin een schril contrast met commerciële partijen, die voor elk 'wiswasje' een factuur sturen. Het

Werkplein heeft sowieso geen blindelings vertrouwen in de markt en wil zeker niet zomaar alles uit handen geven aan de markt: “Als er namelijk iets fout gaat, dan zijn we zelf de sigaar!”

- Ook het Werkplein vindt dat ICT WBW zich proactiever mag/moet opstellen. Het Werkplein vindt ICT WBW nu in het algemeen te volgend en afwachtend. Ook ervaart het Werkplein soms enige ‘bureaucratie’ in het handelen van ICT WBW. Anderzijds realiseert het Werkplein zich terdege dat ook de aansturing van ICT WBW vanuit de opdrachtgevers met regelmaat te wensen overlaat. Kijkend naar de toekomst van de ICT-samenwerking mist het Werkplein vooral vertrouwen op ambtelijk niveau en ambitie(s) op bestuurlijk niveau.

2.6 ICT WBW

Naast gesprekken met de gemeenten en het Werkplein heeft M&I/Partners ook gesproken met de vertrekkende (interim) directeur van ICT WBW, in het bijzijn van de net aangetreden nieuwe directeur van ICT WBW. De uitkomsten van dit gesprek waren samengevat als volgt:

- Ook ICT WBW is ervan overtuigd dat het geheel alleen goed kan functioneren als beide kanten goed functioneren, dus zowel aan de kant van ICT WBW als aan de kant van de gemeenten en het Werkplein. Daarbij zou ook de onderlinge afstemming tussen de gemeenten en het Werkplein wat ICT WBW betreft beter mogen zijn (ook als het gaat om prioriteiten), want tot op heden zit er nog te weinig gezamenlijkheid in, alsook een nog te weinig heldere lijn in waar men afzonderlijk maar ook samen en met de samenwerking naartoe wil. Dat maakt het voor ICT WBW lastiger opereren, laat staan anticiperen. Tegelijkertijd wil ICT WBW zich hier niet achter verschuilen, want ook bij ICT WBW kan beslist nog het nodige worden verbeterd en moet de digitale volwassenheid op een hoger peil worden gebracht. Dus zeker ook bij ICT WBW een hand in eigen boezem.
- ICT WBW ziet voor de gemeenten en het Werkplein ook belangrijke meerwaarde in samenwerken op de i, maar dan moeten daar wel gerichte stappen op worden gezet. Nu zoeken partijen elkaar op de i nog ad hoc en maar mondjesmaat op, maar is van gerichte, gestructureerde en gecoördineerde samenwerking op de i nog geen/onvoldoende sprake. Zo wordt op elke plek het wiel nog opnieuw uitgevonden, terwijl partijen voor een groot deel dezelfde opgaven en uitdagingen hebben, ook op het gebied van ICT. Bovendien zijn steeds meer gemeentelijke organisaties in het algemeen steeds minder bij machte om op het gebied van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging alles nog bij te houden en zelf in te vullen.

Mede door dit alles wordt voor i-zaken zoals functionele vragen over printers, werkplekken, beveiliging e.d. ook naar ICT WBW gekeken, terwijl ICT WBW daar niet op is ingericht en toegerust. Tegelijkertijd komt het voor dat ICT WBW niet (of niet op tijd) wordt betrokken bij bepaalde zaken/ontwikkelingen -zoals de keuze voor of aanschaf van bepaalde ICT- omdat betreffende zaken/ontwikkelingen worden gezien als i en daarmee welhaast automatisch als zijnde “niet voor ICT WBW”. Dit terwijl ICT WBW in voorkomende gevallen op een later moment toch weer nodig is om te helpen implementeren, problemen op te lossen, et cetera. En ook dit is geen verwijt aan wie dan ook, maar slechts een constatering.

Al met al wil ICT WBW in de ‘supply-chain’ richting eindgebruiker(s) daarom zoveel mogelijk af van de scheidslijn tussen automatisering en informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging. ICT WBW wil zoveel mogelijk samendoen en samenwerken, met een duidelijke verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, ook omdat het de enige weg is om in een steeds krappere arbeidsmarkt met beperkte middelen nog het hoofd te kunnen bieden aan alle (maatschappelijke,

technologische en wettelijke) ontwikkelingen en al het werk dat daaruit voortkomt. Veel gebeurt echter nog teveel bottom-up, terwijl voor samenhang e.d. maar ook voor meerwaarde van samenwerken, meer gezamenlijk opgetrokken moet worden en in die zin dus meer top-down, op basis van een gezamenlijke visie e.d.

- De belangrijkste meerwaarde die ICT WBW aan de gemeenten en het Werkplein biedt en kan bieden, is het kennen van de klanten, hun business, hun context, hun organisaties en processen, hun ambities en behoeften, maar is ook flexibiliteit (in de zin van ad hoc meedenken en helpen, ook buiten strakke overeenkomsten om) en het invullen van de regierol (in ieder geval op de automatisering, maar bijvoorbeeld ook op de informatiebeveiliging) richting de markt.
- ICT WBW herkent en onderkent dat er kritiek is op de kwaliteit van de dienstverlening van ICT WBW, met name als het gaat om wijzigingen en projecten, alsook op het punt van 'bureaucratie'. ICT WBW doet er alles aan om op die punten te verbeteren, maar is juist op het gebied van wijzigingen en projecten vaak mede afhankelijk van de volwassenheid (waaronder met name de kwaliteit van het opdrachtgeverschap) van de deelnemers in de samenwerking en van de beschikbaarheid van marktpartijen. Daarnaast heeft een deel van de ervaren 'bureaucratie' te maken met procedures (ITIL, BiSL e.d.) die ICT WBW juist omwille van het borgen van de kwaliteit van de afgesproken dienstverlening heeft te hanteren, maar ICT WBW snapt dat daar niet altijd begrip voor zal zijn. Gebruikers willen snel en adequaat geholpen worden, zeker als ze niet verder kunnen met hun werk, en zien alles wat in hun beleving (te) lang duurt, uiteraard al gauw als bureaucratie. Daar komt dan nog eens bij dat veel gebruikers geen verschil zien tussen een incident en een wijziging. Dit alles laat onverlet dat ook de dienstverlening van ICT WBW beter kan en moet en daar wordt bij ICT WBW hard aan gewerkt.
- Een ander belangrijk verbeterpunt is de samenwerking tussen technisch beheer (ICT WBW) en functioneel- en applicatiebeheer (gemeenten en Werkplein). Hier zit nog teveel 'afstand' en grijs gebied tussen, met alle misverstanden en frustraties van dien.
- Een laatste punt dat ICT WBW nog wil meegeven en benoemd wil hebben, is dat Roosendaal een 'netwerkorganisatie' wil zijn/worden en daarom voortdurend wil kunnen blijven bekijken wat de beste samenwerkingspartner is, terwijl de andere partijen in de samenwerking vooral door willen met elkaar en samen willen (blijven) optrekken. Dat zou in de toekomst kunnen gaan 'schuren' met elkaar en daarom zou hier op bestuurlijk niveau best eens een gesprek over gevoerd mogen worden.

