

ADVIES I&A STRATEGIE DALFSEN



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

Project 17070

14 juli 2017

André van Nijkerken & Leonie Terlouw

KERNBOODSCHAP

In voorliggend rapport staan adviezen van M&I/Partners over de I&A koers die Dalfsen (voorlopig) het best kan varen en de stappen die Dalfsen op het gebied van I&A sowieso moet zetten. De belangrijkste hiervan zijn de volgende:

- Zorg z.s.m. voor een actuele en integrale bedrijfsstrategie, waarin zowel de dienstverleningsvisie van Dalfsen alsook haar visie op samenwerken en op de gewenste inzet van I&A worden beschreven.
- Zorg dat alle beleids- en bedrijfsvoeringsdoelen scherp (d.w.z. SMART) zijn geformuleerd en dat werkprocessen goed zijn uitgewerkt, zodat de I&A organisatie beter kan meedenken en ondersteunen.
- Zet een gemeentebreed programma op waarin bestuurders, managers en medewerkers op maat in positie worden gebracht om hun eigen rol en verantwoordelijkheid in relatie tot I&A, beter in te vullen.
- Zorg dat het onderwerp I&A in de reguliere cyclus van planning en control, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk/uitvoerend niveau de plek en de aandacht krijgt die I&A als strategisch bedrijfsmiddel en als kans verdienen. Dit o.a. door I&A als een vast onderdeel in elk programma en project op de agenda te zetten.
- Zorg voor verdere verbetering van zaakgericht werken, want dat wordt steeds belangrijker. Breng zaakgericht werken tenminste op de norm die door de nieuwe Omgevingswet wordt vereist.
- Bepaal mede op basis van de nog vast te stellen bedrijfsstrategie, welke infrastructuur en infostructuur Dalfsen nodig heeft, zodat de eisen c.q. wensen in dit kader meegenomen kunnen worden in besprekingen over samenwerking, alsook richting commerciële marktpartijen. Eerst goed/beter/preciezer weten wat je wilt en nodig hebt, voordat je gaat praten over samenwerken en/of (verder) uitbesteden!
- Ga hoe dan ook samenwerken op het gebied van I&A en kies voor de partner(s) met wie bestuurlijk en beleidsmatig de meeste relaties bestaan. Volgens M&I/Partners (en de Rekenkamer van Dalfsen) is dat de gemeente Zwolle.
- Zorg in afwachting van vooral de samenwerking op het gebied van I&A, voor een tijdelijke versterking op met name de I-formatie, want die is echt onderbezet. Doe dat in overleg met het zittende personeel. Kijk wat aanvullend nodig is en waar de meest acute behoeften liggen.
- Last but not least: Stel (aanzienlijk) meer middelen beschikbaar voor I&A, want dat is echt hard nodig.



INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	4
1 HUIDIGE I&A-SITUATIE	8
2 CONTEXT	18
3 BEDRIJFSSTRATEGIE	25
4 STURING & ORGANISATIE	28
5 INFORMATIEVOORZIENING & AUTOMATISERING	32
6 SOURCING & I&A-ORGANISATIE	37
7 VERVOLG	41
BIJLAGE 1 GEINTERVIEWDEN	44
BIJLAGE 2 BESTUDEERDE DOCS & DATA	45
BIJLAGE 3 M&I/PARTNERS	46



INLEIDING



OPDRACHT

Gemeente Dalfsen heeft M&I/Partners gevraagd een adviesrapport te schrijven over de voor Dalfsen best passende I&A strategie (Informatievoorziening & Automatisering). Gevraagd is zowel de huidige I&A situatie van Dalfsen te beschrijven, alsook aan te geven welke I&A koers Dalfsen het best kan varen, wat die koers vraagt van de gemeentelijke organisatie van Dalfsen en welke vervolgstappen als eerste gezet moeten worden.



AANPAK

De opdracht is namens M&I/Partners uitgevoerd door André van Nijkerken en Leonie Terlouw (zie bijlage 3). Zij hebben gesprekken gevoerd (zie bijlage 1) en documenten en gegevens bestudeerd (zie bijlage 2), waarna zij voorliggend rapport hebben geschreven. Op 10 mei hebben André en Leonie hun eerste beelden teruggekoppeld aan het Managementteam van Dalfsen, waarna zij op 22 juni hun voorlopige conclusies en adviezen hebben gedeeld met het Managementteam. De uitkomsten van deze twee bijeenkomsten zijn meegenomen in dit rapport.



OPBOUW RAPPORT

In hoofdstuk 1 de huidige I&A situatie van Dalfsen. Daarin tevens de eerste uitkomsten van het vergelijkende onderzoek (de benchmark) dat M&I/Partners bij Dalfsen heeft uitgevoerd naar de ICT-kosten van Dalfsen. Over dit onderzoek wordt later in 2017 apart gerapporteerd.

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

In de hoofdstukken 2 tot en met 6 de I&A koers die Dalfsen volgens M&I/Partners het best kan varen. In het bepalen van die best passende koers is 'van buiten naar binnen' gewerkt (zie tevens figuur 1). Informatievoorziening en automatisering (I&A) zijn immers geen doel op zichzelf, maar zijn hulpmiddelen voor het beleid en de bedrijfsvoering van Dalfsen. Dus moet het bepalen van de best passende I&A strategie starten bij de context van Dalfsen, d.w.z. bij de omgeving waarin Dalfsen haar werk doet en de ontwikkelingen die in die omgeving aan de orde zijn. Zie hoofdstuk 2.

Vervolgens is het de vraag met welke dienstverleningsvisie Dalfsen in die context wil opereren en met welke partijen Dalfsen op welke onderwerpen samenwerkt of wil samenwerken. We noemen dit de bedrijfsstrategie van Dalfsen. Zie hoofdstuk 3.

De bedrijfsstrategie van Dalfsen is weer bepalend voor de sturing en inrichting van de gemeentelijke organisatie van Dalfsen. Dan praten we over de gewenste manier van werken en over de informatie die nodig zijn om planning versus realisatie te kunnen volgen en verantwoorden. Zie hoofdstuk 4.

De sturing en organisatie van Dalfsen zijn (samen met de bedrijfsstrategie) weer bepalend voor de gewenste c.q. noodzakelijke informatievoorziening en automatisering. Deze zijn beschreven in hoofdstuk 5.

Als laatste komt dan nog de zogenaamde 'sourcingsvraag' aan de orde: Welk deel van die informatievoorziening en automatisering wordt door Dalfsen zelf ingevuld en welk deel door anderen (bijvoorbeeld in een samenwerking met andere gemeenten, of door commerciële marktpartijen)? Het antwoord op die sourcingsvraag is weer bepalend voor wat Dalfsen aan eigen I&A-capaciteit en -kwaliteiten in huis moet hebben. Dit alles is beschreven in hoofdstuk 6.

Figuur 1: Van buiten naar binnen redeneren



In het afsluitende hoofdstuk 7 van dit rapport de vervolgstappen die M&I/Partners adviseert.

Als bijlagen:

- 1 de geïnterviewde personen;
- 2 de bestudeerde documenten en gegevens;
- 3 informatie over M&I/Partners en de adviseurs die de opdracht hebben uitgevoerd.



BEGRIPPEN

Voorliggend rapport is geschreven met de opdracht en intentie om het voor iedereen begrijpelijk te houden, dus ook voor personen die niets of weinig weten van informatievoorziening, automatisering en ICT. Toch waren enkele begrippen onvermijdelijk die wellicht om enige uitleg vragen:

Informatievoorziening

Met informatievoorziening bedoelen we: zorgen dat benodigde c.q. gevraagde informatie (annex gegevens) in de gewenste vorm en op het gewenste moment beschikbaar is. Hierbij gaat het zowel om het leveren van informatie aan eigen medewerkers (de interne informatievoorziening) als om het leveren van informatie aan de samenleving (de externe informatievoorziening, bijvoorbeeld via de gemeentelijke balie of website).

Automatisering en ICT

Automatisering is tegenwoordig niet meer weg te denken, zeker niet bij informatievoorziening. Onder automatisering verstaan we het gebruik van Informatie- en Communicatie Technologie, afgekort: ICT. Dan praten we dus over hardware (apparaten), software (programma's die nodig zijn om apparaten te laten werken) en verbindingen (met of zonder draad).

Apps

Als we het hebben over automatisering en ICT, gaat het steeds vaker ook over 'apps': de afkorting van applicaties, ook wel: software. Toepassingen dus, zoals de vele apps op de mobiele telefoon, maar ook veel grotere applicaties op grotere systemen. Die toepassingen (= software) moeten goed worden onderscheiden van de apparatuur (= hardware) waarop deze toepassingen draaien; ze hebben elkaar nodig om gewenste ondersteuning of informatie te kunnen bieden.

Sourcing van I&A

Soms regelen bedrijven/organisaties hun automatisering (ICT) helemaal zelf, in eigen huis, maar steeds vaker zetten bedrijven/organisaties hun automatisering (of een deel daarvan) buiten de deur. Hetzelfde geldt steeds vaker ook voor informatievoorziening: ook daarin kun je dingen zelf doen c.q. moeten doen, maar steeds vaker zetten partijen zelfs het vervaardigen van gewenste informatie buiten de deur. Zoals het vervaardigen van informatie over ontwikkelingen in het sociaal domein. Daar waar in dit rapport wordt gesproken over de sourcing van I&A of ICT, bedoelen we dus de vraag: Wat doe je zelf? Wat doe je samen met anderen, zoals andere gemeenten? En wat koop je in op de markt, d.w.z. laat je doen door commerciële marktpartijen?



VOORWOORD

Voorafgaand aan het rapport nog enkele opmerkingen:

- 1 Ontwikkelingen gaan tegenwoordig zo snel, dat wat vandaag nog actueel is, morgen al weer achterhaald kan zijn. Een I&A-strategie als een soort '5-jaren-plan' met een hoog blauwdrukgehalte, heeft dan ook geen enkele zin. Natuurlijk moeten ook gemeenten nog steeds hun koers bepalen, maar dat is hooguit een stip op de horizon met wat eerste stappen daar naartoe. Vervolgens zal elke koers door de snelle ontwikkelingen steeds vaker herijkt moeten worden. Voorliggend rapport is met die insteek geschreven.
- 2 Bij I&A-strategieën wordt (door opdrachtgevers) vaak gehoopt dat daarin ook al heel concrete uitspraken worden gedaan over allerlei operationele aspecten, zoals projecten die moeten worden uitgevoerd. Met Dalfsen is afgesproken dat in het rapport wel vervolgstappen worden aangegeven, maar dat het verder echt een strategie(advies) moet zijn, dus de stip op de horizon moet markeren; niet meer, maar ook niets minder.
- 3 Verzoek was verder om vooral een kritisch rapport te schrijven. Aan die oproep is gehoor gegeven, waardoor het accent wat meer is komen te liggen op punten die nog aandacht en/of verbetering behoeven dan op punten die al goed lopen. Daardoor lijkt het glas eerder half leeg dan half vol. Niets is echter minder waar. Compliment voor wat de Gemeente Dalfsen al heeft neergezet!

Namens M&I/Partners,

André van Nijkerken & Leonie Terlouw





1 HUIDIGE I&A-SITUATIE

In dit hoofdstuk een beschrijving van de huidige I&A-situatie bij de gemeente Dalfsen. Het beeld hiervan is bepaald op basis van gesprekken met functionarissen van de gemeente Dalfsen (zie bijlage 1), op basis van bestudeerde documenten en gegevens (zie bijlage 2) en op basis van het vergelijkende onderzoek van M&I/Partners (de benchmark) naar de ICT-kosten van de gemeente Dalfsen. Het beeld is expliciet bevestigd door het Managementteam van de gemeente Dalfsen tijdens een bijeenkomst op 10 mei 2017.

Bij de opbouw van het beeld van de huidige I&A-situatie is dezelfde benadering gevolgd als voor het vaststellen van de voor Dalfsen best passende I&A-strategie, namelijk: van buiten naar binnen. Zie figuur 1 in de inleiding van dit rapport.



1.1 AANSLUITING TUSSEN CONTEXT EN BEDRIJFSSTRATEGIE

In hoofdstuk 2 van dit rapport de context waarin de gemeentelijke organisatie van Dalfsen opereert en de ontwikkelingen die in die context aan de orde zijn. Voor de informatievoorziening en automatisering is het in de allereerste plaats belangrijk dat er een goede aansluiting is tussen de gemeentelijke organisatie van Dalfsen en de context waarin deze opereert. Die aansluiting moet blijken uit de bedrijfsstrategie van Dalfsen: daarin moet antwoord worden gegeven op de vraag welke dienstverlening Dalfsen het best passend vindt in de context die aan de orde is, alsook op de vraag met welke partij(en) op welke onderwerpen wordt samengewerkt.

'Zonder duidelijke bedrijfsstrategie geen goede I&A strategie'

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

Op dit moment (juli 2017) beschikt de gemeente Dalfsen niet over een actuele, integrale (d.w.z. een allesomvattende en samenhangende) bedrijfsstrategie. Wel beschikt Dalfsen over geheel of gedeeltelijk uitgewerkte visies op delen van haar werkterrein. Over de transformatie van het sociaal domein wordt nog volop nagedacht en ook over de nieuwe Omgevingswet moeten nog allerlei ook strategische keuzes worden gemaakt. Hiernaast oriënteert Dalfsen zich nog op diverse terreinen op samenwerking met andere partijen (zoals samenwerken op het gebied van I&A, maar ook breder in bedrijfsvoering) zonder dat daar op dit moment al heldere keuzes in zijn gemaakt of zijn te maken. Ook in dat opzicht is er dus nog geen sprake van een actuele en integrale bedrijfsstrategie. Die zal er gauw moeten komen.



1.2 AANSLUITING TUSSEN BEDRIJFSSTRATEGIE EN I&A

Een andere belangrijke aansluiting is die tussen de bedrijfsstrategie en I&A. Deze aansluiting werkt twee kanten op: er moet een goede vertaalslag zijn van bedrijfsstrategie naar gewenste informatievoorziening en automatisering, maar er moet ook een goede vertaalslag zijn van mogelijkheden in bijvoorbeeld techniek naar toepassing van die mogelijkheden in de bedrijfsstrategie.

Een belangrijk probleem c.q. aandachtspunt in dit kader is dat de 'werelden' van bedrijfsstrategie aan de ene kant, en I&A aan de andere kant, vaak gescheiden werelden zijn die elkaar maar moeilijk verstaan. Het zijn verschillende verantwoordelijkheden, verschillende vakken/expertises, verschillende vaardigheden, verschillende functionarissen en vaak ook verschillende culturen. Een goede aansluiting tussen bedrijfsstrategie en I&A is daarmee bepaald geen vanzelfsprekendheid. Informatiemanagers en CIO's (Chief Information Officers) proberen deze kloof te overbruggen, maar ook zij hebben in de praktijk vaak moeite om beide werelden bij elkaar te krijgen.

Het duiden van wat nodig is vanuit de bedrijfsstrategie geredeneerd, is primair een verantwoordelijkheid van het management. Het management kan zich daar uiteraard bij laten ondersteunen en adviseren, maar het is en blijft zelf verantwoordelijk voor het formuleren van de behoefte. Het duiden van wat er mogelijk is vanuit de techniek (lees: ICT) daarentegen is primair de verantwoordelijkheid van de I&A-organisatie. Daar worden betreffende I&A-functionarissen immers mede voor 'betaald'.

