

# BEDRIJFSINFORMATIEPLAN 2019-2020

GEMEENTE DALFSEN



Sparrenhevel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | [info@mxi.nl](mailto:info@mxi.nl) | [www.mxi.nl](http://www.mxi.nl)

Project 18055  
Versie 1.0 / 5 oktober 2018

ICT in perspectief

**M&I/**Partners/

adviseurs voor management en informatie

# MANAGEMENTSAMENVATTING

In dit Bedrijfsinformatieplan de belangrijkste I&A-projecten voor de periode 2019-2020, inclusief een vertaling (waar mogelijk) naar benodigde financiële middelen.

M&I/Partners adviseert om (ook) qua automatisering in te zetten op samenwerking met ONS en daar samen met ONS een plan voor te maken, waarin ook de risico's en kosten worden meegenomen. Op basis van dat plan kan Gemeente Dalfsen een go/no-go besluit nemen.

Bij een 'go' zal de aansluiting bij ONS zo'n 2 jaar doorlooptijd vragen, van maken plan tot en met realisatie van de aansluiting. Omdat de huidige ICT-infrastructuur van Gemeente Dalfsen technisch op haar eind en qua capaciteit tegen haar grenzen aanloopt, zullen op korte termijn tijdelijke maatregelen moeten worden getroffen om de belangrijkste risico's daarvan te mitigeren. Advies is om ook die tijdelijke maatregelen samen met ONS te bepalen.

Hiernaast heeft Gemeente Dalfsen de komende tijd het nodige te doen in de 'I-kolom', d.w.z. op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement. M&I/Partners adviseert zo gauw mogelijk het gesprek aan te gaan met Gemeente Zwolle over hulp in de I-kolom. Tot die tijd zal Gemeente Dalfsen het moeten uitzingen met tijdelijke inhuur.

Zeist, 5 oktober 2018



# INHOUDSOPGAVE

<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>	
<b>1</b>	<b>ONTWIKKELINGEN</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>DIENSTVERLENING</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>I&amp;A-STRATEGIE</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>HUIDIGE SITUATIE</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>SAMENWERKING</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>I&amp;A-PROJECTEN 2019-2020</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>FINANCIËN</b>	<b>45</b>
<b>BIJLAGE 1 GEINTERVIEWDEN</b>	<b>47</b>	
<b>BIJLAGE 2 BESTUDEERDE DOCS &amp; DATA</b>	<b>48</b>	



## INLEIDING

### AANLEIDING

Dit Bedrijfsinformatieplan 2019-2020 is medio 2018 opgesteld met ondersteuning van M&I/Partners, een onafhankelijk ICT adviesbureau. Aanleiding voor het vervaardigen van dit Bedrijfsinformatieplan was dat Gemeente Dalfsen behoefte had aan een vertaalslag van de medio 2017 geactualiseerde I&A-strategie naar een concrete planning van I&A-projecten en -werkzaamheden voor de periode tot en met 2020. Met I&A bedoelen we in dit rapport: informatievoorziening & automatisering.

### OPDRACHT

Opdracht was een Bedrijfsinformatieplan te vervaardigen dat helderheid en onderbouwing geeft aan de projecten c.q. werkzaamheden die in de periode 2019-2020 moeten worden uitgevoerd om de informatievoorziening & automatisering van Gemeente Dalfsen op peil te houden c.q. te brengen. Daarbij moest tevens een zo nauwkeurig mogelijke inschatting van benodigde middelen worden meegegeven en rekening worden gehouden met een mogelijke (toekomstige) samenwerking op het gebied van informatievoorziening en/of automatisering met Gemeente Zwolle respectievelijk ONS, de samenwerking van Zwolle, Kampen en de provincie Overijssel op het gebied van ICT, inkoop en personeels- en salarisadministratie.