2.7 RODE DRAAD

Nadat alle gesprekken waren gevoerd, heeft de deelnemersraad² van de huidige ICT-samenwerking onder begeleiding van M&I/Partners gekeken naar de rode draad in de uitkomsten van de gevoerde gesprekken. Die rode draad is wat de deelnemersraad betreft de volgende:

² De deelnemersraad van de huidige ICT-samenwerking bestaat uit Gerard van Zomeren (namens Roosendaal), Yori de Bruijn en Jamie Roks (namens Etten-Leur), Paul van den Bosch (namens Moerdijk), Jan Duine (namens Tholen), Koen de Jaeger (namens het Werkplein) en Jack Posthuma (namens ICT WBW).

1. De toegevoegde waarde en het belang van samenwerken 'sec' staan voor geen enkele partij ter discussie.
2. Samenwerken op het gebied van ICT is niet alleen nodig op de a van automatisering, maar ook op de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging.
3. Hiernaast ook samenwerken op regievoering en zeker niet zomaar alles naar de markt brengen.
4. Samenwerking op de i is op dit moment niet georganiseerd.
5. Ook is er op ICT te weinig sturing van bovenaf.
6. Op managementniveau (zoals binnen de MT's) wordt te weinig eigenaarschap getoond op het onderwerp ICT.
7. Kosten zijn niet doorslaggevend. Kwaliteit en minder kwetsbaarheid zijn minstens even belangrijk.
8. Ruimte voor maatwerk is en blijft belangrijk. Harmoniseren/standaardiseren waar het kan, maar maatwerk waar dat moet c.q. wenselijk is. En dan maatwerk wel binnen kaders.
9. Belangrijk is ook om wendbaarheid te organiseren, zodat makkelijker kan worden ingehaakt op nieuwe techniek(en) en nieuwe mogelijkheden, wensen en inzichten.
10. Een (gezamenlijke) visie op samenwerken en gewenste ICT-dienstverlening ontbreekt en ook de Producten en Diensten Catalogus van ICT WBW is (nog) niet helder. Meer in het algemeen zijn de wederzijdse verwachtingen niet helder.
11. De basis-dienstverlening van ICT WBW is nog onvoldoende op orde. Mede hierdoor is er bij sommige partijen nog onvoldoende vertrouwen.
12. Er is behoefte aan een proactievere partner op het gebied van de a van automatisering (een partner die ontwikkelingen volgt, duidt en helpt te vertalen). ICT WBW is nu (nog) te reactief.
13. Op alle lagen (bestuur, management, medewerkers) is betere onderlinge communicatie en afstemming nodig.
14. Alle partijen in de samenwerking hebben nog (flinke) stappen te zetten op het gebied van digitale volwassenheid. Daarbij gaat het niet alleen om digivaardigheid, maar ook om eigenaarschap, houding en gedrag, organisatie en governance. Zeker de governance moet worden verbeterd.
15. Het huidige construct van de GR heeft beslist nadelen, maar elk ander construct ook. Kiezen voor een ander construct gaat niet/onvoldoende helpen.



3 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Dan tot besluit van deze rapportage de conclusies en aanbevelingen voor het vervolg. Eerst de input die M&I/Partners ter overweging heeft meegegeven, daarna de conclusies en de aanbevelingen van de deelnemersraad aan het bestuur van de samenwerking.

3.1 INPUT VAN M&I/PARTNERS

In hoofdstuk 1 van dit rapport heeft M&I/Partners al de context geschetst van het ICT-werk voor de komende jaren. Dit werkpakket en de vele -ook organisatorische- uitdagingen en ontwikkelopgaven die daar aan vastzitten, vormen het vertrekpunt voor de zoektocht naar de best bijpassende ICT-organisatie voor de periode per 2025.

Een ander belangrijk vertrekpunt is de krappe arbeidsmarkt. M&I/Partners verwacht niet dat de krapte op de arbeidsmarkt de komende jaren zomaar gaat verdwijnen, zeker niet omdat deze mede een gevolg is van de ontgroening en vergrijzing van onze samenleving. Voeg daar bij dat we steeds afhankelijker worden van ICT en dat we daarmee ook steeds kwetsbaarder worden en dus alle ICT (maar ook onze privacy) steeds beter moeten beveiligen, dan moge duidelijk zijn dat schaarste voorlopig een sleutelwoord zal zijn en blijven, ook op het gebied van ICT-capaciteit en -competenties.

In die krappe arbeidsmarkt staan gemeenten en hun uitvoeringsorganisaties niet altijd gunstig voorgesorteerd in de strijd om het aantrekken van schaars personeel. Althans niet als het om belonen gaat, want zeker kleinere gemeenten hebben een navenant 'loongebouw', met doorgaans lagere schalen dan in grotere gemeenten, laat staan ten opzichte van menige marktpartij. Toch zijn ook kleinere gemeenten in diverse opzichten wel degelijk een aantrekkelijke werkgever en maken gemeenten daarmee zeker in een tijdperk van veranderende normen en waarden (met meer nadruk op kwaliteit in

plaats van geld en kwantiteit), wel degelijk kans om ook schaars ICT-personeel aan zich te binden. Maar dan moet daar wel een bijpassende en slimme, concurrerende campagne op worden gezet.

Het voorgaande brengt ons nog op een ander, belendend vraagstuk, namelijk of de schaalgrootte van de ICT-samenwerking na het uittreden van Bergen op Zoom nog wel voldoende is om aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt en voldoende robuust te zijn voor de gewenste en vereiste ICT-dienstverlening.

Zoals elders in dit rapport al aangegeven, doet M&I/Partners jaarlijks benchmark-onderzoek naar de kosten en baten van ICT. Dat doet M&I/Partners al sinds 2004, ook bij gemeenten. Uit dat jaarlijkse vergelijkende onderzoek, waaraan elk jaar diverse gemeenten en ICT-samenwerkingen deelnemen, blijkt al sinds 2004 dat gemeenten met meer dan 100.000 inwoners verhoudingsgewijs de hoogste ICT-kosten per inwoner hebben, dat gemeenten tot 60.000 inwoners daar iets onder zitten en dat gemeenten met meer dan 60.000 maar minder dan 100.000 inwoners, verhoudingsgewijs de laagste ICT-kosten per inwoner hebben. Dit patroon doet zich sinds 2004 elk jaar voor, op grond waarvan M&I/Partners in ieder geval de conclusie durft te trekken dat schaalgrootte wel degelijk van invloed is op in ieder geval ICT-kosten en dat 'groter' beslist niet altijd voordeliger hoeft te zijn, in ieder geval niet in ICT-kosten per inwoner.