Vanuit beide kanten laat de aansluiting tussen de bedrijfsstrategie en de I&A van Dalfsen nog te wensen over. Dit staat nog los van het ontbreken van een actuele, integrale bedrijfsstrategie zelf. Waar het aan de kant van het management nog teveel aan ontbreekt, is een heldere doorvertaling van gewenste dienstverlening naar gewenste c.q. benodigde I&A-ondersteuning. Anders gezegd: de 'vraagarticulatie' vanuit het management kan en moet nog beter. Aan de andere kant ontbreekt het bij de huidige I&A-organisatie van Dalfsen aan (voldoende) actief meedenken met het management over hoe techniek maar ook een (nog) betere informatievoorziening, kunnen helpen om beleids- en bedrijfsdoelstellingen te realiseren.

Aan beide kanten kunnen oorzaken worden aangewezen voor deze 'gebrekkige verbinding' tussen bedrijfsstrategie en I&A, maar die komen later in dit rapport aan de orde. Vast staat dat de aansluiting tussen de bedrijfskolom en de I&A-kolom kan en moet worden verbeterd en dat kansen vanuit I&A op dit moment nog onvoldoende worden gezien en benut.



1.3 STURING & ORGANISATIE

Sturing en informatievoorziening

Om doelen te bereiken (zowel beleidsdoelen als bedrijfsvoeringsplannen) moeten plannen worden gemaakt, die plannen moeten in uitvoering worden gebracht en de voortgang en het effect van die plannen (inclusief de inzet van middelen) moeten beoordeeld kunnen worden. Goede sturing en monitoring zijn dus essentieel voor een goede invulling van de taken en verantwoordelijkheden van de gemeentelijke organisatie van Dalfsen. Zonder goede informatievoorziening zijn goede sturing en monitoring in feite onmogelijk, maar omgekeerd is het ontbreken van informatie over de gewenste sturing en monitoring (dus het ontbreken van duidelijkheid over de gewenste informatie) een even grote handicap.

Bij de gemeente Dalfsen is beide aan de hand: Aan de ene kant zijn bijvoorbeeld doelen veelal nog onvoldoende scherp geformuleerd (niet voldoende SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) en wordt vaak eerder financieel, d.w.z. op kosten gestuurd dan op het bereiken van gewenste doelen. Soms moeten in dit kader nog belangrijke keuzes worden gemaakt, zoals in het sociaal domein (transformatie) en rondom de invoering van de nieuwe Omgevingswet. Aan de andere kant is ook de 'besturingsondersteunende' informatievoorziening nog onvoldoende op orde. Het één hangt samen met het ander. Voor de informatievoorziening komt hier nog eens bij dat gegevens zich in allerlei verschillende bestanden en systemen bevinden. Daardoor zijn zowel de toegankelijkheid als de betrouwbaarheid van die gegevens (in termen van kwaliteit, actualiteit en volledigheid) niet altijd gegarandeerd en gaat de feitelijke productie van gewenste informatievoorziening niet (altijd) snel, eenvoudig en foutloos.

Werkprocessen

Werkprocessen zijn naar eigen zeggen niet altijd goed beschreven en vastgelegd, waardoor het gewenste verloop ervan en ook de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom werkprocessen niet altijd (even) duidelijk zijn. Met als gevolg dat ook de gewenste informatievoorziening (de informatiebehoefte) niet duidelijk is en dus de informatievoorziening niet (altijd) aansluit op wat daarvan wordt verwacht c.q. mag worden verwacht.

Hier komt nog eens bij dat het projectmatig werken naar eigen zeggen onvoldoende is ontwikkeld, waardoor nieuwe manieren van werken en nieuwe systemen niet altijd even succesvol zijn of worden geïmplementeerd. Een goed voorbeeld hiervan is 'zaakgericht werken', dat al enige tijd geleden is ingevoerd binnen de gemeentelijke organisatie van Dalfsen, maar nog steeds niet optimaal functioneert en nog onvoldoende wordt toegepast. Zaakgericht werken is echter een belangrijke voorwaarde om straks bijvoorbeeld met de nieuwe Omgevingswet te kunnen werken, dus het zal ook in Dalfsen echt gauw op orde moeten worden gebracht.

Governance

Een ander belangrijk onderwerp in dit kader (van sturing en organisatie) is de 'governance' van ICT, of meteen in gewoon Nederlands: de organisatorische verankering en besturing van de I&A-functie van Dalfsen (niet zozeer de afdeling I&A, maar de I&A-functie).

In zijn algemeenheid kan worden gesteld (en daar is Dalfsen allesbehalve uniek in) dat ICT vooral nog wordt gezien en behandeld als de 'typemachine' waarmee we ons werk doen en daarmee vooral als een kostenpost en een 'ding dat het gewoon moet doen' (vergelijkbaar met stroom uit de muur), in plaats van als een factor die inmiddels volstrekt andere manieren van werken mogelijk

maakt en dus als een kans en strategisch bedrijfsmiddel. In die zin hebben ICT en daarmee ook I&A in de Dalfsense organisatie nog niet de plek en de behandeling die ze als kans en strategisch bedrijfsmiddel verdienen. Er is brede waardering voor de manier waarop de ICT binnen de gemeentelijke organisatie van Dalfsen functioneert, maar daarmee bedoelt men vooral dat de apparaten waarmee men werkt, naar wens functioneren en gelukkig weinig uitval vertonen. Een tamelijk beperkte opvatting dus van een goed functionerende ICT, terwijl voor een goed functionerende I&A-organisatie, laat staan een optimale benutting van de kansen die vooral de techniek hierin geeft, aanzienlijk meer nodig is.

Een goed functionerende I&A-organisatie staat of valt met een 'governance' (een besturing van dit onderwerp) die de eigen verantwoordelijkheid van bestuur en management ook voor een goede informatievoorziening en slimme inzet van ICT vooropstelt. Die eigen verantwoordelijkheid moet op z'n minst tot uiting komen in de plek en behandeling die I&A in de gemeentelijke organisatie van Dalfsen krijgen toebedeeld. Zo mogen de onderwerpen I&A geen bijlage zijn in de begroting, geschreven door het hoofd van de afdeling I&A, maar behoren I&A (als kans en strategisch bedrijfsmiddel) een vast onderwerp te zijn in elk beleidsprogramma en daarmee een vast onderdeel in de reguliere cyclus van planning en control. Hiernaast spreekt het voor zich dat voor een goede I&A-ondersteuning voldoende middelen beschikbaar moeten zijn, nog los van de vraag wie de betreffende I&A-ondersteuning gaat of moet leveren.

Ook in dit opzicht moeten in Dalfsen nog meters worden gemaakt. Bestuur en management kijken voor I&A nog te veel naar de I&A-organisatie en nog te weinig naar zichzelf. Omgekeerd mag ook van de I&A-organisatie een proactievare houding worden verwacht richting bestuur en management. Dit brengt ons bij de I&A-organisatie zelf.



1.4 INFORMATIEVOORZIENING & AUTOMATISERING

In het voorgaande werd al aangegeven dat de informatievoorziening binnen de gemeentelijke organisatie nog niet altijd naar wens is en ook werden daar al enkele redenen voor geschetst. Van belang is in dit kader nog toe te voegen dat sommige systemen, zoals Join, als weinig gebruiksvriendelijk worden ervaren, waardoor schaduwadministraties ontstaan, met alle nadelen en risico's van dien. Ervaring van M&I/Partners is dat er anno 2017 (net als bijna geen slechte auto's meer) bijna geen slechte systemen meer bestaan, maar dat de inrichting van systemen alsook de manier waarop systemen binnen organisaties worden uitgerold en gebruikt (inclusief het opleiden van gebruikers), wel vaak te wensen overlaten. Dat lijkt ook in Dalfsen aan de orde.

Verder worden ook vanuit Europa steeds zwaardere eisen gesteld aan informatievoorziening in het algemeen en aan verantwoording, beveiliging en privacy in het bijzonder. Dat stelt ook extra eisen aan I&A-capaciteit en –competenties, die op dit moment niet of maar (zeer) gedeeltelijk (kunnen) worden ingevuld. Zo heeft de huidige I&A-organisatie maar zeer beperkt tijd voor het invullen van de inmiddels verplichte rol van 'functionaris gegevensbescherming', met alle risico's van dien. In die zin kunnen we zeggen:

'Het gaat goed zolang het goed blijft gaan'.

Extra aandachtspunten in dit kader zijn de complexiteit van de automatisering die over de jaren heen is opgebouwd, alsook de kwetsbaarheid van de I&A-organisatie die inherent is (d.w.z. het

logische gevolg is) van de beperkte omvang van de gemeente Dalfsen (ca. 30.000 inwoners) en dus ook de gemeentelijke organisatie van Dalfsen.

Met *complexiteit van de automatisering* bedoelen we de optelsom van apparaten, applicaties en verbindingen die in de loop der jaren is opgebouwd. In veel organisaties is dat inmiddels een voor buitenstaanders ondoorzichtige en onbegrijpelijke kluwen van systemen, onderlinge koppelingen en gegevensstromen. Toch is dat ook de logische uitkomst van jarenlange ontwikkelingen, jarenlang door blijven bouwen op een ingeslagen weg en ondertussen steeds minder flexibel over kunnen stappen op andere oplossingen, waardoor de complexiteit zichzelf alleen nog maar verder versterkt. Daar kan ook de I&A-afdeling van Dalfsen niets aan doen, maar ondervindt daar in toenemende mate wel de nadelen en risico's van. Zoals het risico van uitval, kwetsbare koppelingen, niet (zomaar) kunnen overschakelen op aantrekkelijke(s) alternatieven e.d.

Met *inherente kwetsbaarheid* bedoelen we het feit dat door de beperkte omvang van de gemeentelijke organisatie van Dalfsen (in verhouding tot die van grotere gemeenten), veel functies in de organisatie maar enkelvoudig en soms zelfs maar parttime zijn bezet. Dat is uiteraard een regelrechte bedreiging voor de continuïteit van de betreffende dienstverlening, zeker als het werk dusdanig specialistisch is dat het niet of zomaar door anderen overgenomen kan worden.

Hiernaast speelt ook het loonebouw van Dalfsen in dit kader een rol. Exact dezelfde functies (zoals die van systeembeheerder) worden in grotere gemeentelijke organisaties vaak hoger ingeschaald (en opmerkelijk genoeg soms volgens exact hetzelfde functiewaarderingssysteem), waardoor Dalfsen op de arbeidsmarkt niet in 'pole-position' staat. Niet dat dit ook maar iets zegt over de mensen die er nu zitten, maar het kan wel een rol spelen bij de invulling van vacatures en ook dat kan de kwetsbaarheid verhogen.

Het voorgaande, d.w.z. zowel de geschetste complexiteit als kwetsbaarheid, zijn redenen te meer voor extra zorg. Niet alleen omdat een goed functionerende I&A steeds bedrijfskritischer zijn, maar ook omdat er van buitenaf steeds meer en grotere bedreigingen zijn, zoals de recente cyberaanvallen op tal van landen en bedrijven mondiaal. Het wordt dus steeds belangrijker daar passende maatregelen tegenover te stellen, maar die kosten geld en vragen capaciteit en kwaliteit waarover organisaties met de omvang en middelen van de gemeente Dalfsen vaak maar beperkt kunnen beschikken.

Tegen deze achtergrond mag het gerust een wonder heten dat er tot nu toe nog weinig echt verkeerd is gegaan en dat de spullen werken zoals ze werken. Een groot compliment dus voor de mensen die op dit moment een I&A-rol vervullen binnen de gemeentelijke organisatie van Dalfsen en met name voor de afdeling I&A. Zij moeten het immers doen met de omstandigheden die aan de orde zijn.



1.5 SOURCING EN I&A-ORGANISATIE

Dan de I&A-formatie en –bezetting zelf. In het vormen van een beeld hiervan en oordeel hierover, moet altijd rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat een deel van het I&A-werk wordt uitgevoerd door of samen met andere partijen. Dat bepaalt immers mede wat je als gemeentelijke organisatie van Dalfsen aan capaciteit en competenties in eigen huis (zou) moet(en) hebben.

In de huidige situatie wordt op het gebied van I&A nog maar beperkt samengewerkt met andere gemeenten. Over verdere samenwerking op het gebied van I&A wordt wel volop nagedacht, ook met het oog op de geconstateerde kwetsbaarheid, maar van zo'n verdergaande samenwerking is op dit moment nog geen sprake. Een eerder onderzoek naar (intensievere) ICT-samenwerking met de gemeente Zwolle heeft niet geleid tot nadere stappen in die richting omdat de betreffende 'businesscase' (de inschatting van kosten, baten en risico's vooraf) voor Dalfsen een financieel flink negatieve uitkomst liet zien (althans, zo werd deze voorgerekend). M&I/Partners heeft naar deze businesscase gekeken en kan zich niet aan de indruk onttrekken dat daarin vooral naar kosten is gekeken, maar in ieder geval veel minder naar de opbrengstenkant van zo'n samenwerking, zeker geredeneerd vanuit de geschetste kwetsbare positie van de gemeente Dalfsen. De opbrengsten van samenwerken zijn in dit verband vaak ook lastig in geld uit te drukken (welk bedrag hang je bijvoorbeeld aan minder kwetsbaarheid?), maar zijn er vaak wel degelijk. Meer hierover verderop in dit rapport.

Intussen doet Dalfsen vrijwel alle I&A nog steeds zelf, met dien verstande dat ook Dalfsen daarbij gebruik maakt van externe leveranciers, die producten en/of diensten leveren (hardware, software, verbindingen, advies e.a.). Bij dit laatste moet worden aangetekend dat -langzaam maar zeker- steeds meer I&A-producten en -diensten uit de zogenaamde 'cloud' komen, d.w.z. als 'beheerde dienst' (stroom uit de muur) afgenomen kunnen worden. Voordeel daarvan is dat de gemeentelijke organisatie van Dalfsen niet zelf meer hardware, software en/of verbindingen hoeft aan te schaffen en zelf hoeft te beheren, maar dat dit alles uit handen wordt genomen door commerciële marktpartijen die daar uiteraard wel een prijs voor rekenen. Ander voordeel is dat Dalfsen bij inkoop van 'stroom uit de muur' gemakkelijker kan opschalen of afschalen afhankelijk van de behoefte, maar ook voor die flexibiliteit rekenen commerciële partijen (uiteraard) een prijs.

Onder andere om deze redenen is uitbesteden aan de markt beslist niet altijd goedkoper; er staan echter voordelen tegenover die niet (altijd) goed in geld zijn uit te drukken, maar er wel degelijk zijn. Zoals meer flexibiliteit.

Tegelijkertijd krijgt de gemeente Dalfsen bij uitbesteden aan de markt er andere taken voor terug. Dat wat eerst zelf werd beheerd, wordt overgenomen door de markt, maar daar staat tegenover dat commerciële marktpartijen goed moeten worden aangestuurd en dat vooral over andere zaken moet worden nagedacht. Zoals over het beheer van gegevens (datamanagement) en over de koppeling van systemen als verschillende systemen worden geleverd en beheerd door verschillende leveranciers (we praten dan over de rol van 'systeemintegratie'). Geen kwestie dus van minder werk, maar van *ander* werk en dat andere werk gaat ook andere competenties vereisen. Meer hierover verderop in dit rapport; voor nu alleen de huidige situatie.

Eerste uitkomsten onderzoek ICT-kosten Dalfsen

Zoals aangegeven in de inleiding van dit rapport en ook dit hoofdstuk, heeft M&I/Partners onlangs vergelijkend onderzoek gedaan naar de ICT-kosten van de gemeente Dalfsen. M&I/Partners doet als enige adviesbureau in Nederland al meer dan tien jaar in verschillende sectoren een jaarlijks vergelijkend onderzoek naar de kosten en baten van ICT, waaronder bij gemeenten. Elk jaar geven diverse gemeenten zich om uiteenlopende redenen op voor de 'ICT Benchmark Gemeenten' van M&I/Partners en voor de benchmark over het afgelopen jaar (2016) heeft ook de gemeente Dalfsen zich aangemeld. Het onderzoek in deze is dit voorjaar uitgevoerd, de resultaten ervan worden na de zomer van 2017 gepresenteerd. De eerste uitkomsten van dit benchmark-onderzoek zijn echter al bekend en staat in de navolgende figuren.