### OPBOUW

In hoofdstuk 1 een beschrijving van ontwikkelingen waarmee Gemeente Dalfsen heeft te maken c.q. rekening moet houden, ook in het Bedrijfsinformatieplan. In hoofdstuk 2 de visie van Gemeente Dalfsen op haar dienstverlening en de toekomst van haar organisatie. In hoofdstuk 3 de

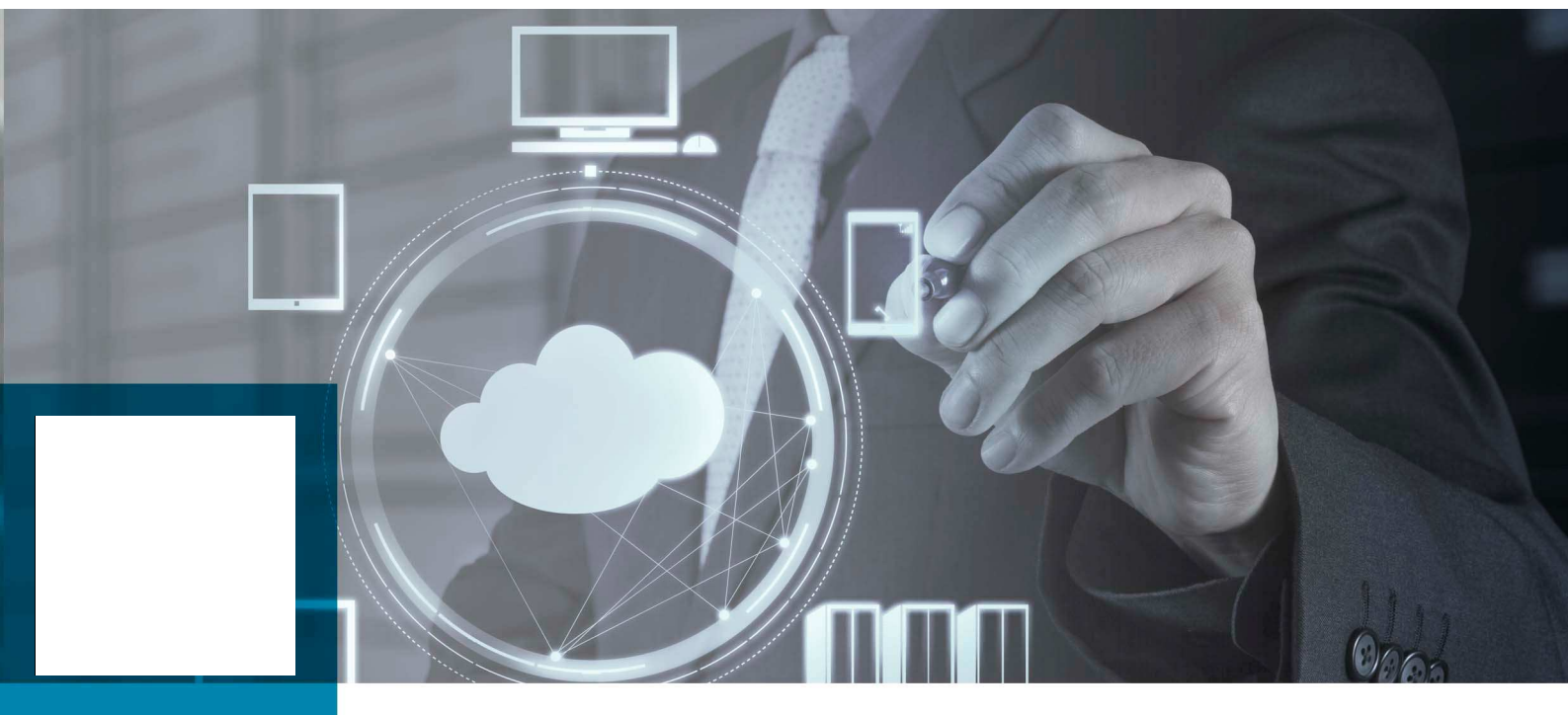
in 2017 geformuleerde I&A-strategie. In hoofdstuk 4 de huidige I&A-situatie, met daarin de nodige aandachts- en verbeterpunten. In hoofdstuk 5 de mogelijkheden tot samenwerking op het gebied van I&A met Gemeente Zwolle respectievelijk ONS. In hoofdstuk 6 de prioritaire I&A-projecten en -werkzaamheden voor de periode tot en met 2020, met in hoofdstuk 7 -waar mogelijk- een inschatting van benodigde financiële middelen.