Belangrijker echter dan dit, is dat de vraag of er voldoende schaalgrootte is voor een voldoende robuuste ICT-dienstverlening, ook op de schaal van de huidige ICT-samenwerking (zonder Bergen op Zoom) met ja kan worden beantwoord zolang de deelnemende partijen in de samenwerking het belang van (blijven) investeren in ICT zien en daar ook met het beschikbaar stellen van middelen naar handelen. Dus niet de schaalgrootte is het probleem, maar onvoldoende middelen beschikbaar stellen voor de gewenste en vereiste robuuste ICT-dienstverlening. In ieder geval ligt het volledig binnen de eigen invloedssfeer of het de gemeenten en het Werkplein lukt om samen met ICT WBW te zorgen voor die robuuste dienstverlening. Dat het onderwerp ICT daarin moet concurreren met de vele andere onderwerpen op de gemeentelijke en bestuurlijk agenda's, doet daar niets aan af. Het is een kwestie van prioriteiten stellen, niet van schaalgrootte.

Dat samenwerken loont, zeker voor kleinere gemeenten, staat voor M&I/Partners als een paal boven water. Talloze praktijkvoorbeelden staven dat. Punt is echter dat samenwerken ook moeilijk wordt gevonden en offers annex investeringen vraagt. Vaak gaat het daar mis. Maar dat vooral kleinere gemeenten individueel te klein zijn om alle ontwikkelingen nog te kunnen volgen en zelf alles in te vullen, is een feit. Dan praten we nog niet eens over de nodeloosheid van afzonderlijke gemeenten die elk individueel het wiel (willen) uitvinden, terwijl de opgaven en uitdagingen grotendeels hetzelfde zijn.

Juist door meer en beter samen te werken zowel op de a van automatisering als op de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging, worden toch al schaarse middelen vele malen beter benut en kan belangrijke synergie worden gerealiseerd.

Tot zover de input waaronder de praktijkervaringen die M&I/Partners aan de deelnemersraad heeft meegegeven. Niet om de deelnemersraad een bepaalde kant op te duwen, maar om haar 'stof tot nadenken' te geven en daarmee tot een goed doordacht voorstel voor het vervolg te kunnen komen.

In het navolgende de conclusies van de deelnemersraad en de adviezen die de deelnemersraad samen met M&I/Partners heeft geformuleerd voor het vervolg.

3.2 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Eerst de conclusies, daarna de aanbevelingen.

3.2.1 Conclusies

Op basis van de uitkomsten van de gesprekken en de input van M&I/Partners heeft de deelnemersraad van de huidige ICT-samenwerking de volgende conclusies getrokken:

1. Alle partijen zien toegevoegde waarde in samenwerken, ook op de i en ook op regievoering. Alle partijen zien ook dat er binnen de huidige samenwerking nog veel te verbeteren en te winnen valt.
2. Om zo gauw mogelijk een eind te maken aan onduidelijkheid en onzekerheid over de toekomst van de ICT-samenwerking, moet op zo kort mogelijke termijn een besluit worden genomen over de ICT-samenwerking per 2025, zodat voor alle partijen een concreet perspectief ontstaat voor het vervolg en daarnaar gehandeld kan worden.
3. Als de huidige partners per 2025 door willen met de huidige ICT-samenwerking, dan nu ook flink doorpakken op wat er moet gebeuren om per 2025 te hebben 'staan' wat we per 2025 willen hebben staan. Waaronder een betere governance annex regievoering, aanscherpen van de wederzijdse verwachtingen, een brug slaan tussen technisch-, functioneel- en applicatiebeheer, verbeteren van het portfoliomanagement en vergroten van de digitale volwassenheid.
4. Belangrijk is te blijven kijken en redeneren vanuit het ICT-werkpakket voor de komende jaren, waarin alle gemeenten in de kern dezelfde opgaven en uitdagingen hebben.
5. Belangrijk is ook dat er gauw een gezamenlijke visie komt op ICT en wat de gemeenten en het Werkplein concreet willen bereiken met samenwerken op het gebied van ICT. Graag die visie beknopt houden, maar wel zo concreet mogelijk.
6. Ofschoon de deelnemersraad nog twijfels heeft of het gaat lukken op de huidige schaalgrootte van de ICT-samenwerking voldoende robuustheid te organiseren, beseft de deelnemersraad zich terdege dat het vooral een kwestie is van bereidheid tot investeren. Die bereidheid zal er eerder zijn als er voldoende vertrouwen is in de meerwaarde van samenwerken en daarbinnen in de dienstverlening en robuustheid van ICT WBW.
7. Voor een robuuste ICT-dienstverlening zowel op de a van automatisering als op de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging, is een enkelvoudige bezetting van rollen en functies niet voldoende: *één is geen*. Dat pleit aan de ene kant juist voor samenwerken zowel op de a als de i, maar zelfs dan zal de invulling van bepaalde specifieke ICT-rollen en -functies kwetsbaar blijven. Daar staat dan weer tegenover dat in voorkomende gevallen ook naar tijdelijke inhuur kan worden gekeken. Dan geldt nog steeds dat sprake is van een krappe arbeidsmarkt en dus geen sprake is van zekerheden, maar dat geldt ook voor de markt zelf. Op voorhand volledig mitigeren van elk denkbaar risico op dit vlak is en blijft onmogelijk. Maar één ding is zeker: Samen staan partijen altijd sterker dan individueel.

Mede op basis van deze conclusies heeft de deelnemersraad op de lijn van het ICT-werkpakket voor de komende jaren (zie hoofdstuk 1 van dit rapport) samen met M&I/Partners de navolgende aanbevelingen geformuleerd:

3.3 AANBEVELINGEN

1. Neem het besluit de huidige ICT-samenwerking per 2025 voort te zetten en deze vanaf nu te gaan verstevigen en intensiveren.

Een eerste aanbeveling is om de onduidelijkheid en onzekerheid over de ICT-samenwerking per 2025 zo gauw mogelijk weg te nemen door op een zo kort mogelijke termijn het besluit te nemen (en dit publiek te maken) om ook per 2025 dóór te gaan met de huidige samenwerking en deze zelfs te intensiveren door ook op de i van informatisering, informatievoorziening en informatiebeveiliging nadrukkelijker en intensiever te gaan samenwerken. Daarmee wordt voor alle betrokken partijen een concreet perspectief geboden waarop bovendien gericht geïnvesteerd kan worden.

2. Geef ICT WBW per omgaand de opdracht uiterlijk binnen twee maanden een plan te presenteren voor het (verder) op orde brengen van de basis ICT dienstverlening, inclusief verclouding en versaasing.