Met grote nadruk zij gesteld dat aan benchmark-uitkomsten niet zondermeer conclusies kunnen en dus mogen worden verbonden. Zonder de achterliggende context te kennen en verschillen daarin te duiden en verklaren, verwordt elke vergelijking er al gauw één van appels met peren. Dit laatste geldt ook voor de jaarlijkse benchmark van M&I/Partners. Toch geven de uitkomsten wel een eerste, mogelijke indicatie van zaken die aan de hand zouden *kunnen* zijn. Zelfs dat moet met de nodige voorbehouden worden omkleed, maar benchmark-vergelijkingen geven hoe dan ook een beeld en het is aan de gebruiker zelf te bepalen welke waarde/betekenis aan dat beeld te hechten.

Verzekerd kan worden dat de benchmark van M&I/Partners in de loop der jaren dusdanig verder is geprofessionaliseerd en verfijnd, dat in ieder geval de gepresenteerde cijfers zelf als kloppend mogen worden beschouwd. Bovendien worden de cijfers in overleg met de onderzochte gemeente(n) uitgebreid gecontroleerd en gevalideerd, zodat ook om die reden betekenis mag worden toegekend aan de getallen op zich.

In figuur 2 de totale ICT-kosten van Dalfsen in 2016 per inwoner, waarbij ook ICT-kosten die verborgen zaten/zitten in bijvoorbeeld projectkosten, zoveel mogelijk zijn meegenomen. Het landelijke gemiddelde aan totale ICT-kosten per gemeente per inwoner, staat ernaast.

Figuur 2: De totale ICT-kosten van Dalfsen, vergeleken met het landelijke gemiddelde (per inwoner)

ICT-kosten Dalfsen 2016, per inwoner	ICT-kosten gemeenten 2016, per inwoner, gemiddeld
€ 55	€ 74

Conclusie op basis van dit beeld is dat de gemeente Dalfsen in 2016 € 19 *per inwoner* minder heeft uitgegeven aan ICT dan het landelijk gemiddelde. Vermenigvuldigen we dit bedrag met het aantal van ca. 30.000 inwoners in Dalfsen, dan komen we uit op een bedrag van zo'n € 570.000 minder dan het landelijk gemiddelde over in ieder geval 2016. Dat bedrag *kan* uiteraard incidenteel zijn, maar evengoed structureel; voor dit laatste zou naar meerdere jaren gekeken moeten worden.

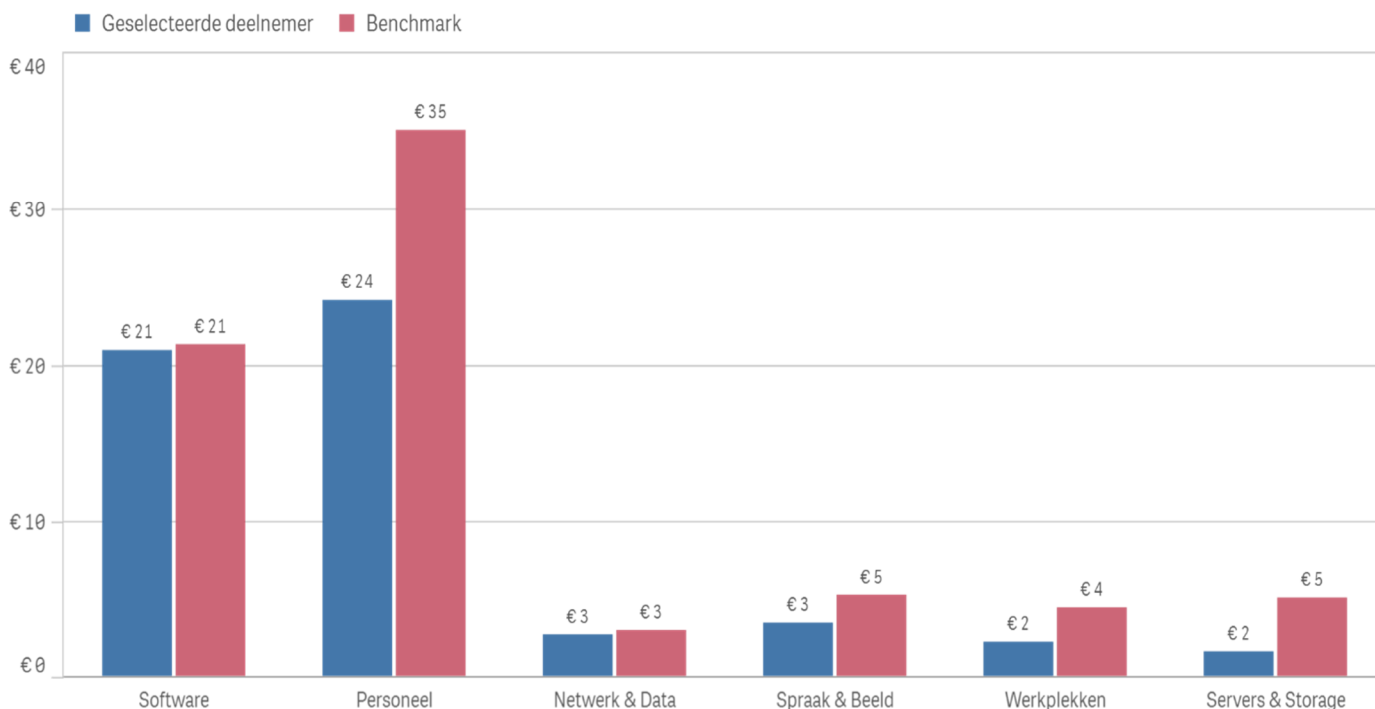
Uit deze vergelijking 'sec' kunnen niet zondermeer harde conclusies worden getrokken. Zo kan het immers betekenen dat Dalfsen uitermate efficiënt omgaat met ICT en/of slim inkoop en/of kosten op de één-of-andere manier goed weet te drukken, maar het kan evengoed betekenen dat Dalfsen te weinig uitgeeft aan ICT of dat de oorzaak ligt bij de gemeenten waarmee Dalfsen wordt vergeleken.

Kijken we vervolgens naar de opbouw van het getal aan totale ICT-kosten van € 55 per inwoner voor de gemeente Dalfsen, dan geeft dat het beeld zoals weergegeven in figuur 3. Waarbij aangetekend dat uit jarenlang onderzoek van M&I/Partners is gebleken dat de grootste post in ICT-kosten van een gemeente doorgaans bestaat uit personeelskosten, en niet (zoals velen verwachten of vermoeden) uit de kosten van hardware, software en verbindingen.

In blauw (telkens de linkerkolom) het gemiddelde van Dalfsen, in rood (telkens de rechterkolom) het landelijke gemiddelde, per inwoner.

Figuur 3: Opbouw totale ICT-kosten gemeente Dalfsen, vergeleken met het gemiddelde (per inwoner)

Kosten per inwoner



Wat opvalt in figuur 3 is dat Dalfsen over nagenoeg de hele linie onder het landelijke gemiddelde zit en dat met name de ICT-personeelskosten in de gemeentelijke organisatie van Dalfsen, aanzienlijk lager zijn dan het landelijke gemiddelde. Ook dit kan allerlei achterliggende verklaringen hebben, maar feit is dat er een groot verschil is ten opzichte van het landelijke gemiddelde.

Dan als laatste de opbouw van die opvallend lagere ICT-personeelskosten. Daarin maakt de benchmark van M&I/Partners onderscheid tussen:

- functioneel- en applicatiebeheer;
- automatiseringsfuncties (A-functies);
- informatiserings-/informatiemanagementfuncties (I-functies);
- extra tijdelijke inhuur;
- leidinggevenden I&A.

In figuur 4 weer in blauw (telkens de linkerkolom) de cijfers van Dalfsen, met daarnaast in rood (telkens de rechterkolom) het landelijke gemiddelde, per inwoner.

Figuur 4: De opbouw van de ICT-personeelskosten van Dalfsen t.o.v. van het landelijk gemiddelde, per inwoner

Personeelskosten per inwoner



Wat in figuur 4 opvalt is dat Dalfsen qua personeelskosten over de hele linie lager scoort dan het landelijke gemiddelde en dat met name de score van Dalfsen op de I-functies (informatisering, informatiemanagement e.d.) zelfs behoorlijk fors afwijkt van het landelijke gemiddelde. Ook dit zegt weer weinig zonder de achterliggende contexten te kennen en te vergelijken, maar feit is dat in de gemeentelijke organisatie van Dalfsen aanzienlijk minder geld aan vooral de I-functies wordt uitgegeven dan het landelijke gemiddelde.

Al met al zijn de in ieder geval te trekken conclusies als volgt:

- 1 de gemeente Dalfsen geeft in vergelijking met het landelijke gemiddelde weinig geld uit aan ICT;
- 2 de ICT-personeelskosten van de gemeente Dalfsen zijn behoorlijk lager dan landelijk gemiddeld;
- 3 binnen de ICT-personeelskosten van de gemeente Dalfsen zijn vooral de uitgaven aan I-formatie aanzienlijk lager dan het landelijke gemiddelde.



1.6 CONCLUSIES M&I/PARTNERS

Als afsluiting van dit hoofdstuk de (hoofd)conclusies die M&I/Partners trekt uit al het voorgaande. Omdat M&I/Partners daarin tevens bepaalde conclusies verbindt aan de gepresenteerde benchmark-uitkomsten (met alle geplaatste kanttekeningen van dien), is het aan de lezer om vooral zelf conclusies te trekken.

Conclusies M&I/Partners over de huidige I&A situatie bij de Gemeente Dalfsen

1. Dalfsen ziet/behandelt ICT vooral nog als vervanger voor de typemachine en daarmee als kostenpost in plaats van strategisch bedrijfsmiddel en kans.
2. Dalfsen geeft relatief weinig geld uit aan ICT en heeft vooral weinig I-formatie. Mede daardoor krijgt ICT niet de plek/aandacht die het verdient en wordt de kwetsbaarheid (die sowieso inherent is aan de omvang van Dalfsen) alleen maar groter.
3. Bestuur (raad & college) en management kijken bij I&A teveel naar de I&A organisatie en te weinig naar zichzelf.



2 CONTEXT

In dit hoofdstuk de context waarin de gemeentelijke organisatie van Dalfsen opereert en de ontwikkelingen die in die context aan de orde zijn. Daarin onderscheid tussen:

- 1 maatschappelijke ontwikkelingen;
- 2 technologische ontwikkelingen;
- 3 ontwikkelingen in wet- en regelgeving;
- 4 landelijke programma's.



2.1 MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Net als alle andere gemeenten opereert de gemeente Dalfsen in een context/samenleving/wereld die voortdurend veranderen en waarin sommige veranderingen ook steeds sneller lijken te gaan en/of ingrijpender lijken te zijn of te gaan worden. Dat Dalfsen daarin een relatief kleine, landelijke gemeente is, doet daar niets aan af. Ook Dalfsen moet en wil mee in de vaart der volkeren, ook Dalfsen moet en wil bij blijven en haar inwoners, bedrijven, organisaties en ketenpartners op maat en naar wens blijven bedienen. Het staat Dalfsen uiteraard vrij om daar eigen keuzes en afwegingen in te maken, maar vast staat (althans volgens divers onderzoek):

- dat mensen steeds ouder worden;
- dat er steeds meer senioren zijn en minder jongeren;
- dat de bevolking vooral groeit door immigratie;
- dat er steeds meer alleenstaanden zijn en nieuwe woonvormen;
- dat verschillen in leefstijl en gezondheid groter worden;
- dat vooral steden groeien en krimp zich vooral voordoet buiten de steden;

- dat de arbeidsmarkt verandert, steeds flexibeler wordt;
- dat verschillen tussen arm en rijk groter worden;
- dat er meer armoede is;
- dat het milieu onder steeds grotere druk staat;
- dat zowel jongeren als ouderen langer thuis (moeten) blijven wonen;
- dat mensen steeds mondiger en veeleisender worden;
- dat meedoen (participatie) steeds belangrijker gevonden wordt;
- dat eenzaamheid toeneemt;
- dat de samenleving steeds verder individualiseert;
- dat de wereld steeds verder globaliseert;
- dat de invloed en rol van de overheid verandert;
- et cetera.

Hiernaast zijn in de samenleving allerlei technologische ontwikkelingen gaande, waarvan velen zelfs razendsnel. Die technologische ontwikkelingen geven veelal nieuwe mogelijkheden en dat geldt zeker voor Informatie en Communicatie Technologie (ICT). We zetten de (voor de gemeente Dalfsen) belangrijkste op een rij.



2.2 TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN

De ontwikkelingen in ICT gaan snel en maken steeds meer mogelijk. Chips en dus computers en andere apparaten worden steeds kleiner en krachtiger, verbindingen en opslagmogelijkheden worden steeds beter, sneller en stabiel. Sommige ontwikkelingen in onze samenleving worden juist door ICT mogelijk gemaakt, zoals 'Langer thuis', 'Connectiviteit' en 'Doe het zelf'. Die ICT is niet altijd de verantwoordelijkheid van een gemeente zelf, maar de gemeente moet er in haar beleid wel rekening mee houden. Specifiek in het domein 'Technologie' noemt BZK:

1 Smart living: toename van technologie thuis

Door gebruik te maken van technisch ondersteunende voorzieningen in huis, kan voor ouderen en hulpbehoevenden de mogelijkheid worden gecreëerd om langer zelfstandig en veilig te kunnen wonen. Met behulp van sensoren, omgevingsbesturing en hierop aangesloten mechanica kunnen mobiliteits- en levensstijlbependingen worden ondersteund en kan snel worden ingegrepen bij onveilige situaties. Zorgprofessionals en mantelzorgers kunnen via technologie ook op afstand contact houden en een patiënt in de gaten houden.

2 Digitale burger: digitalisering van dienstverlening en meer persoonlijk dataverkeer

Steeds meer overheidsdiensten zijn digitaal bereikbaar. De overheid heeft als doelstelling dat in 2017 de burger al zijn zaken met de overheid digitaal kan regelen. Daarbij krijgen, mede door de decentralisaties, meerdere (zorg)partijen toegang tot digitale persoonlijke gegevens van burgers. De uitwisseling van persoonlijk dataverkeer neemt toe, waardoor het borgen van dataveiligheid en privacy steeds belangrijker wordt. Ook krijgt de overheid op deze manier steeds meer data tot haar beschikking, waarbij 'Big Data analyses' nieuwe inzichten over de samenleving kunnen geven.

Naast de toename van technologie thuis, de digitalisering van dienstverlening in het algemeen en de toename van persoonlijk dataverkeer, zien we ook tal van andere ICT-ontwikkelingen die direct of indirect ook de Dalfsense samenleving gaan raken:

Overal internet, computers en oneindige opslag

Eén van de vele ontwikkelingen is dat het internet steeds laagdrempeliger wordt, onder andere door technologieën als 'wearables' (slimme horloges, slimme brillen e.d.). Ook steeds meer alledaagse zaken worden met het internet verbonden, zoals huishoudelijke apparaten, auto's en zelfs kleding. Naar verwachting zullen uiterlijk in 2020 wereldwijd meer dan 1 biljoen sensoren verbonden zijn aan het internet, dat zich daarmee in hoog tempo ontwikkelt tot een 'internet-of-things'. Niet alleen wordt ons eigen huis dankzij tal van sensoren steeds slimmer, maar ook 'smart cities' gaan voor een groot deel draaien op basis van data en sensoren. Het duurt dan ook niet lang meer voordat ook in Dalfsen en omgeving geen verkeerslicht meer is te vinden.

Kunstmatige intelligentie, robotica en bergen aan data

'Big Data' mag gerust een modewoord genoemd worden, maar één ding is zeker: de steeds verder digitaliserende samenleving zal de enorme hoeveelheid data alleen nog maar laten groeien. En op basis van deze steeds grotere bergen data zullen, dankzij geavanceerde 'datamining-apps' (apps die enorme hoeveelheden data kunnen analyseren), steeds vaker door bedrijven en overheden beslissingen worden genomen. Kunstmatige intelligentie wordt in dat besluitvormingsproces steeds belangrijker en zal tevens een grote rol gaan spelen in zelfrijdende auto's die binnen afzienbare tijd ook door de straten van Dalfsen zullen rijden. Nauw verbonden hiermee is de opmars van de robot. De verwachtingen over de mate waarin robots arbeidsplaatsen zullen verdringen lopen ver uiteen, maar nu steeds meer werk geautomatiseerd wordt, durven ICT-deskundigen de voorspelling aan dat rond 2021 de eerste robotische apotheekassistent(e) aan het werk zal gaan.

Gedeeld vertrouwen, virtuele valuta en deeleconomie

Internet maakt nieuwe economische modellen mogelijk. De deeleconomie is nu al tastbaar: bedrijven als Uber en Airbnb groeien als kool. Een meerderheid denkt dat rond 2025 meer autoritjes worden gemaakt via deelplatformen dan dat er particuliere autoritten plaatsvinden. Deze ontwikkelingen hebben een gunstige invloed op bijvoorbeeld het milieu. Ook de financiële markten worden door de komst van zogeheten 'fintechs' (veelal startups die met behulp van digitale middelen pogen financiële diensten te ontwikkelen) op de kop gezet. Een andere fundamentele verschuiving is de komst van de zogeheten 'blockchain'. Dit mechanisme, een publiek grootboek, maakt het mogelijk om via een gedeeld vertrouwen allerhande transacties af te handelen en vast te leggen. Bitcoin maakt er al dankbaar gebruik van.

De impact van 3D-printing

Niet alleen kunnen 3D-printers met steeds meer materialen overweg, ze worden ook nog eens steeds sneller. De voorspellingen zijn niet gering: de komende jaren wordt de eerste lever getransplanteerd die uit een 3D-printer is gerold en wordt 5 procent van de consumentengoederen in drie dimensies geprint. Ook de eerste auto die vrijwel geheel is opgebouwd uit onderdelen van een 3D-printer, zal niet lang meer op zich laten wachten. De impact van 3D-printers op de economie is dan ook groot: het kan zorgen voor verlies aan banen in bepaalde sectoren en er bestaat het gevaar op meer afval afkomstig uit 3D-printers. Voordelen zijn er echter ook volop: er zal een democratiseringsslag volgen in het produceren en ontwerpen van goederen, en sommige bedrijven moeten beter gaan inspelen op de wensen van de consument.

Steeds meer mogelijk in de Cloud

Als laatste noemen we de sterke opkomst van de 'cloud', als gevolg van de steeds betere computers, verbindingen en opslagmogelijkheden. Daardoor worden steeds meer diensten online aangeboden (de eerder genoemde stroom uit de muur). Er komen steeds meer op het internet gebaseerde applicaties (toepassingen). Hierdoor nemen de algemene I&A-beheerinspanningen af

en komt meer focus te liggen op applicatie-integratie (het koppelen van systemen die geleverd worden door verschillende leveranciers) en op beheer van gegevens (datamanagement).

Professionalisering van de markt

De groei in cloud-toepassingen is ook mogelijk gemaakt door de verdere professionalisering van de markt. Steeds meer commerciële partijen bieden clouddiensten aan en ook hun dienstverlening is gemiddeld genomen van een steeds betere kwaliteit. Dat geeft dus extra opties, ook aan de gemeente Dalfsen.



2.3 ONTWIKKELINGEN IN WET- EN REGELGEVING

Belangrijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving waarin ook I&A een rol gaan spelen, zijn o.a. de volgende:

Decentralisaties sociaal domein

Sinds 1 januari 2015 zijn de decentralisaties in het sociaal domein een feit. Sindsdien zijn gemeenten vooral bezig geweest om grip te krijgen op hun nieuwe takenpakket in het sociaal domein. Zorgcontinuïteit en financiën stonden veelal centraal. Qua informatievoorziening is de basis op orde gebracht, maar de informatie-uitwisseling met ketenpartners en het (verder) terugdringen van de administratieve lasten voor met name zorgaanbieders (o.a. door standaardisatie van berichtenverkeer) verdienen beslist nog de nodige aandacht. Ook zal in de komende periode nagedacht moeten worden over de inrichting van het sociaal domein op de lange(re) termijn (transformatie). Wat bijvoorbeeld te doen aan preventie? Hoe kan ICT helpen de doelstellingen in het sociaal domein te realiseren? En hoe te zorgen dat preventie niet ten koste gaat van privacy?

Omgevingswet

De nieuwe Omgevingswet treedt (althans volgens planning juni 2017) per 1 juli 2019 in werking en integreert zo'n 26 wetten op het gebied van de fysieke leefomgeving. Hieronder vallen onderwerpen als: bouwen, milieu, waterbeheer, ruimtelijke ordening, monumentenzorg en natuur, maar ook gezondheid en welbevinden. De oude wetten zijn veelal sectoraal opgebouwd. In samenhang gezien en toegepast, sluiten deze wetten niet meer aan bij de behoeften van deze tijd.

Met de Omgevingswet wil de overheid het wettelijk systeem 'eenvoudig beter' maken. Gemeenten krijgen meer bestuurlijke afwegingsruimte en moeten vooral omschakelen van 'nee tenzij' naar 'ja mits'. De nieuwe Omgevingswet hecht grote waarde aan participatie en de kosten daarvan zijn voor rekening van de initiatiefnemer (degene die ergens iets wil realiseren). Nieuwe kerninstrumenten zoals de omgevingsvisie en het omgevingsplan doen hun intrede en er zal integraal (d.w.z. als één overheid en vanuit verschillende invalshoeken) gewerkt moeten worden.

Via een nieuw digitaal loket (het Digitaal Stelsel Omgevingswet, afgekort tot DSO), dat o.a. het huidige omgevingsloket (het OLO) gaat vervangen en gekoppeld gaat/moet worden aan tal van andere systemen en registraties, zal straks elke gebruiker een informatiepositie moeten hebben die gelijk is aan die van de overheid en zal de gebruiker antwoord moeten krijgen op al diens vragen over de fysieke leefomgeving.

Nu al staat vast dat de Omgevingswet een ingrijpende stelselwijziging gaat betekenen met dito gevolgen voor de gemeentelijke organisaties, hun manier van werken en de competenties die

straks nodig zijn om er een goede invulling aan te geven. Ook zullen gemeentelijke overheden inkleuring moeten geven aan de ruimte die de nieuwe Omgevingswet hen biedt, hetgeen nog tal van discussies en noodzakelijke besluiten gaat betekenen. Om maar te zwijgen over de digitaliseringsopgave die vast zit aan de nieuwe Omgevingswet en die al even ingrijpend is als de nieuwe wet zelf.

Mogelijk wordt de datum van inwerkingtreding van de nieuwe Omgevingswet nog weer uitgesteld om nog wat meer ruimte te geven aan een goede voorbereiding, maar zeker is dat op dit moment niet. De Minister komt hier na de zomer van 2017 op terug.

Wet open overheid

In april 2016 heeft de Tweede Kamer ingestemd met de Wet open overheid (Woo), de opvolger van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob). Deze nieuwe wet moet overheden aansporen om opener te zijn. Onderdeel van de wet is de stapsgewijze invoering van een openbaar informatieregister, waarin alle documenten komen te staan die direct openbaar kunnen zijn.

Algemene Verordening Gegevensbescherming

Per 25 mei 2018 is de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) van toepassing. Dat betekent dat er vanaf die datum dezelfde privacywetgeving geldt in de hele Europese Unie (EU). De Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) geldt dan niet meer. De AVG zorgt onder meer voor:

- versterking en uitbreiding van privacyrechten;
- meer verantwoordelijkheden voor organisaties;
- dezelfde, stevige bevoegdheden voor alle Europese privacytoezichthouders, zoals de bevoegdheid om boetes tot 20 miljoen euro op te leggen.



2.4 LANDELIJKE PROGRAMMA'S

Landelijke programma's met een substantiële I&A-component zijn de volgende:

Operatie Basisregistratie Personen (BRP)

Operatie BRP (voorheen programma modernisering GBA) werkte in opdracht van het ministerie van BZK aan de invoering van de Basisregistratie Personen (de BRP, als opvolger voor de verouderde Gemeentelijke Basis Administratie). Operatie BRP is in de eerste week van juli 2017 echter door de Minister stopgezet omdat de operatie financieel al een drama is en een nog veel groter drama lijkt te worden, terwijl tot nu toe nog nauwelijks iets is opgeleverd dat werkt. De Minister gaat nu onderzoeken hoe verder. De BRP vormt namelijk een belangrijke bouwsteen in de 'generieke digitale infrastructuur' (GDI) die landelijk wordt neergezet. Zo is de BRP een belangrijke voorwaarde voor plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening (7 dagen/week, 24 uur/dag).

Digitale overheid 2017

Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, digitaal afhandelen. Er komt een eenmalige gegevensuitvraag voor ondernemers die gebruik maken van het Ondernemingsdossier om bedrijfsgegevens uit te wisselen met de overheid. De overheid opereert als één: er is sprake van integrale dienstverlening, waarbij het niet uitmaakt bij welke overheidsorganisatie men als eerste aanklopt ('no wrong door') om alles wat komt kijken bij een verhuizing te regelen of een nieuw bedrijf op te zetten. De overheid richt zijn processen in op de dienstverleningsvraag van burgers en bedrijven en voorkomt daarmee dat burgers en bedrijven steeds weer hun weg moeten vinden in het brede en complexe landschap van

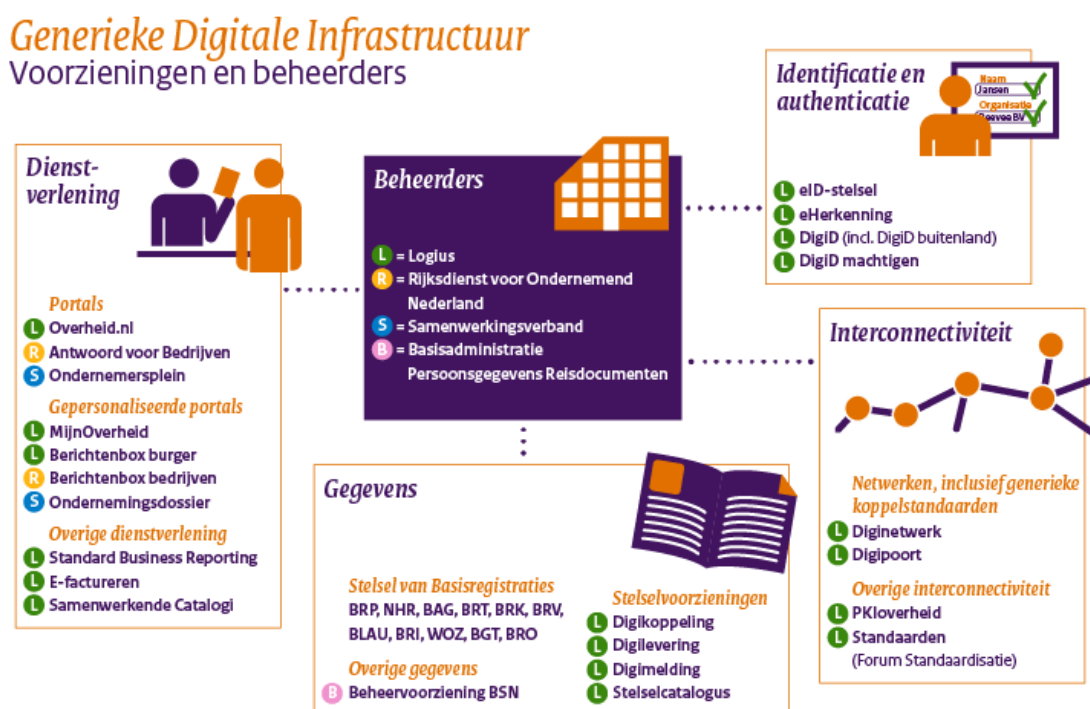
overheidsorganisaties. Ook stelt één overheid geen overbodige vragen meer en zorgt dat burgers en bedrijven met minder regels en procedures te maken krijgen.

Door het ministerie van BZK wordt -in samenwerking met het ministerie van EZ en het ministerie van VenJ- in dit kader een aantal wetsvoorstellen voorbereid, waaronder:

- de nieuwe Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer, waarin wordt voorgesteld om afdeling 2.3 van de Algemene wet bestuursrecht aan te passen zodat het mogelijk wordt voor bestuursorganen om voor ieder type bericht een elektronisch kanaal aan te wijzen;
- Wijziging van de Bekendmakingswet, met als doel het digitaal toegankelijk maken van kennisgevingen en bekendmakingen van de overheid voor burgers en bedrijven;
- de nieuwe Wet Generieke Digitale Infrastructuur. Dit is een zogenoemde 'aanbouwwet' waarin de generieke digitale infrastructuur (GDI) wordt vastgelegd die essentieel is voor de digitale dienstverlening van de overheid. De GDI moet bijdragen aan de realisatie van een samenhangende digitale overheid die burgers en bedrijven mogen verwachten: uitvoeringsprocessen zijn op elkaar afgestemd, informatie is makkelijk vindbaar en transacties zijn eenvoudig uitvoerbaar. Door gebruik te maken van generieke voorzieningen, zoals verplichte aansluiting op www.mijnoverheid.nl, wordt de dienstverlening anders en beter georganiseerd, waardoor het geheel efficiënter wordt.

In figuur 5 de voorzieningen en beheerders van de Generieke Digitale Infrastructuur.

Figuur 5: Voorzieningen en beheerders Generieke Digitale Infrastructuur



Digitale Agenda 2020

De Digitale Agenda 2020 is deels een voortzetting van Operatie NUP (invoering basisregistraties e.a.) en de invoering van de bijbehorende bouwstenen, tegenwoordig aangeduid als de (reeds genoemde) generieke digitale infrastructuur. Daarnaast is gekozen voor een meer proactieve houding tegenover nieuwe ICT-ontwikkelingen, collectieve opschaling op gebieden waar gemeenten zich niet onderscheiden (collectivisering, zoals gezamenlijke aanschaf van Office 365), vereenvoudiging en standaardisatie van werkprocessen, en een impuls in het opdrachtgeverschap richting softwareleveranciers. Motto's van de Digitale Agenda 2020 zijn:

- transparant en efficiënt werken;
- standaardiseren waar mogelijk, lokaal maatwerk waar nodig;
- wat samen kan, ook samen doen.

Programma Regie op Gegevens

Het programma Regie op Gegevens verkent de mogelijkheden om mensen zelf de regie te geven op het beheer van hun gegevens. Daarbij hoort ook dat ze zelf kunnen bepalen met wie ze deze delen. Dit is een belangrijke invulling van het principe 'de mens centraal in de overheidsdienstverlening'.