Waarbij onder 'basis ICT dienstverlening' tenminste de volgende voorzieningen worden verstaan:

- de infrastructuur (on premise en cloud) ten bate van generieke en applicatieve functionaliteiten en dataopslag;
- de digitale werkomgeving ten bate van de eindgebruiker;
- de (rand) apparatuur om de digitale werkomgeving te ontsluiten;
- de connectiviteitsvoorzieningen ten bate van toegang en gegevensuitwisseling;
- de integratievoorzieningen ten bate van het ontsluiten van externe voorzieningen naar de digitale werkomgeving;
- de telefonievoorzieningen;
- de (cloud) printervoorzieningen.

De (door)ontwikkeling van deze voorzieningen dient uitgevoerd te worden door:

- te werken onder architectuur;
- rekening te houden met technische (schaalbaar, flexibiliteit) en functionele (scheiding applicatie-laag en dataopslag) wendbaarheid, één en ander afhankelijk van de kosten/baten;
- versaasing en verclouding als strategisch uitgangspunt te hanteren, ook om daarmee de kwetsbaarheid op technisch beheer aanzienlijk te verminderen en capaciteit vrij te spelen voor andere (belangrijke) werkzaamheden.

De basis ICT-voorzieningen moeten worden geleverd in de vorm van diensten en worden beschreven in een servicecatalogus met:

- een afgesproken kwaliteit (beschikbaarheid, performance, veiligheid);
- een afgesproken prestatie (KPI, levertijden, kosten);
- een afgesproken ondersteuning (technisch en/of gebruikersondersteuning).

3. Geef gemeente Roosendaal per omgaand de opdracht om uiterlijk binnen twee maanden samen met de andere gemeenten en het Werkplein een plan te maken voor samenwerken op de i van (interne en externe) informatievoorziening.

In dat plan moeten in ieder geval worden meegenomen:

- een voorstel tot een gezamenlijke pilot op datagedreven werken;
- een voorstel voor bundeling van kennis en capaciteit voor het maken van dashboards;
- een overzicht van nieuwe wet- en regelgeving met impact op de informatievoorziening en hoe daarop gezamenlijk geacteerd gaat worden;
- de manier waarop samenwerken op het gebied van informatievoorziening vormgegeven wordt (governance, verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden e.d.);
- de wijze waarop en mate waarin binnen de kaders van deze samenwerking toch ruimte wordt gegeven voor maatwerk;
- een compacte business case met de impact van deze samenwerking (kosten, baten, risico's e.d.).

4. Geef gemeente Tholen per omgaand de opdracht om uiterlijk binnen twee maanden samen met de andere gemeenten en het Werkplein een plan te maken voor samenwerken op het gebied van cybersecurity, privacy, informatiebeveiliging en recovery³.

Alle partijen binnen de samenwerking moeten op het terrein van cybersecurity en informatiebeveiliging voldoen aan de Baseline Informatieveiligheid Overheid (BIO) en op het gebied van privacy aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Dus kan op deze terreinen prima samen opgetrokken worden, ook al kunnen omstandigheden lokaal soms verschillend zijn. Bovendien geldt krapte op de arbeidsmarkt zeker ook voor capaciteit en expertise op het gebied van cybersecurity, privacy, informatiebeveiliging en recovery, dus reden temeer om ook op deze terreinen de krachten te bundelen. Dit kan zowel op strategisch niveau (gezamenlijke beleidsontwikkeling, zoals toegangsbeleid), tactisch niveau (gezamenlijke planvorming en coördinatie) en op operationeel niveau (o.a. samen audits (laten) doen, samen uitvoering geven aan maatregelen BIO en privacy, alsook gezamenlijk certificaatbeheer).

Geef mee dat in het plan in ieder geval aandacht moet worden besteed aan:

- zoveel mogelijk harmoniseren van het beleid terzake;
- beter in positie brengen van de CISO's, privacy-officers en functionarissen gegevensbeheer, zowel in hun eigen organisatie(s) als in relatie tot het deelnemersberaad;
- versterken van de uitvoeringsorganisatie bij ICT WBW op tactisch-operationeel niveau zodanig dat ICT WBW (beter) in staat is de deelnemers te adviseren en uitvoering te geven aan o.a. maatregelen uit de BIO, audits op het gebied van informatieveiligheid en privacy, certificaatbeheer en toegangsbeleid.

³ Met 'recovery' wordt hier bedoeld: de snelheid waarmee de organisatie weer online is na uitvallen van techniek/systemen.

5. Geef gemeente Etten-Leur per omgaand de opdracht om uiterlijk binnen twee maanden samen met de andere gemeenten en het Werkplein een programma te maken voor het bevorderen/vergroten van de digitale volwassenheid van de gemeenten en het Werkplein.

De inwoners verwachten immers een efficiënte, passende en mensgerichte dienstverlening van de gemeenten en het Werkplein die aansluit op de hedendaagse ontwikkelingen en gebruikte technieken binnen de samenleving. Een doorontwikkeling op het gebied van samenwerken, vaardigheden, slimmere processen en infrastructuur is hiervoor een randvoorwaarde en vraagt dus een digitaal volwassen organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om informatie en systemen, maar ook om organisatie (inclusief governance) en om kennis, vaardigheden en houding en gedrag van mensen.

In het te ontwikkelen plan moet het daarom in ieder geval gaan over de volgende (deel)onderwerpen en aandachtsgebieden:

a. Organisatie & positionering

De ontwikkelingen op het gebied van informatiemanagement gaan onverminderd door en het belang van goed functionerende applicaties en processen met betrouwbare data, ondersteuning en digitale vaardigheden neemt steeds verder toe. Ontwikkelingen leiden tot projecten die aangestuurd en uitgevoerd worden. Dit vraagt om een heldere visie, een goede (regie)organisatie, een duidelijke taakverdeling en om goed opdrachtgeverschap richting de organisatie en ICT-dienstverlener.

Aanpak:

- inzichtelijk maken van de governance;
- welke rollen en functies zijn nog meer nodig, waaronder regie en educatie

b. Verankering & eigenaarschap

De toenemende samenhang tussen projecten, het autonoom worden van teams en de verbinding tussen medewerkers vragen steeds meer om een andere aanpak. De organisatie gaat meer werken op basis van eigenaarschap, rollen zijn meer gericht op de situatie en de opdracht, en teamoverstijgend werken neemt toe. Een goede samenwerking tussen informatiemanagement, ICT-dienstverlening en applicatiebeheer vervult hierin een belangrijke rol. Dit draagt bij aan meer flexibiliteit en optimalisatie en uitwisselbaarheid van kennis, waardoor meer continuïteit in de dienstverlening ontstaat. Voor een goede organisatie hiervan zullen afspraken moeten worden gemaakt over eigenaarschap, regie en opdrachtgeverschap.