2.5 CONCLUSIES M&I/PARTNERS

Uit het voorgaande kan hoe dan ook worden geconcludeerd dat er ontzettend veel in beweging is, met vaak steeds grotere snelheid en complexiteit, terwijl overheden waaronder gemeenten steeds meer moeten met verhoudingswijs steeds minder. Ook vragen veel ontwikkelingen om een andere overheid, een andere invulling van de overheidsrol. Die andere overheid stelt weer andere eisen aan wat overheden in huis moeten hebben (aan competenties e.d.) om hun rol goed in te kunnen (blijven) vullen. Ondertussen is techniek niet meer weg te denken uit onze samenleving en daarmee niet alleen een essentiële voorwaarde, maar vooral ook een kans.



3 BEDRIJFSSTRATEGIE

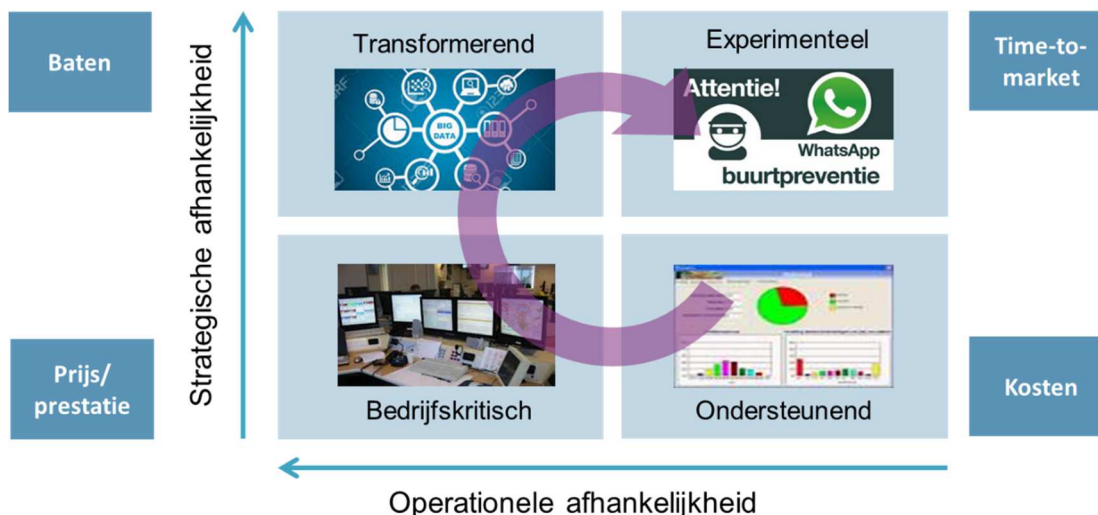
Op dit moment (juli 2017) beschikt de gemeente Dalfsen niet over een actuele, integrale (d.w.z. een allesomvattende en samenhangende) bedrijfsstrategie. Die zal er gauw moeten komen, want die bedrijfsstrategie is weer (mede) bepalend voor de I&A-strategie. Betekent dit laatste dan meteen dat op dit moment nog weinig zinnigs is te melden over de best passende I&A-strategie voor de gemeentelijke organisatie van Dalfsen? Nee, dat betekent het niet, want los van de exacte invulling van de bedrijfsstrategie is al heel wat te zeggen over de I&A-koers die Dalfsen, gegeven de kennis en omstandigheden van dit moment, het best kan gaan varen. Daar kan wel degelijk al advies over worden gegeven en dat gebeurt in het navolgende van dit rapport dan ook.

Essentieel in dit kader is te beseffen dat een bedrijfsstrategie anno 2017 niet meer om ICT en I&A heen kan en ook daar dus uitspraken over zal moeten doen. De techniek ontwikkelt zich immers in een adembenemend tempo; afgelopen 3 jaar waren er meer innovaties dan in de 15 jaar daarvoor. Softwarebedrijven als Amazon, Apple en Google gooien hele industrieën overhoop, met disrupties in o.a. de muziek, de boekenbranche en de taxi- en hotelwereld tot gevolg. De consument grijpt de macht, hele bedrijfsketens worden omgekeerd. Ook de relatie van de overheid met haar burgers en de verwachtingen die de burger heeft van de overheid, zijn aan verandering onderhevig.

*‘We leven niet in een tijdperk van verandering,
maar in een verandering van tijdperk’*

Bij dit alles is de afhankelijkheid van ICT en een goed functionerende I&A in de loop der jaren dusdanig toegenomen, dat de informatiefunctie (van ondersteunend) niet alleen bedrijfskritisch is geworden, maar tevens een steeds belangrijke rol vervult in transformaties en met name voor commerciële ondernemingen: voor hun overlevingskansen op zowel korte als lange termijn. Zie tevens figuur 6, waarin dit steeds grotere belang tot uiting is gebracht.

Figuur 6: Steeds groter belang van ICT en dus goed functionerende I&A



In deze context heeft ook het nieuwe concept van 'Bimodal ICT' haar intrede gedaan. Bimodal ICT wil zeggen dat een organisatie qua ICT twee verschillende 'modes' (in de betekenis van: toestanden) naast elkaar onderscheidt: een mode 1 voor stabiele, geplande uitvoering van I&A-dienstverlening en een mode 2 voor experimenteren en innoveren met ICT. Bimodal ICT is dus een middel om twee aparte, maar samenhangende manieren van ICT-dienstverlening te managen.

Bimodal ICT wint aan populariteit omdat het een brug slaat tussen aan de ene kant de aandacht voor solide systemen en aan de andere kant het leveren van innovatieve toepassingen, die nodig zijn voor een succesvolle digitale transformatie. Kortom: de informatievoorziening moet zowel betrouwbare, bedrijfskritische diensten verlenen alsmede disruptieve, nieuwe en innovatieve experimenten kunnen initiëren. Kwaliteit én beschikbaarheid van (keten)gegevens zijn hierin cruciaal.

Om de I&A-functie van de gemeente Dalfsen een wezenlijke bijdrage te laten leveren aan de transformatie en innovatie van primaire processen, is er behoefte aan meer dan een hernieuwd I&A-plan of I&A-beleid. Vraag is niet óf Big Data, informatiebeveiliging, cloud en allerlei andere ontwikkelingen gaande en/of relevant zijn, vraag is hoe de gemeente Dalfsen hier invulling aan gaat geven. En wat doet Dalfsen hierin zelf? Wat doet Dalfsen samen met anderen? En wat laat Dalfsen doen door de markt? Ook dat maakt deel uit van de bedrijfsstrategie!

Hiernaast zullen in de bedrijfsstrategie van Dalfsen ook zoveel mogelijk heldere, beleidsinhoudelijke keuzes moeten worden gemaakt die (voldoende) richtinggevend zijn ook voor de I&A-strategie. Dan gaat het o.a. over dienstverlening, over samenwerking met of uitbesteding

aan andere partijen, over de transformatie van het sociaal domein inclusief de inzet van ICT, alsook om duidelijke keuzes rondom de nieuwe Omgevingswet.

Dienstverlening

Dalfsen kan op allerlei manieren invulling geven aan de dienstverlening aan haar inwoners, bedrijven, organisaties en ketenpartners. Dus moet een duidelijke visie op deze invulling deel uitmaken van de bedrijfsstrategie. Vragen die in dit kader beantwoord moeten worden, zijn onder andere:

- Welke dienstverlening verwachten inwoners, bedrijven, organisaties en ketenpartners van de gemeente Dalfsen en wat betekent dat?
- Wat doet Dalfsen zelf? Wat doet Dalfsen samen met andere partijen (zoals met andere gemeenten)? En wat laat Dalfsen doen door commerciële partijen?
- Gaat Dalfsen voor alles digitaal, of voor 'multichannel' (dienstverlening via meerdere kanalen, waaronder digitaal, maar ook fysiek/balie, bezoek aan huis e.d.)?
- Gaat Dalfsen voor plaats- en tijdonafhankelijk werken, 7 dagen/week en 24 uur/dag?
- Onderdeel van de bedrijfsstrategie kan ook zijn dat Dalfsen er veel werk van maakt (of moet maken) een aantrekkelijke werkgever te zijn. Met welk beleid gaat Dalfsen dat doen? Wordt daarin bijvoorbeeld toegestaan dat medewerkers zelf hun favoriete 'device' (bijvoorbeeld merk PC/laptop/tablet en/of merk mobiele telefoon) kiezen of meebrengen naar het werk?

Sociaal domein

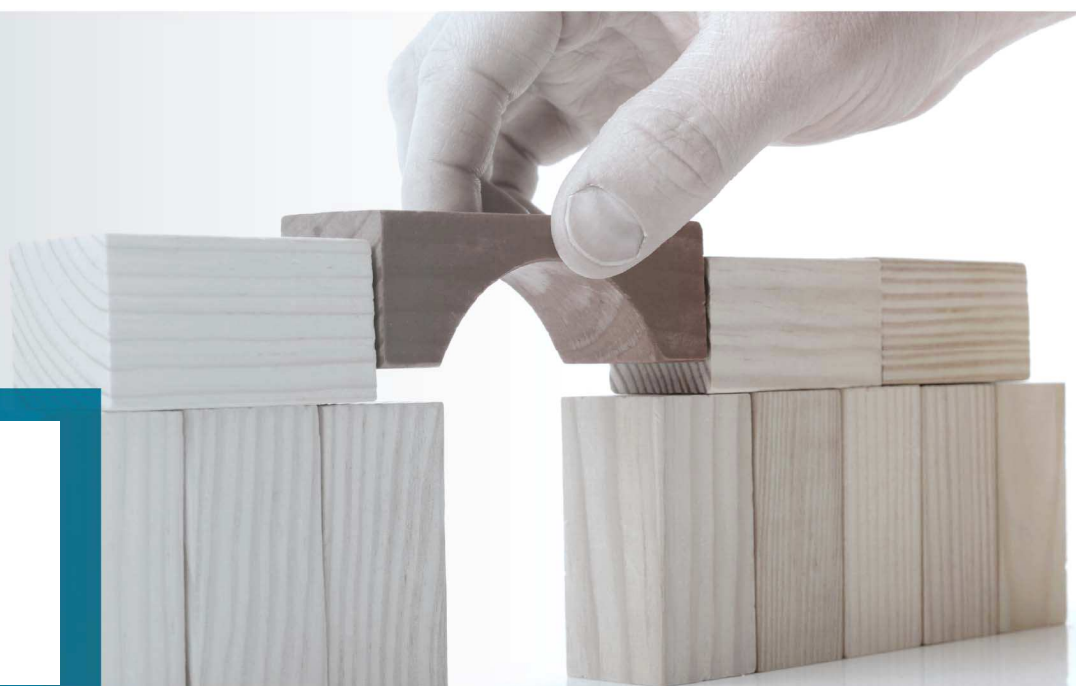
Hoe gaat het sociaal domein op termijn functioneren c.q. ingericht worden? Wat gaat de gemeente Dalfsen concreet doen aan preventie in het sociaal domein? Hoe gaat Dalfsen ICT gebruiken om haar beleidsdoelstellingen in het sociaal domein te bereiken? Gaat Dalfsen bijvoorbeeld domotica (d.w.z. techniek die thuis ondersteunend kan zijn) subsidiëren als vaststaat dat domotica de zelfredzaamheid van mensen vergroot, waardoor Dalfsen mogelijk financieel voordeel heeft door de inzet van domotica? Gaat Dalfsen net als andere gemeenten (zoals Amsterdam) zelf apps ontwikkelen die kunnen helpen in het sociaal domein? Of een 'app-store' inrichten zodat mensen geholpen worden een goede keuze te maken uit de tienduizenden apps die in het sociaal domein al worden aangeboden?

Op al dit soort vragen zal de gemeente Dalfsen een helder antwoord moeten geven en veel van die antwoorden horen thuis in de bedrijfsstrategie.

Ruimtelijk domein

Als laatste het ruimtelijk domein, met de komst van de nieuwe Omgevingswet. Die wet gaat o.a. meer bestuurlijke afwegingsruimte geven. Hoe gaat Dalfsen die ruimte invullen? Wat is überhaupt de ambitie van Dalfsen met de nieuwe Omgevingswet, want die kan van consoliderend en calculerend tot en met onderscheidend en vernieuwend worden ingevuld (zie in dit kader het dialoogmodel van de VNG). Hoe gaat Dalfsen komen tot een integrale en gedragen Omgevingsvisie en een daarvan afgeleid Omgevingsplan? Hoe gaat Dalfsen invulling geven aan de wettelijke eis van de nieuwe Omgevingsvisie dat de informatiepositie van de inwoners, bedrijven, organisaties en ketenpartners van Dalfsen per datum inwerkingtreding dezelfde is als die van Dalfsen zelf?

Ook op veel van dit soort vragen zal de bedrijfsstrategie een antwoord moeten geven. Dan praten we nog niet over een mogelijke samensmelting van het sociaal domein en het ruimtelijk domein, want in beide gaat het straks bijvoorbeeld om gezondheid en welbevinden. Hoe kijkt Dalfsen naar die toekomst? En welke positie neemt Dalfsen daarin in?



4 STURING & ORGANISATIE

Binnen het kader van de (nog te vervaardigen) bedrijfsstrategie moet vervolgens ook de vraag worden beantwoord waar de gemeentelijke organisatie van Dalfsen op gaat sturen en welke inrichting van de organisatie (structuur, processen, manieren van werken, personele bezetting e.d.) voor Dalfsen (gegevens de context en bedrijfsstrategie) het best passend is. Die vraag kan vanwege het nog ontbreken van een actuele, integrale bedrijfsstrategie maar gedeeltelijk worden beantwoord. Toch zijn er in dit kader al wel wat adviezen mee te geven.



4.1 STURING

Los van de bedrijfsstrategie is Dalfsen een gemeentelijke organisatie die hoe dan ook moet sturen op:

- *klanttevredenheid*: de tevredenheid van de inwoners, bedrijven, organisaties en ketenpartners van Dalfsen over de producten en diensten van de gemeente Dalfsen;
- *effectiviteit*: het bereiken van vooraf gestelde doelen;
- *efficiency*: het bereiken van die doelen met zo weinig mogelijk middelen;
- *rechtmatigheid*: het werken in overeenstemming met geldende regels en besluiten.

De I&A-functie/-organisatie van Dalfsen zal hoe dan ook informatie en gegevens moeten leveren die een actueel, compleet en kloppend beeld geven op deze 4 'key performance indicatoren' (KPI's). Ook op dit vlak moet nog het nodige gebeuren. Belangrijk vertrekpunt daarin is de behoefte van de bedrijfskolom: bestuur en management zullen scherper dan tot nu toe moeten worden in wat ze precies nastreven en dus willen weten, zodat de I&A-functie/-organisatie daar beter in kan meedenken en ondersteunen.

Informatiegestuurd werken

Een betere ondersteuning in dit kader kan ook bestaan uit het onderzoeken en analyseren van beschikbare, ook openbare data en databronnen, zodat opgeteld een beter, preciezer beeld ontstaat van de werkelijkheid. Dit wordt ook wel aangeduid als 'informatiegestuurd werken'. Veel organisaties, waaronder gemeenten, acteren op veronderstellingen en administraties over die werkelijkheid, maar zitten er met regelmaat naast. Een betere analyse van beschikbare data en databronnen (waaronder 'open data') voorafgaand aan beleidsbepaling, kan dus leiden tot beter beleid. Dit vraagt dan wel dat tijd en geld voor dit soort (ex ante) onderzoek beschikbaar wordt gesteld, maar daar staan potentieel flinke opbrengsten tegenover. Het is aan Dalfsen hier zelf een afweging in te maken. Ook zou onderzocht kunnen worden hoe hierin aangesloten kan worden bij gemeenten die dit al doen (zoals Zwolle, dat een eigen onderzoeksfunctie heeft).

Sturing in sociaal en ruimtelijk domein

Een ander aandachtsgebied voor de sturing van Dalfsen betreft de sturing in zowel het sociaal domein als in het ruimtelijk domein (met de komst van de nieuwe Omgevingswet). In beide domeinen is een ingrijpende stelselwijziging gaande, die vooral bij gemeenten een grotere verantwoordelijkheid neerlegt, maar daarmee ook een extra informatiebehoefte. Die extra informatiebehoefte komt hierbij mede voort uit het feit dat het Rijk aan stelselwijzigingen flinke bezuinigingen koppelt, waardoor voor gemeenten extra druk op de ketel komt te staan. Allerlei partijen binnen gemeenten willen dan weten hoe het gaat, vaak eerder nog financieel dan beleidsinhoudelijk. In al deze gevallen is de reflex van meer willen weten dus goed te verklaren, maar daarmee ontstaat al gauw een ongebreidelde wildgroei aan informatiebehoeften, die vervolgens niet of maar ten dele kunnen worden ingevuld. Bovendien bestaat vaak onduidelijkheid over wat in genoemde domeinen nu precies bereikt moet worden, waardoor ook de productie van goede ondersteunende informatie geen goed baken heeft.

Veelzeggend in dit kader is dat haast elke gemeente zowel in het sociaal domein als in het ruimtelijk domein net weer andere informatiebehoeften heeft dan andere gemeenten, waardoor de commerciële markt voor 'monitoring' momenteel echt 'booming' is. Dit terwijl zowel de decentralisaties in het sociaal domein als ook de nieuwe Omgevingswet duidelijke doelstellingen hebben die voor alle gemeenten dezelfde (zouden moeten) zijn.

Een eerste advies in dit kader is vooral aansluiting te blijven zoeken bij de doelstellingen van de decentralisaties in het sociaal domein en van de stelselwijziging in het ruimtelijke domein (de nieuwe Omgevingswet). Die worden vaak uit het oog verloren, waardoor ongeleid allerlei informatiebehoeften worden geformuleerd waar dashboardbouwers nog jaren werk aan hebben.

Een tweede advies in dit kader is om eerst en vooral gebruik te maken van wat er al is. Zo zijn er al heel wat dashboards die nuttige informatie geven, maar nog nauwelijks worden gebruikt. Soms is dat een kwestie van niet op de hoogte zijn van wat er al is, maar vaak is ook de neiging om zelf het wiel te willen uitvinden, hardnekkig groot. Met als gevolg dat uitstekende initiatieven zoals de 'gemeentelijke monitor sociaal domein' (GMSD) waarvan de resultaten openbaar worden gepresenteerd op www.waarstaatjegemeente.nl, het onderspit delven door de gretigheid van de markt om telkens weer nieuwe dashboards te (willen) ontwikkelen. Des te meer zonde omdat al die dashboards in feite dezelfde data nodig hebben om antwoord te (kunnen) geven op gestelde vragen. Zoals horloges dezelfde input nodig hebben om te kunnen vertellen hoe laat het is. En dat overigens niet altijd even goed doen. Dat kan aan het horloge liggen, maar ook aan de data waar ze gebruik van maken.

'Elk nieuw dashboard geeft vaak hooguit een ander venster op wat al beschikbaar was'

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

Privacy en informatiebeveiliging

Een vraagstuk dat nauw verband houdt zeker met sturing in het sociaal domein, betreft het belang van privacy en informatiebeveiliging. In een tijdperk waarin digitalisering alleen nog maar verder zal gaan, wordt het steeds belangrijker om goed te waken over privacy en de veiligheid van informatie en gegevens. Dat belang heeft ook de gemeentelijke organisatie van Dalfsen scherp op het netvlies, maar de invulling ervan kan altijd nog beter en daar wordt voortdurend en hard aan gewerkt.

Enkele aandachtspunten in dit kader zijn:

- Hoe te voorkomen dat onbevoegden bij bepaalde gegevens/informatie kunnen of daar op andere wijze de beschikking over krijgen?
- Hoe te zorgen dat mensen netjes omgaan met gegevens/informatie over anderen?
- Hoe te bereiken dat we met goede preventie zoveel mogelijk mensen uit noodzakelijke ondersteuning (zoals zorg) houden, zonder bij die preventie in termen van privacy over de schreef te gaan (want voor goede preventie is in een heel vroeg stadium bepaalde informatie nodig die op gespannen voet kan staan met privacy)?
- Hoe te zorgen dat we bij een calamiteit binnen no-time weer up-and-running zijn en nog steeds over alle gegevens/informatie beschikken die voor de calamiteit ook beschikbaar waren?

In ieder geval is goede sturing ook op privacy en informatiebeveiliging belangrijker dan ooit.



4.2 ORGANISATIE

Naast sturing is ook de inrichting van de organisatie (structuur, processen, manier(en) van werken e.d.) medebepalend voor de gewenste c.q. noodzakelijke I&A-ondersteuning. En omgekeerd maakt ICT (wellicht) ook andere inrichtingen annex manieren van werken mogelijk.

Zaakgericht werken

Dalfsen werkt zaakgericht, dus voor elke 'zaak' (dat kan een vergunningsaanvraag zijn, of elke andere vraag vanuit de samenleving) wordt een zaak aangemaakt, d.w.z. een proces en een dossier aangemaakt en wordt (als het goed is) een 'casemanager' benoemd. Die casemanager is het aanspreekpunt voor de betreffende externe partij(en) en is binnen de gemeentelijke organisatie van Dalfsen degene die de behandeling van de zaak bewaakt. Alle informatie en gegevens over de zaak (inclusief notities, telefoontjes, gespreksverslagen et cetera) worden in het zaakdossier opgeslagen en dat zaakdossier is volledig digitaal zodat het zaakdossier in principe locatie- en tijdonafhankelijk benaderd kan worden.

Zaakgericht werken is in de allereerste plaats een managementfilosofie, maar in de praktijk wordt zaakgericht werken vaak gezien en behandeld als een soort verplicht nummer:

'Andere partijen werken ook zaakgericht, dus doen wij dat ook.'

Overigens is er inhoudelijk veel te zeggen om zaakgericht te werken, want daarmee heb je bijvoorbeeld alles rondom één zaak in één dossier bij elkaar (hetgeen ook de kwaliteit van besluitvorming ten goede kan komen) en bovendien: door met andere partijen op dezelfde noemer te werken, wordt ook het onderling uitwisselen van informatie en gegevens een stuk makkelijker. Dit laatste wordt steeds belangrijker, omdat we steeds meer in netwerken opereren en dus gegevens en informatie met elkaar uitwisselen. Binnen de gemeentelijke organisatie van Dalfsen is men het echter eens dat zaakgericht werken bij Dalfsen nog niet functioneert zoals bedoeld en gewenst, dus in dit opzicht moeten nog stappen worden gezet.

Van belang in dit kader is het goed te beseffen dat ook de nieuwe Omgevingswet uitgaat van zaakgericht werken, dus het is hoe dan ook verstandig er aan vast te houden en in te zetten op verdere verbetering.

Netwerkorganisatie

Recent heeft het streven naar 'klein binnen groot', 'de menselijke maat' en 'sturen op verantwoordelijkheid' de netwerkorganisatie een nieuwe impuls gegeven. Tegelijk is er de ontwikkeling dat de samenwerking tussen organisaties belangrijker wordt en is er het toenemende belang van publieke netwerken, nationaal en internationaal. Kortom, de netwerkorganisatie is actueler dan ooit en ook Dalfsen werkt in toenemende mate in netwerken en zal dat blijven doen.

Goed samenwerken met andere partijen wordt dus steeds belangrijker en daarom wordt het ook steeds belangrijker dat samenwerking ook vanuit I&A op een goede manier wordt ondersteund en gefaciliteerd. Het thema 'samenwerken' behoort dus ook in de I&A-strategie van Dalfsen een belangrijk thema te zijn. Dalfsen doet er hoe dan ook goed aan om dit verder uit te werken, zodat duidelijker wordt welke maatregelen in dit kader nog getroffen moeten en kunnen worden, ook op het gebied van I&A.



4.3 ICT GOVERNANCE

Een specifiek punt van aandacht voor Dalfsen is de al eerder genoemde 'governance' van ICT, of in gewoon Nederlands: de organisatorische verankering en besturing van de I&A-functie van Dalfsen (niet zozeer de afdeling I&A, maar de I&A-functie).

In het voorgaande is al aangegeven dat I&A inmiddels een zaak is geworden voor iedereen in de gemeentelijke organisatie van Dalfsen en dus een bijpassende, vanzelfsprekende plek moet hebben in het bestuur en de organisatie van de gemeente Dalfsen. Aan de ene kant is goede I&A-ondersteuning voor iedereen nodig om het werk goed te kunnen doen, aan de andere kant biedt I&A ook nieuwe kansen die een ander beleid (effectiever, goedkoper) kunnen betekenen. De primaire processen van Dalfsen zijn hier uiteraard leidend in en dus zal iedereen met een rol in de primaire processen van Dalfsen, in staat moeten zijn om behoeften op het gebied van I&A goed scherp te maken en daarnaast ook de kansen te zien die I&A biedt voor (mogelijk) ander beleid. Punt is echter dat de meesten in dit kader I&A nog steeds zien en behandelen als een onderwerp/aangelegenheid voor de I&A-afdeling of –organisatie, in plaats van het als een eigen verantwoordelijkheid te zien en daar naar te handelen. Hier moet onmiddellijk bij worden aangetekend en benadrukt dat beslist niet iedereen evenveel verstand hoeft te hebben van I&A en dat velen bovendien nooit in de positie zijn gebracht om hun eigen verantwoordelijkheid op dit vlak goed in te vullen. Daar zal dus nog werk van moeten worden gemaakt.

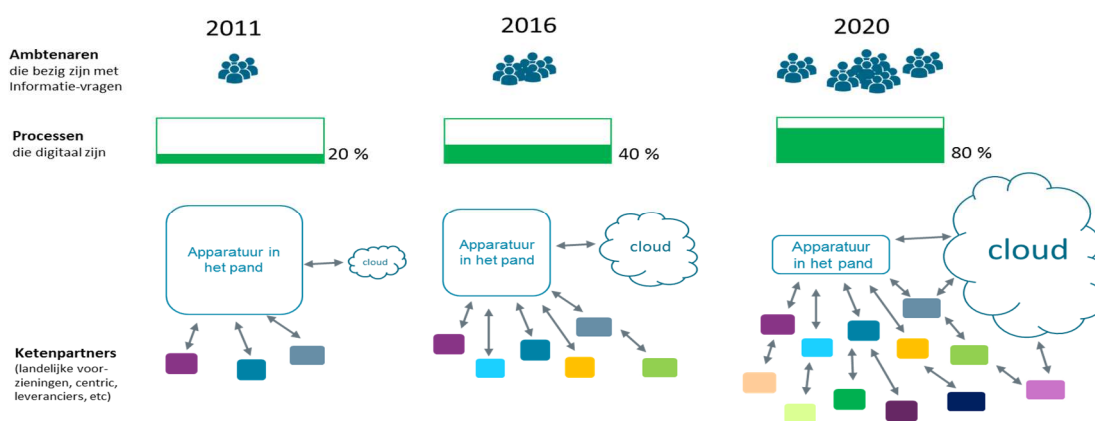
De oplossing in dit kader ligt niet in het verder uitbouwen van afdeling I&A, maar in het ontwikkelen van de I&A-competenties van met name de bestuurders (college en raad), managers en beleidsmedewerkers van de gemeente Dalfsen. Advies in dit kader is te investeren in een gemeentebreed programma waarin bestuurders, managers en beleidsmedewerkers qua I&A op maat in positie worden gebracht om hun eigen rol en verantwoordelijkheid op dat vlak, adequaat/beter in te vullen. De rol van de afdeling I&A moet in dit kader beperkt blijven tot het leveren van info- en infrastructuur, het geven van advies en het bewaken van de samenhang op dit vlak binnen de gemeentelijke organisatie van Dalfsen. Dit brengt ons bij hoofdstuk 5.



5 INFORMATIEVOORZIENING & AUTOMATISERING

Een volgende vraag die zich aandient, is wat we op dit moment al kunnen zeggen over de informatievoorziening en automatisering zelf. Vast staat in ieder geval dat in de afgelopen jaren steeds meer is gedigitaliseerd en dat die ontwikkeling de komende jaren door zal gaan. Daarnaast verdwijnt steeds meer I&A-dienstverlening naar de 'cloud' en wordt in toenemende mate zaken gedaan met ketenpartners. Zie tevens figuur 7.

Figuur 7: Toenemende digitalisering, toenemend cloud, toenemend werken in ketens



Als we nader inzoomen op deze ontwikkelingen onderscheiden we de volgende aandachtsgebieden en doelstellingen voor de informatiefunctie van de gemeente Dalfsen:

1 Interactie met burgers, bedrijven, organisaties en ketenpartners

Snelle ontwikkeling en betrouwbare levering van effectieve producten en diensten voor alle afnemers, consistent over alle kanalen; met gebruik van informatie over situatie en historie.

2 Samenwerking

Effectieve en betrouwbare ondersteuning voor samenwerking en gegevensuitwisseling met andere overheidspartijen (landelijk en in de regio), met (private) organisaties die uitvoerende taken hebben overgenomen en met burgers.

3 Informatie over de omgeving

Vermogen tot ontsluiten en gebruik maken van gegevensbronnen, systemen en sensoren in de (fysieke en sociale) omgeving van de gemeente voor het opbouwen van informatiebeelden over die omgeving en het eventueel beïnvloeden van processen in de omgeving.

4 Regie op data

Grip op definities, kwaliteit, eigendom, beheerafspraken, interne en externe toegang en uitwisseling van gegevens waarbij de gemeente optreedt als afnemer, producent of leverancier van gegevens.

5 Informatiebeveiliging en privacy

Intrinsieke en aantoonbare borging van alle relevante afspraken rond informatiebeveiliging en privacy (preventief en reactief) in alle (externe) dienstverlening en (interne) gegevensregistraties en systemen.

6 Analysevermogen

Kennis, kunde en voorzieningen om grote en diverse gegevensverzamelingen te kunnen integreren en analyseren.

7 Adoptievermogen

Het vermogen om snel en met gegarandeerde kwaliteit nieuwe technologieën in te kunnen zetten in de interne en externe dienstverlening.

8 Betrouwbaarheid

Het vermogen om op voorspelbare wijze en met gegarandeerde kwaliteit nieuwe voorzieningen ter beschikking te stellen van interne en externe gebruikers.

9 Wendbaarheid

Last but not least: Zet qua I&A in op het organiseren van wendbaarheid, zowel in technische en organisatorische als in juridische en informatiekundige zin. Zorg dat je in alle opzichten gemakkelijk kunt switchen van bijvoorbeeld de ene naar de andere leverancier, zeker als I&A in toenemende mate wordt betrokken uit de 'cloud' (als stroom uit de muur). De afhankelijkheid van externe leveranciers neemt immers toe, dus daarmee ook het belang van wendbaarheid als in de hier bedoelde zin.

Binnen dit kader moet de I&A-organisatie zorgen voor:

- een flexibele en betrouwbare infrastructuur;
- een flexibele en betrouwbare infostructuur.