Aanpak:

- stellen van kaders;
- wie is waar van, wat draag je daar zelf aan bij;
- elkaars rollen leren begrijpen.

c. Vaardigheden & gedrag

De adoptie van nieuwe digitale ontwikkelingen en nieuwe vormen van samenwerken vraagt om een aanpassing van de manier van werken binnen de organisatie. Binnen alle lagen van de organisatie is draagvlak nodig voor de te maken keuzes. Adoptie kost tijd en de aandacht moet voornamelijk liggen op de behoefte en ondersteuning van medewerkers. Een intensieve begeleiding, met aanbod van digitale ondersteuning en trainingen tijdens de adoptiefase, is

noodzakelijk.

Aanpak:

- wat is het minimaal benodigd niveau;
- naar welk niveau willen we;
- wat en wie hebben we daarvoor nodig;
- hoe voeren we campagne en delen we kennis;
- hoe willen en gaan we samenwerken;
- hoe zorgen we dat we veilig kunnen werken.

d. Bewustzijn van ontwikkelingen

De digitale revolutie waarin we ons bevinden zorgt ervoor dat de veranderingen in deze informatiemaatschappij steeds sneller gaan. De manier waarop omgegaan wordt met kennis en informatie past zich hierop aan en vraagt steeds nieuwere en slimmere oplossingen. De 'on-demand-samenleving' verwacht dan ook steeds meer van een klantgerichte, open en betrouwbare overheid.

Aanpak:

- wat hebben we nodig om op de hoogte blijven van de maatschappelijke, technologische en wettelijke ontwikkelingen;
- hoe zorgen we dat we als organisatie toekomstbestendig worden en blijven.

- Transformatie & leiderschap

De maatschappelijke uitdagingen en technologische ontwikkelingen vragen om een ICT organisatie die hierop kan anticiperen en hieraan kan bijdragen. Om de digitale transitie hiervoor door te kunnen zetten is het nodig de uitdagingen en doelen duidelijk neer te zetten en onderscheid te maken tussen de regie- en uitvoerende taken. Met krachtig leiderschap wordt de organisatie geholpen in de digitale transformatie.

Aanpak:

- strategisch beleid en kaders bepalen;
- draagvlak creëren;
- prioriteren en plan van aanpak opstellen.

6. Richt voor al het voorgaande een programma in dat overkoepelend zorgt voor een goede programmatische aansturing, waaronder een goede onderlinge afstemming in de uitwerking van de aangegeven opdrachten. Richt voor dit programma een stuurgroep in bestaande uit de gemeentesecretarissen, de directeur van het Werkplein en de directeur van ICT WBW.

BIJLAGE 1 DIGITALE VOLWASSENHEID

1.1 TOELICHTING OP MODEL

Voor de score op digitale volwassenheid gebruikt M&I/Partners een model dat is gebaseerd op drie pijlers:

1. de digitale ambitie en digitale vorderingen van de organisatie;
2. cultuur- en organisatiekenmerken;
3. leiderschapkenmerken van bestuur en management.

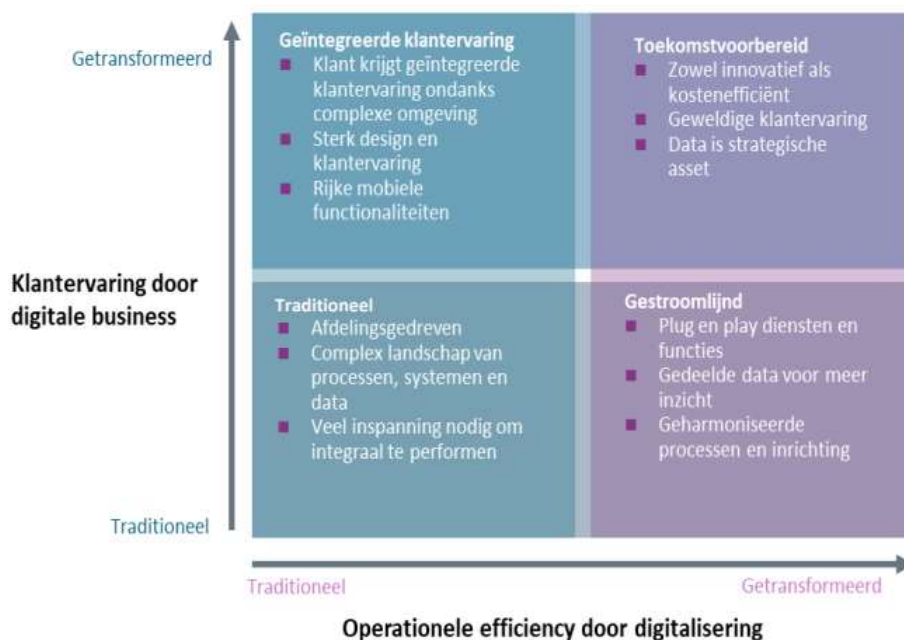
De scores op deze drie pijlers geven een beeld van de digitale volwassenheid van een organisatie.

1.1.1 Digitale ambitie(s) en vorderingen

Waar het gaat om digitale vorderingen van de organisatie kan voortgang gemonitord worden op twee dimensies:

1. verbeteren van de klantervaring;
2. verbeteren van operationele efficiency.

Digitale business richt zich op het bieden van een soepele en passende digitale dienstverlening aan burgers en bedrijven en representeert daarmee de digitale klantervaring. *Digitalisering* levert een sterke bijdrage aan operationele efficiency en schaalbaarheid van de bedrijfsvoering. Door expliciet een onderscheid te maken tussen digitale business en digitalisering en deze af te beelden op twee verschillende assen ontstaan vier kwadranten (Weill en Woerner, dec 2017). Zie de afbeelding hieronder.



1.1.2 Cultuur- en organisatiekenmerken

Digitaal volwassen organisaties beschikken over een aantal specifieke cultuur- en organisatiekenmerken waardoor ze beter in staat zijn om belangrijke digitaal gedreven ontwikkelingen te herkennen en deze succesvol binnen de gemeente te implementeren. Zo zijn ze flexibeler en wendbaarder georganiseerd waardoor de organisatie zich gemakkelijker nieuwe technologieën eigen maakt en zijn ze ook aantrekkelijker als werkgever waardoor ze makkelijker digitaal talent aantrekken en weten te behouden.