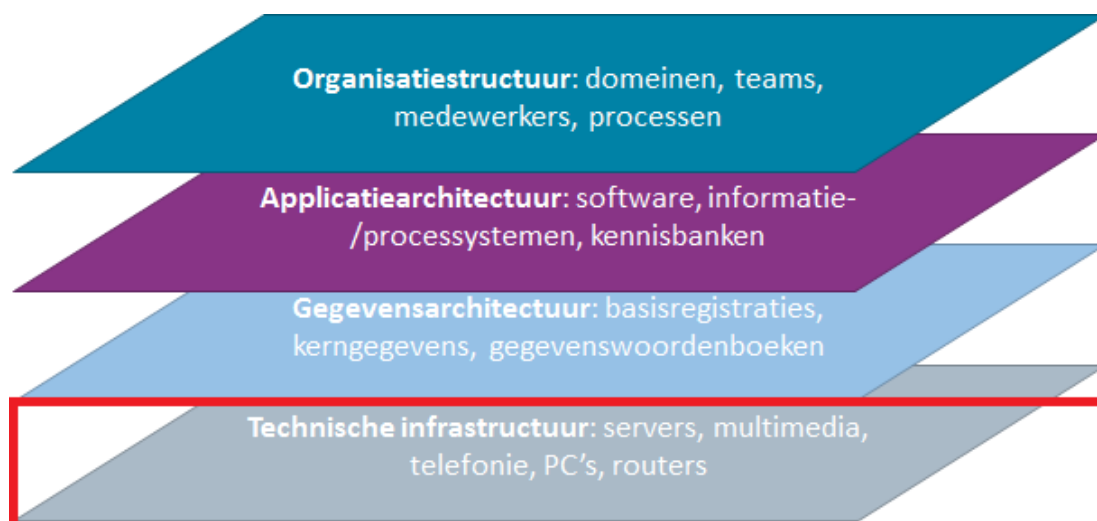
Dit nog even los van de vraag wat Dalfsen in dit kader zelf doet, in eigen huis, samen met anderen doet (zoals met andere gemeenten) of inkoop bij commerciële marktpartijen; dat komt aan de orde in hoofdstuk 6.



5.1 FLEXIBELE EN BETROUWBARE INFRASTRUCTUUR

Dalfsen heeft hoe dan ook behoefte aan een flexibele én betrouwbare infrastructuur. Dan praten we over de technische infrastructuur, bestaande uit servers, multimedia, telefonie, PC's, routers et cetera. Zie tevens figuur 8.

Figuur 8: technische infrastructuur



Deze infrastructuur moet schaalbaar zijn, ook buiten kantooruren beschikbaar zijn en kunnen omgaan met uiteenlopende gebruikers en 'devices' (PC's, laptops, tablets, mobieltjes e.d.) ook buiten de eigen organisatie.

Een belangrijk element in die infrastructuur is de cloud. Toepassingen draaien in toenemende mate in de cloud. Dalfsen zal haar 'cloudstrategie' nog moeten bepalen (bijvoorbeeld: cloud tenzij) en daarna gefaseerd moeten implementeren. Als (ook) Dalfsen kiest voor de cloud, dan betekent dit (mits goed geregeld uiteraard) een grotere flexibiliteit door geringere investeringen en meer aandacht voor diensten i.p.v. beheer. De I&A-organisatie van Dalfsen zal zich dan moeten ontwikkelen tot een regieorganisatie, waarin werken onder architectuur voorwaardelijk is.

Deze betrouwbare en flexibele infrastructuur vormt de basis van de I&A-dienstverlening. Het leveren daarvan moet 'commodity' worden (d.w.z. een product/dienst dat als een soort bulkgoed wordt ingekocht) en moet zijn gericht op 'operational excellence' (d.w.z. voorspelbare diensten tegen een zo laag mogelijke prijs); in feite 'mode 1' uit de Bimodel-strategie. Dit bereikt men o.a. door servicemanagement in te richten, de dienstverlening vast te leggen in SLA's (Service Level

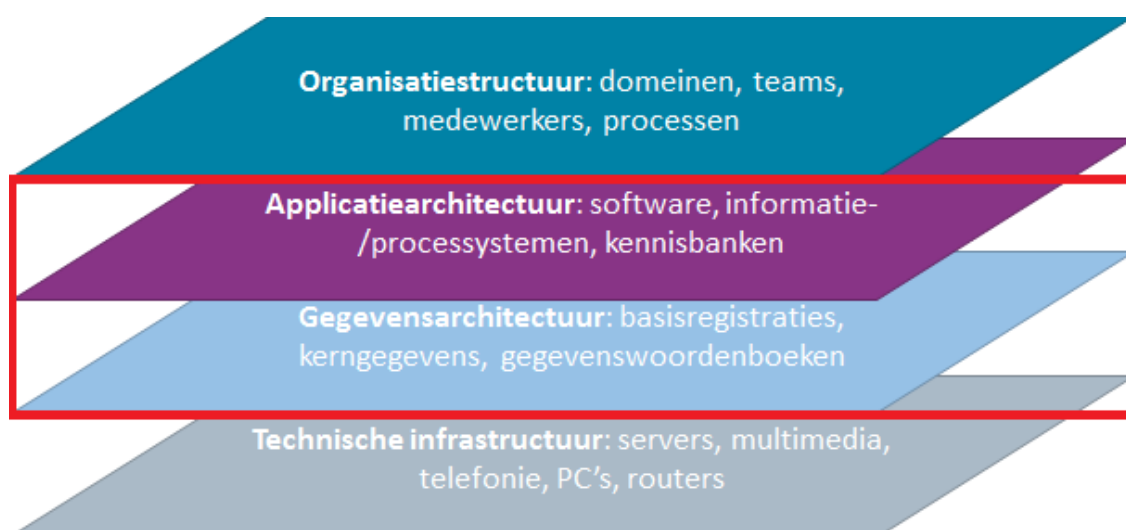
Agreements, oftewel: dienstverleningsovereenkomsten) en het daadwerkelijke gebruik ervan door te belasten.

In dit kader moet ook in Dalfsen nog wel het nodige gebeuren. Zo is de infrastructuur naar eigen zeggen op belangrijke onderdelen aan vernieuwing toe.



5.2 FLEXIBELE EN BETROUWBARE INFOSTRUCTUUR

Onder een flexibele en betrouwbare *info*structuur verstaan we de basislaag aan platforms, koppelingen en applicaties voor breed gebruik en samenwerking zodat de medewerkers altijd en betrouwbaar informatie kunnen delen met elkaar en met ketenpartners.



Het fundament hiervoor bestaat uit het huidige applicatielandschap en uit de basisregistraties, kerngegevens en gegevenswoordenboeken. Een goed beheer van gegevens (datamanagement) is hierin essentieel, dus dat zal hoe dan ook op orde moeten zijn.

Binnen de infostructuur zullen tevens generieke kaders geregeld moeten zijn. Denk hierbij aan bijvoorbeeld informatiebeveiliging, privacy wetgeving (wanneer mag ik welke gegevens gebruiken), het al of niet verplicht gebruik van datasets (zoals basisregistraties) en het openbaar maken van gegevens (open data). Gebruik van gegevens is immers aan regels gebonden.

Hiernaast is het van belang dat wanneer primaire processen gebruik maken van datasets, de (leverings)betrouwbaarheid daarvan gewaarborgd moet zijn. Eenmaal een dataset ter beschikking stellen betekent onderhoud en continuïteit. Kortom, het leveren van een *infodienst* is wezenlijk anders dan het projectmatig realiseren van een dataset.

Verder zal de infostructuur ook moeten zorgen voor o.a. de implementatie van de reeds genoemde 'generieke digitale infrastructuur' (GDI), koppelingen en portals, BGT, Mijn Overheid koppeling, aansluiting BRP (indien en voorzover nog van toepassing), berichtenbox en register van gegevensverwerkingen (verplichting vanuit AVG per 1 mei 2018).



5.3 VERDERE DIGITALISERING

Voorwaarde voor een goed functionerende infostructuur is dat gegevens aan de bron digitaal zijn. Ook in de gegevensuitwisseling met ketenpartners veronderstelt dit dat Dalfsen die gegevens digitaal kan versturen én ontvangen. Er is derhalve een noodzaak tot verdere digitalisering van de dienstverlening.



6 SOURCING & I&A-ORGANISATIE

Dan tot slot de 'sourcingvraag' en wat het antwoord op deze vraag gaat betekenen voor de I&A-organisatie: Wat doet/houdt de gemeente Dalfsen zelf, in eigen huis? Wat doet Dalfsen (op welke terreinen) samen met andere organisaties, zoals andere gemeenten? En wat laat Dalfsen over aan commerciële marktpartijen? Eerder in dit rapport werd al gesteld dat beantwoording van deze vraag moet plaatsvinden in de bedrijfsstrategie, die nog vervaardigd moet worden. Desondanks enkele tips en adviezen van M&I/Partners.



6.1 SOURCING

Kijken we naar alle ontwikkelingen die in de context van Dalfsen gaande zijn (hoofdstuk 2 van dit rapport) en naar het vele werk dat vervolgens noodzakelijk is om bij te blijven, dan is het op de schaal van de gemeentelijke organisatie van Dalfsen haast niet voor te stellen dat Dalfsen dit met haar relatief beperkte formatie kan (blijven) 'behappen'. In dit kader spelen echter nog twee andere zaken een rol:

- 1 In de eerste plaats het loongebouw van de gemeente Dalfsen, dat inherent is aan de omvang van de gemeentelijke organisatie en daardoor minder concurrerend is dan die van grotere gemeenten. Elke gemeentelijke functie wordt bij een omvang van 30.000 inwoners namelijk anders (lees: lager) gewaardeerd dan exact dezelfde functie in grotere gemeenten. Dat geldt voor de salarisschaal van burgemeester tot en met die van applicatiebeheerder en alle andere gemeentelijke functies die aan de orde zijn. Daar kan Dalfsen niets aan doen, zegt ook niets over de kwaliteit van haar bestuurders, managers en medewerkers, maar is nu eenmaal een feit

waar Dalfsen mee moet 'dealen'. En dat laatste wordt niet gemakkelijker op een steeds krappere wordende arbeidsmarkt, waar goede kwaliteit zeker op het gebied van I&A steeds moeilijker te vinden is en dus ook steeds duurder wordt. Zoals eerder gezegd in dit rapport: Dalfsen staat wat dit betreft niet bepaald in 'pole-position', ook al is het een mooie gemeente om te werken en te wonen. Bovendien gaat het I&A-werk zeker bij een toenemend gebruik van de cloud e.d. van karakter veranderen en zal bij betreffende gemeenten in toenemende mate om competenties gaan vragen die schaars, en duur zijn (zoals architecten, regisseurs, inkopers e.d. in plaats van beheerders e.a.).

- 2 In de tweede plaats wordt door de samenleving steeds minder geaccepteerd dat gemeenten nodeloos zelf het wiel willen uitvinden in plaats van zich aan te sluiten bij een groter geheel c.q. gebruik te maken van inzichten en/of producten en diensten door anderen al zijn ontwikkeld. Ook het niet met elkaar kunnen 'praten' van verschillende systemen binnen de overheid, stuit in onze steeds mondiger samenleving op steeds meer onbegrip. Verkwisting van belastinggeld. Zelfs steeds meer gemeentelijke medewerkers roepen luidkeels om standaardisatie en harmonisatie, want in een wereld waarin netwerken en dus samenwerken een steeds grotere rol gaan spelen, hebben zij er in de uitoefening van hun werk steeds meer last van dat onderlinge manieren van werken en ook systemen niet op elkaar aansluiten. Niet voor niets luidt één van de motto's van de Digitale Agenda 2020: 'Standaardiseren waar dat kan, maatwerk alleen nog als het moet'.

Tegen deze achtergrond is de vraag naar de houdbaarheid van de Dalfsense situatie op het gebied van I&A des te indringender. Ook gezien de eerder in dit rapport al geschetste kwetsbaarheid van Dalfsen in de huidige I&A-situatie, durft M&I/Partners hier met een gerust hart te stellen dat samenwerken op het gebied van I&A voor Dalfsen inmiddels niet meer de vraag is, maar alleen nog: met wie?

'Vraag is niet óf Dalfsen moet samenwerken op het gebied van I&A, maar: met wie?'

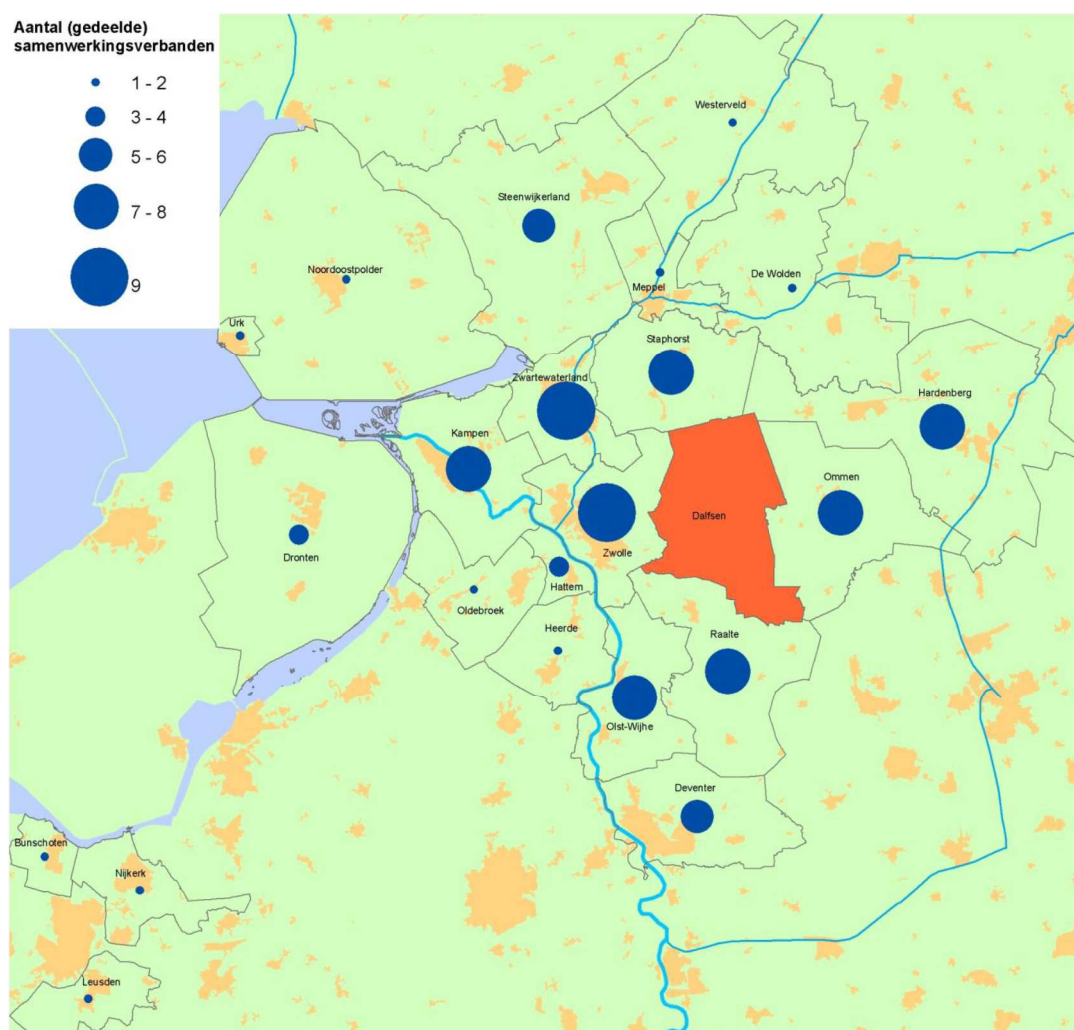
Vergeet hierbij niet dat I&A voor Dalfsen sowieso duurder gaat worden, al was het maar omdat I&A steeds belangrijker worden. Bovendien heeft Dalfsen in feite geen keuze, dus elke businesscase die nog bedoeld is om te onderzoeken of het wel of geen zin heeft om te gaan samenwerken, is op voorhand een onzinnige businesscase. Dalfsen heeft geen keuze: samenwerken moet!