1.1.3 Leiderschapskenmerken van bestuur en management

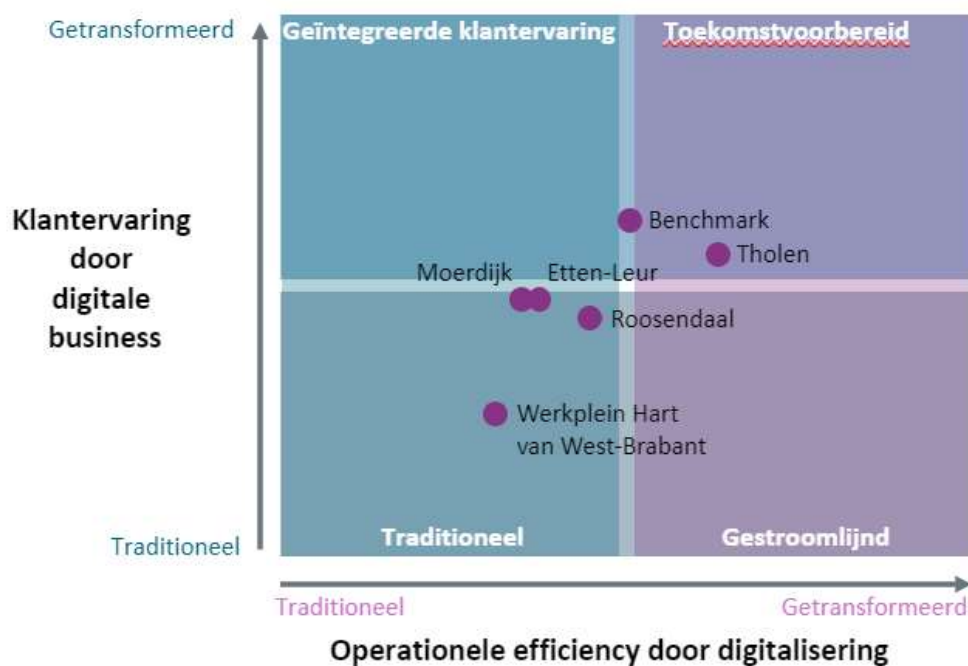
Digitale transformatie is strategisch, verandert een organisatie ingrijpend in alle opzichten en vraagt een stevige leiderschapsrol van bestuur, directie en management. In de context van digitale transformatie is de belangrijkste implicatie dat grote veranderingen of verbeteringen van een gemeente niet verwacht kunnen worden, tenzij het hoger management kennis heeft en stuurt op digitale transformatie. De leiderschapskenmerken dragen bij aan meer inzicht en vertrouwen om effectief sturing te kunnen geven aan digitale transformatie.

1.2 ZELFScores OP DIGITALE VOLWASSENHEID

In het navolgende de zelfscores van de gemeenten en het Werkplein op hun digitale volwassenheid.

1.2.1 De zelfscores in het kwadrant, onderling vergeleken

In onderstaande afbeelding de zelfscores van de gemeenten en het Werkplein onderling vergeleken.

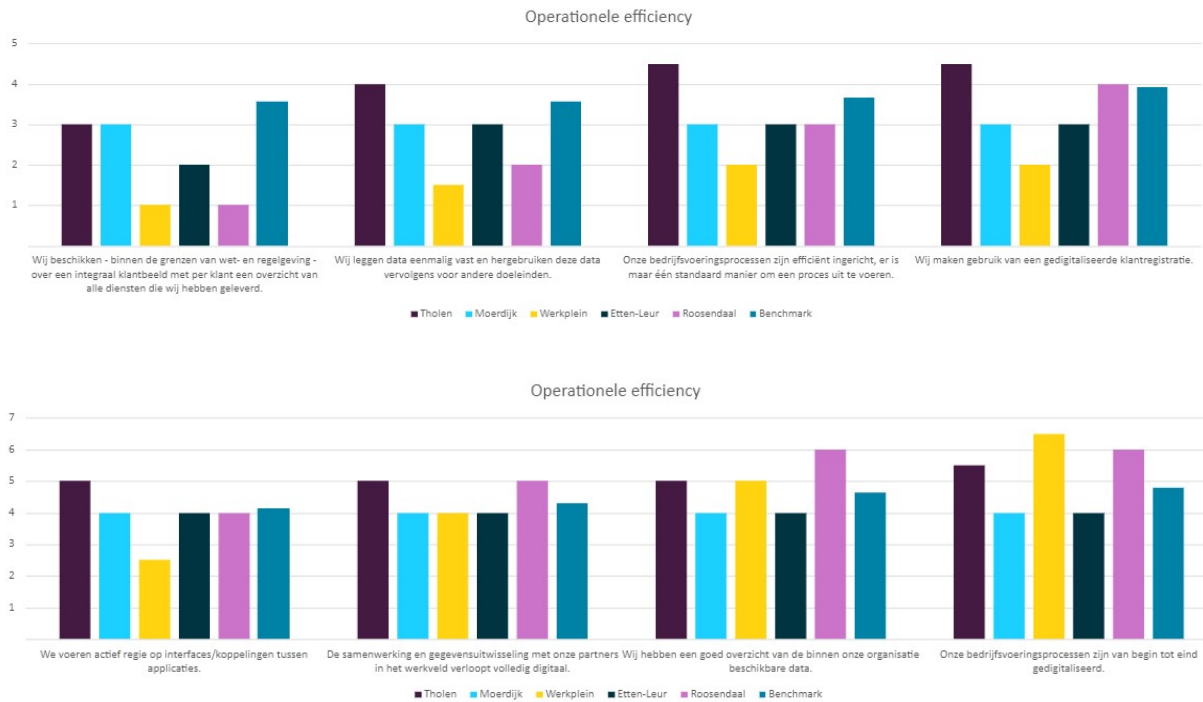


Roosendaal, Moerdijk, Etten-Leur en Werkplein Hart van West-Brabant scoren zichzelf met betrekking tot de digitale volwassenheid in het kwadrant 'traditioneel': een relatief complexe omgeving (ICT-landschap en processen) waarbij de digitalisering sterk afdeling gedreven is.

Tholen en de Benchmark scoren zichzelf in het kwadrant 'toekomstvoorbereid'. Dit betekent dat zij inzetten op zowel operationele efficiency door digitalisering als op het verbeteren van de klantervaring door digitalisering. Dit betekent overigens niet dat zij nu klaar zijn met de digitalisering, maar dat zij (naar eigen zeggen) over de juiste kenmerken beschikken om zich aan te kunnen passen aan de veranderende (digitale) wereld.

1.2.2 De zelfscores op operationele efficiency, onderling vergeleken

In de navolgende twee afbeeldingen de zelfscores op operationele efficiency, onderling vergeleken.

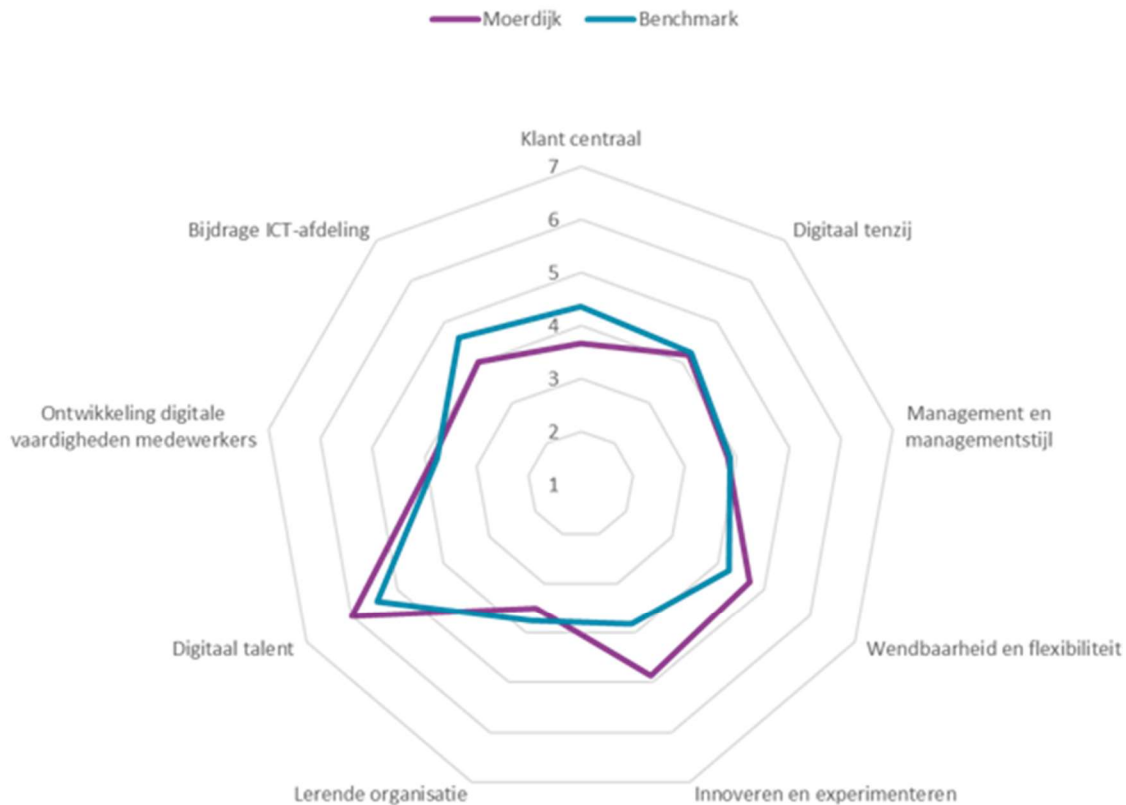


1.2.3 De zelfscores op klantervaring door digitale business, onderling vergeleken

In de navolgende twee afbeeldingen de zelfscores op klantervaring door digitale business, onderling vergeleken.



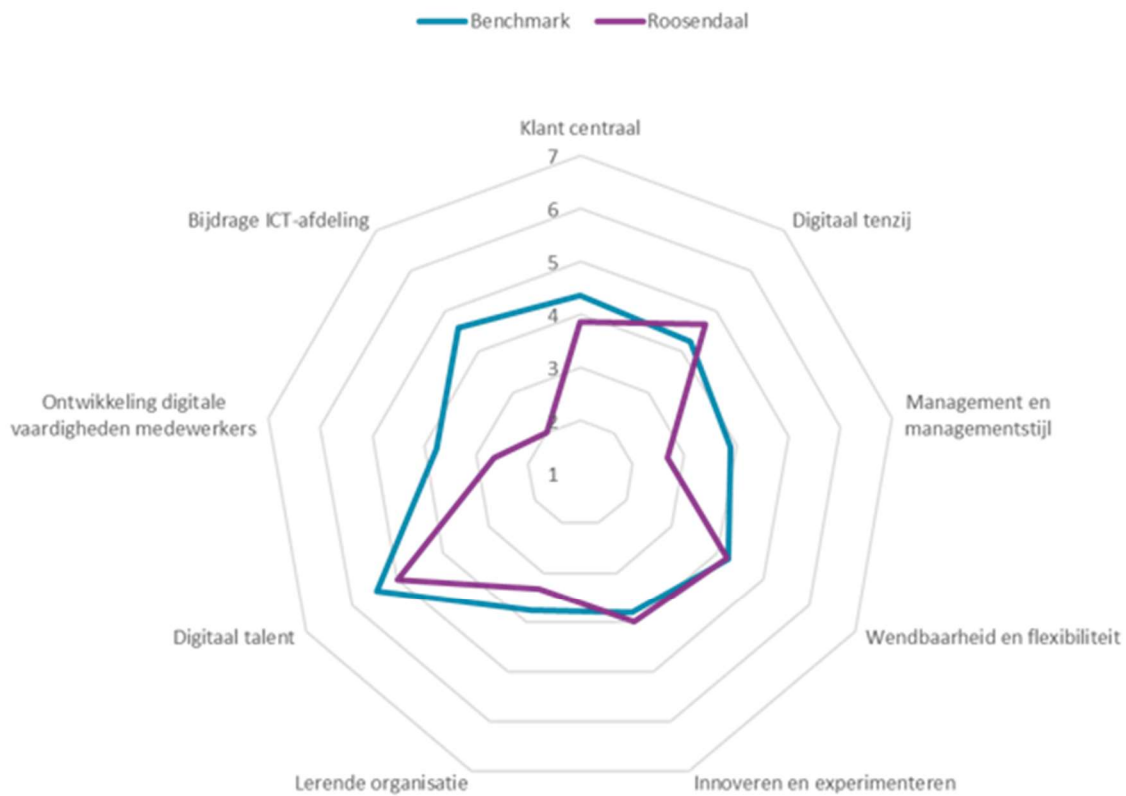
1.2.4 De zelfscores van Moerdijk op cultuur- en organisatiekenmerken



De organisatie scoort zich over het algemeen gelijk aan het benchmarkgemiddelde. Op de kenmerken innoveren en experimenteren en wendbaarheid en flexibiliteit scoort Moerdijk zichzelf het verst boven het gemiddelde.

De kenmerken klant centraal, lerende organisatie en bijdrage ICT-afdeling worden het verst onder het gemiddelde beoordeeld.