Waar Dalfsen uiteraard nog wel een keuze in heeft, is samenwerken met wie? Waarbij aangetekend en benadrukt dat het hierbij niet gaat om producten en diensten die bij commerciële marktpartijen worden ingekocht, want dat doen alle gemeenten en steeds meer. In de samenwerking met bijvoorbeeld andere partijen (zoals gemeenten) gaat het vooral om samenwerking waarin procesmatig een belangrijke 'plus' kan worden gecreëerd. Samenwerken om daarmee goedkoper te kunnen inkopen, levert vaak niets tot weinig op. Maar samenwerken om samen procesmatig een belangrijke plus te kunnen creëren (bijvoorbeeld door processen te harmoniseren en in die processen waar mogelijk te standaardiseren) levert aanzienlijk grotere voordelen op, ook financieel. Belangrijk is dan wel dat er inderdaad (ook en vooral politieke) bereidheid is om beleid en processen te harmoniseren, c.q. te kiezen voor een partner (c.q. partners) die al eenzelfde manier van werken voorstaan of hanteren, c.q. te kiezen voor (een) partij(en) waarmee ook op bestuurlijk en beleidsmatig niveau al wordt samengewerkt.

In al die gevallen heeft samenwerken op voorhand namelijk aanzienlijk meer kans dan wanneer alleen op kosten en/of op bedrijfsvoering een samenwerking wordt gezocht. Anders gezegd: De (veel belangrijkere) opbrengsten van een samenwerking liggen eerder bij partijen met eenzelfde bestuurlijke en beleidsmatige oriëntatie dan bij partijen die alleen kijken naar besparingen op processen die ze zelf al als ondersteunend of faciliterend beschouwen. Zoals I&A.

Voor M&I/Partners betekent het voorgaande dat Dalfsen vooral op zoek moet naar de samenwerkingspartner(s) waarmee bestuurlijk en beleidsmatig de meeste relaties aan de orde zijn. Natuurlijk behoort de bedrijfsstrategie van Dalfsen hierin leidend te zijn, maar volgens M&I/Partners is dat in meerdere opzichten eerder Zwolle dan Deventer (met de samenwerking DOWR: Deventer, Olst-Wijhe en Raalte). M&I/Partners is in deze overtuiging versterkt door een rapport van de Rekenkamer van Dalfsen ("Samen naar beter: Dalfsen en intergemeentelijke samenwerking", Juli 2015) waarin o.a. de bestuurlijke oriëntatie van Dalfsen in beeld is gebracht. Daarin wordt geconcludeerd dat Dalfsen beleidsmatig en bestuurlijk vooral op Zwolle is gericht. Zie tevens figuur 9, waarin deze bestuurlijke oriëntatie is gevisualiseerd.

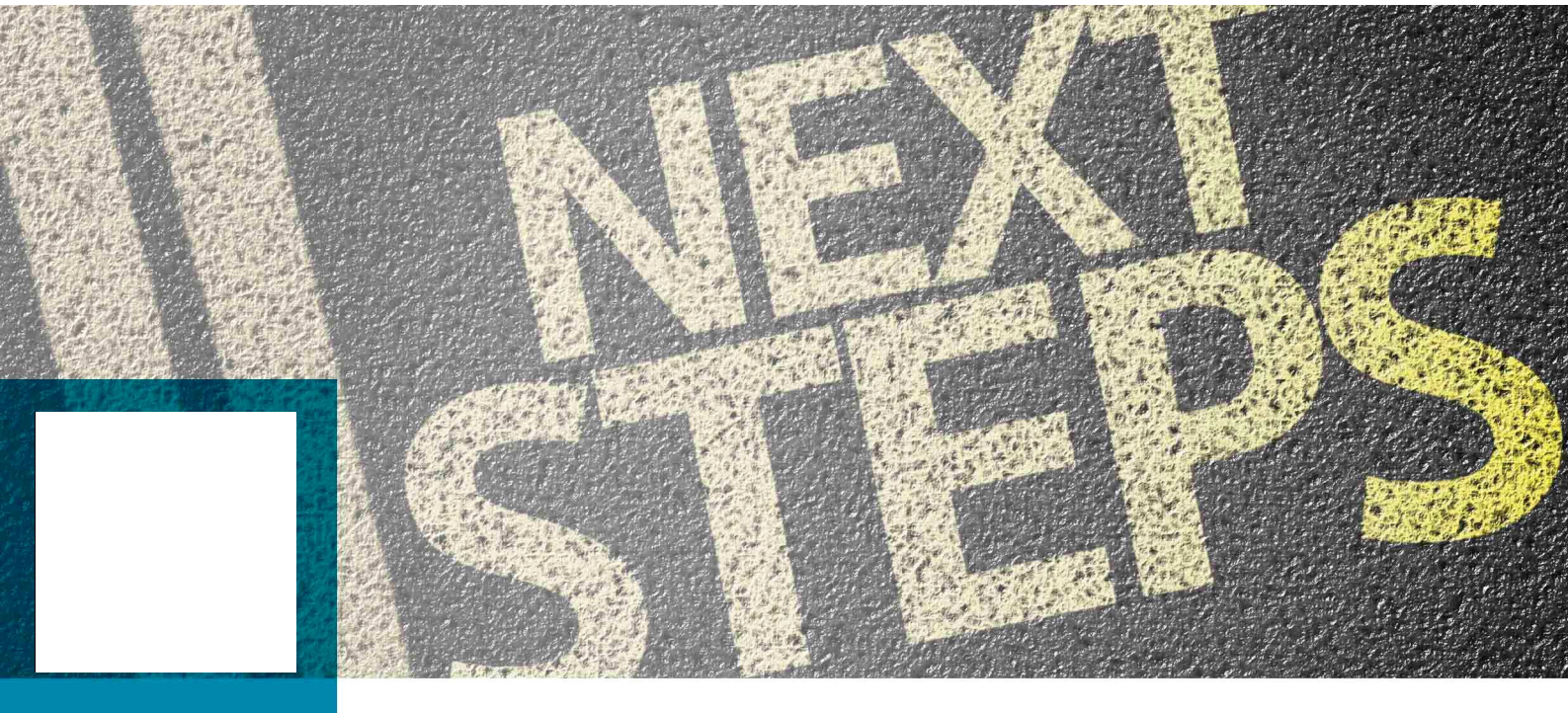
Figuur 9: Beleidsmatige en bestuurlijke oriëntatie van Dalfsen





6.2 CONSEQUENTIES VOOR DE I&A ORGANISATIE

Wat het voorgaande gaat betekenen voor de I&A organisatie van Dalfsen? Dat is afhankelijk van de bedrijfsstrategie aan de ene kant en van de inhoud en strekking van de samenwerking aan de andere kant. Zo zet een gemeente als Zwolle (net als veel andere gemeenten) steeds meer I&A-dienstverlening (waaronder ICT) buiten de deur en schuift ook Zwolle daarmee steeds meer op naar alleen regie op I&A, maar juist ook samen optrekken in regie zal voor Dalfsen heel waardevol zijn. Want als gezegd: Dalfsen is om allerlei redenen steeds minder in de positie om daar zelf nog een goede invulling aan te kunnen geven. Dan gaat het inmiddels dus meer nog op samenwerken op de 'I' van informatisering en informatiemanagement, dan om samenwerken op de 'A' van automatisering. Dit laatste (samenwerken op de A) kan op korte termijn wel een (voor Dalfsen belangrijk) onderdeel zijn (door bijvoorbeeld het onderbrengen van ICT bij Zwolle). Op lange(re) termijn gaat ook in Zwolle (en andere gemeenten) steeds meer naar de cloud en verschuift het accent ook in de samenwerking veel meer naar gezamenlijk informatiseren en gezamenlijk informatiemanagement. Dit alles heeft uiteraard belangrijke gevolgen voor de I&A-organisatie van de gemeente Dalfsen, maar die gevolgen zijn op dit moment nog niet preciezer te duiden dan als geschetst. Dit laat onverlet dat het voor Dalfsen deel uitmaakt van de stip op de horizon en dus van de I&A-koers die Dalfsen het best kan gaan varen.



7 VERVOLG

7.1 DE TIPS EN ADVIEZEN OP EEN RIJ

De belangrijkste tips en adviezen op een rij:

- 1 Zorg z.s.m. voor een actuele en integrale bedrijfsstrategie, waarin zowel de dienstverleningsvisie van Dalfsen als haar visie op samenwerken en op de gewenste inzet van I&A worden beschreven. NB: Deze bedrijfsstrategie moet niet alleen over de bedrijfskolom gaan (over de primaire processen), maar moet zich (op strategisch niveau) ook uitspreken over de te volgen I&A-strategie. Zie tevens figuur 10.

Figuur 10: Scope van de bedrijfsstrategie

	Domein van de bedrijfsprocessen	Domein van de informatievoorziening	Domein van de ICT
Strategisch (richten)	Bedrijfsstrategie	IV-strategie	ICT-strategie
Tactisch (inrichten)	Bedrijfsinrichting	IV-inrichting	ICT-inrichting
Operationeel (verrichten)	Bedrijfsoperatie	Uitvoerende IV-processen	ICT-operatie

- 2 Zorg dat alle beleids- en bedrijfsvoeringsdoelen scherp (d.w.z. SMART) zijn geformuleerd en dat werkprocessen goed zijn uitgewerkt, zodat de I&A-organisatie beter kan meedenken en ondersteunen.
- 3 Zet een gemeentebreed programma op waarin bestuurders, managers en medewerkers op maat in positie worden gebracht om hun rol en verantwoordelijkheid op het gebied van I&A, beter in te vullen.
- 4 Zorg dat het onderwerp I&A in de reguliere cyclus van planning en control, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk/uitvoerend niveau de plek en de aandacht krijgt die I&A als strategisch bedrijfsmiddel en als kans verdient. Dit o.a. door I&A als een vast onderdeel in elk programma en project op de agenda te zetten.
- 5 Zorg voor verdere verbetering van zaakgericht werken, want dat wordt steeds belangrijker. Breng zaakgericht werken tenminste op de norm die door de nieuwe Omgevingswet wordt vereist. Informeer hierover bij het landelijke programma 'Aan de slag met de Omgevingswet'.
- 6 Bepaal mede op basis van de nog vast te stellen bedrijfsstrategie, welke infrastructuur en infostructuur Dalfsen nodig heeft, zodat die eisen c.q. wensen meegenomen kunnen worden in besprekingen over samenwerking, alsook richting commerciële marktpartijen. Eerst goed/beter/preciezer weten wat je wilt en nodig hebt, voordat je gaat praten over samenwerken en/of (verder) uitbesteden!
- 7 Ga hoe dan ook samenwerken op het gebied van I&A en kies voor de partner(s) met wie bestuurlijk en beleidsmatig de meeste relaties bestaan. Volgens M&I/Partners (en de Rekenkamer van Dalfsen) is dat de gemeente Zwolle.
- 8 Zorg in afwachting van vooral de samenwerking op het gebied van I&A, voor een tijdelijke versterking op met name de I-formatie, want die is echt onderbezet. Doe dat in overleg met het zittende personeel. Kijk wat aanvullend nodig is en waar de meest acute behoeften liggen.
- 9 Last but not least: Stel (aanzienlijk) meer geld beschikbaar voor I&A, want dat is echt hard nodig.

7.2 DE PRIORITEITEN EN VERVOLSTAPPEN

De prioriteiten en vervolgstappen zijn als volgt:

- 1 In de eerste plaats moet Dalfsen bepalen wat wel en niet te doen met de inhoud van voorliggend rapport. Het is immers een *advies*rapport.
- 2 Hoe dan ook moet Dalfsen per omgaand aan de slag met de bedrijfsstrategie zoals beschreven in dit rapport.
- 3 Parallel hieraan moet eveneens per omgaand de I-formatie van Dalfsen tijdelijk worden versterkt. En kies vooral voor tijdelijk omdat er bij samenwerken op het gebied van I&A weer van alles kan veranderen.

- 4 Verder kan alvast een gemeentebreed programma worden ontwikkeld waarmee bestuurders, managers en medewerkers op maat in positie worden gebracht om hun rol en verantwoordelijkheid op het gebied van I&A, beter in te vullen. De verdere versteviging van de ICT-governance kan eventueel wachten tot daarna.
- 5 Ook moet parallel en per omgaand vol worden ingezet op het verder verbeteren van zaakgericht werken. Daarmee hoeft nergens op te worden gewacht. Sterker nog, de nieuwe Omgevingswet komt er aan en zaakgericht werken is (ook) daarin essentieel.
- 6 Wacht echter met gesprekken voeren met samenwerkingspartners totdat de bedrijfsstrategie en I&A-strategie zijn vastgesteld en mede daarvan afgeleid de gewenste infrastructuur en infostructuur zijn bepaald, want alleen dan komt Dalfsen beslagen ten ijs.

BIJLAGE 1 GEINTERVIEWDEN

- Ab Goeree
- Arnout Boer
- Han Noten
- Hans Berends
- Harry de Graaf
- Henry van der Woude
- Jan Derksen
- Jan van der Weerd
- Jolanda Volkerink
- Marcel Stam
- Mark Duijtshoff
- Wilco Guldemon

BIJLAGE 2 BESTUDEERDE DOCS & DATA

- 2015 Organogram
- Begroting 2017 in één oogopslag
- BIP 2.0 Dalfsen
- Folder Bij Uitstek Dalfsen
- Investeringsplan 2017-2020
- Kernwaarden
- Nota Sterker Dichterbij
- Rapportage Rekenkamer Samen naar Beter 2015
- Rapport dienstverlening
- Rapport Bij Uitstek Dalfsen

BIJLAGE 3 M&I/PARTNERS

M&I/Partners is een onafhankelijk adviesbureau, opgericht in 1985. We zijn ruim 90 professionals sterk, waarvan ruim 70 in eigen dienst. M&I/Partners begeleidt en adviseert haar klanten bij projecten op het snijvlak van management en ICT. Wij kiezen daarin voor opdrachten met maatschappelijke meerwaarde voor de publieke en semipublieke sector.

M&I/Partners concentreert zich op de vertaling van de bedrijfsstrategie naar een effectieve en efficiënte uitvoering met behulp van ICT in al haar facetten. Dit omvat zowel het richten en besturen (strategisch), het inrichten en implementeren (tactisch) en het beheren en exploiteren van ICT.

Wij staan voor oplossings- en resultaatgericht adviseren. Wij willen de klant zelf in staat stellen oplossingen (mee) te implementeren en duurzaam goed te gebruiken. Overdracht van kennis van ons naar de klant is daarbij altijd een belangrijke doelstelling.

Onderstaand een kort profiel van de adviseurs die voorliggend rapport hebben geschreven.



Dr. André van Nijkerken, principal adviseur

André is een ervaren bruggenbouwer tussen business en ICT. André is al ruim 28 jaar werkzaam op het grensvlak van strategie, organisatie, informatievoorziening en ICT. Hij was ook wethouder en is op dit moment nog raadslid in zijn woonplaats Winterswijk. André is binnen M&I/Partners werkzaam bij de marktgroep lokale overheid en is daarin o.a. trekker van het sociaal domein. Daarnaast is André betrokken bij planvorming, intergemeentelijke samenwerking en governancevraagstukken op het gebied van ICT. Op dit moment maakt André tevens deel uit van het Team invoering Omgevingswet van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Dat team helpt gemeenten zich voor te bereiden op de nieuwe Omgevingswet. Een ingrijpende stelselwijziging met een o.a. een forse digitaliseringsopgave.



Leonie Terlouw MSc, adviseur

Leonie analyseert vraagstukken vanuit verschillende invalshoeken en legt snel verbanden in complexe omgevingen. Ze gaat doortastend, mensgericht en resultaatgericht te werk en vergeet daarbij niet te vragen waarom we doen wat we doen en of het niet anders of beter kan. Met haar energieke en verbindende houding is ze er altijd naar op zoek om het beste uit organisaties en mensen te halen.