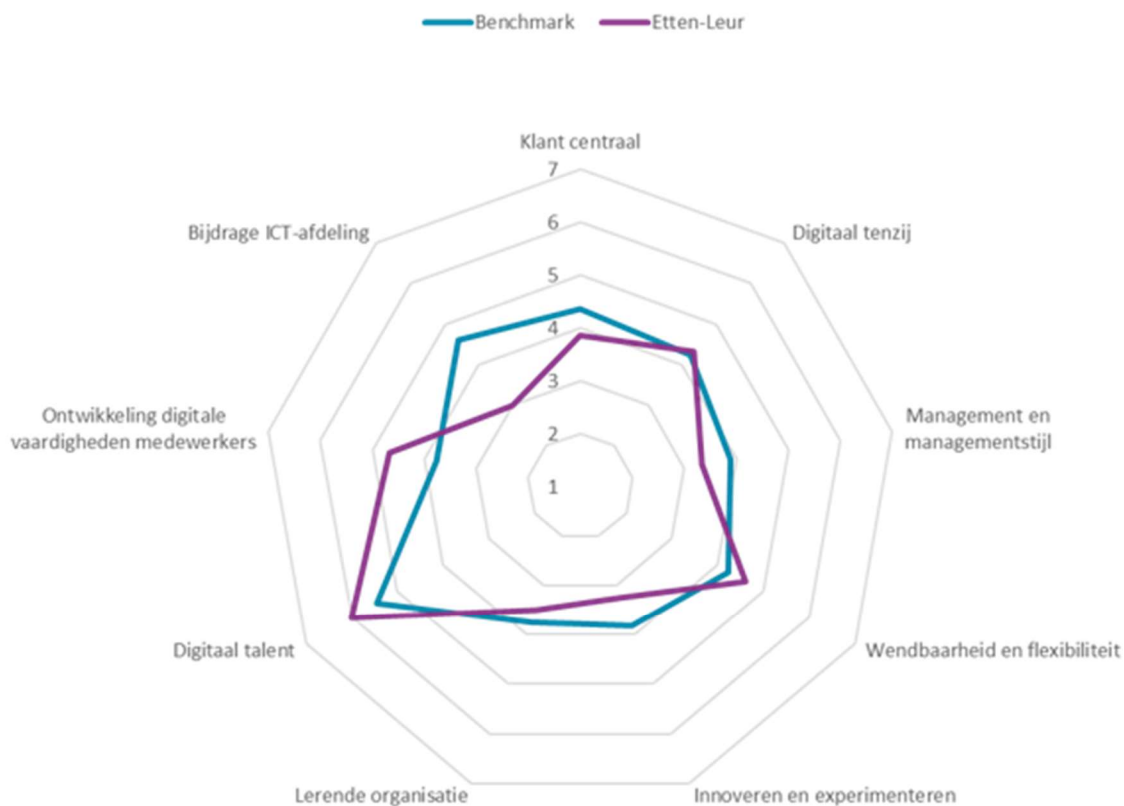
1.2.5 De zelfscores van Roosendaal op cultuur- en organisatiekenmerken



De organisatie scoort zich over het algemeen onder het benchmarkgemiddelde. Op het kenmerk innoveren en experimenten scoort Roosendaal zichzelf het verst boven het gemiddelde.

De kenmerken bijdrage ICT-afdeling, management en managementstijl en ontwikkeling digitale vaardigheden medewerkers worden het verst onder het gemiddelde beoordeeld.

1.2.6 De zelfscores van Etten-Leur op cultuur- en organisatiekenmerken



De organisatie scoort zich over het algemeen gelijk aan het benchmarkgemiddelde. Op de kenmerken O ontwikkeling digitale vaardigheden medewerkers, wendbaarheid en flexibiliteit en digitaal talent scoort Etten-Leur zichzelf het verst boven het gemiddelde.

De kenmerken bijdrage ICT-afdeling, klant centraal en innoveren en experimenteren worden het verst onder het gemiddelde beoordeeld.

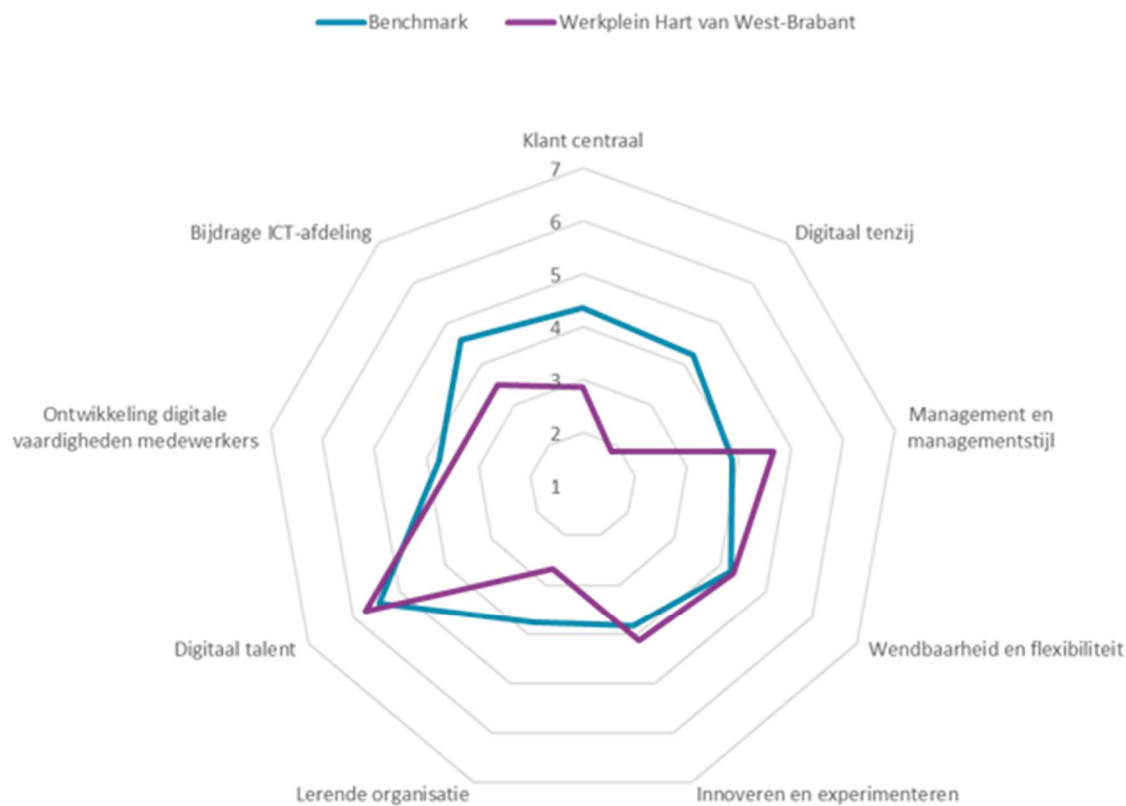
1.2.7 De zelfscores van Tholen op cultuur- en organisatiekenmerken



De organisatie scoort zich over het algemeen gelijk aan het benchmarkgemiddelde. Op de kenmerken digitaal tenzij en management en managementstijl scoort Tholen zichzelf het verst boven het gemiddelde.

De kenmerken digitaal talent en wendbaarheid en flexibiliteit worden het verst onder het gemiddelde beoordeeld.

1.2.8 De zelfscores van het Werkplein op cultuur- en organisatiekenmerken



De organisatie scoort zich over het algemeen onder het benchmarkgemiddelde. Op de kenmerken management en managementstijl en innoveren en experimenteren scoort Werkplein Hart van West-Brabant zichzelf het verst boven het gemiddelde.

De kenmerken digitaal tenzij, lerende organisatie, klant centraal en bijdrage ICT-afdeling worden het verst onder het gemiddelde beoordeeld.

1.2.9 De zelfscores op cultuur- en organisatiekenmerken onderling vergeleken