Zeist, 5 oktober 2018

André van Nijkerken (adviseur, projectleider & eindredacteur)

Martijn Pittens (adviseur)

Tobias van Oerle (adviseur)



# 1 ONTWIKKELINGEN



In 2017 heeft Gemeente Dalfsen haar I&A-strategie geactualiseerd. I&A betekent in dit kader: informatievoorziening en automatisering. In de geactualiseerde I&A-strategie werd een schets gegeven van de ontwikkelingen waarmee Gemeente Dalfsen te maken heeft c.q. rekening moet houden, ook als het gaat om informatievoorziening en automatisering. Voor een deel ging en gaat het daarbij om maatschappelijke ontwikkelingen (w.o. globalisering, individualisering, verstedelijking, klimaatverandering, energietransitie, vergrijzing), voor een deel om technologische ontwikkelingen (w.o. digitalisering) en voor een deel om nieuwe wet- en regelgeving (w.o. de Omgevingswet en de Algemene Verordening Gegevensbescherming, afgekort de AVG).

Vast staat dat er veel gaande en in beweging is en dat ontwikkelingen steeds sneller (lijken te) gaan en ingrijpender (lijken te) zijn. Dit laatste geldt zeker voor informatie- en communicatietechnologie, afgekort ICT. Waar ICT een paar decennia geleden nog in de kinderschoenen stond, computers voor een beetje rekencapaciteit nog een flinke omvang moesten hebben en verbindingen via kabel en lucht nog beperkt waren en doorgaans van slechte kwaliteit, heeft de techniek in razend tempo een enorme ontwikkeling doorgemaakt en is ICT niet meer weg te denken uit onze moderne samenleving. Sterker nog, het gebruik van ICT gaat vaak al dusdanig ver dat we daar wettelijke beperkingen aan moeten of willen opleggen. Zoals aan zelfrijdende auto's, aan het bedienen van mobiele telefoons in de auto en aan het gebruik van persoonsgegevens.

In het kielzog van deze razendsnelle ontwikkelingen is ook onze samenleving aan ingrijpende veranderingen onderhevig en worden andere eisen gesteld. Ook aan de overheid en dus aan wat overheden in huis moeten hebben; aan techniek, maar zeker ook aan kennis en competenties. Zo

vraagt digitale dienstverlening om een waterdichte gegevensbeveiliging en bieden steeds grotere hoeveelheden gegevens en steeds krachtiger hulpmiddelen om deze te analyseren, nieuwe kansen op nieuwe kennis en dus op betere dienstverlening (het zogenoemde ‘datagedreven’, ook wel ‘informatiegestuurd’ werken). Tegelijkertijd staan veel nieuwe toepassingen (zoals *blockchain*, een technologie waarmee partijen automatisch en gecontroleerd transacties kunnen uitvoeren) nog in de kinderschoenen en is dat wat vandaag nieuw is, morgen (mogelijk) alweer verouderd. Niet alleen technisch, maar (mede) daardoor ook economisch.

Techniek wordt dus steeds belangrijker en daarmee neemt ook de afhankelijkheid van techniek toe en vraagt de toepassing van techniek om steeds specifiekere kennis en vooral goede keuzes. Zoals de keuze tussen zelf doen of uitbesteden, tussen techniek in eigen huis of ‘uit de *cloud*’ (als stroom uit de muur) maar ook tussen nog zelf investeren in kennis en competenties, of deze van elders te betrekken en desnoods tijdelijk in te vliegen. Waarbij aangetekend dat ICT-kennis in het algemeen steeds belangrijker, maar ook schaarser en dus duurder wordt, zeker op een krapper wordende arbeidsmarkt.



## DIGITALE AGENDA 2020

Gelukkig staat Gemeente Dalfsen er niet alleen voor en geldt al het voorgaande in feite voor de hele samenleving en dus ook voor alle andere gemeenten. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) probeert gemeenten er dan ook toe te bewegen steeds meer samen te doen en de krachten te bundelen, teneinde het hoofd te kunnen (blijven) bieden aan de eisen die de omgeving aan haar stelt. Het landelijke VNG-programma ‘Digitale Agenda 2020’ (DA2020) helpt gemeenten hierbij en doet dat aan de hand van de volgende vier thema’s:

### 1. Stuurinformatie

De hoeveelheid gegevens over o.a. personen en processen is de laatste jaren enorm toegenomen. Veel gegevens worden tegenwoordig automatisch gegenereerd en zijn het bijproduct van dagelijkse handelingen zoals het gebruik van internet, sociale media, mobiele telefoons en verschillende applicaties. Hoe kunnen gemeenten de juiste informatie uit al deze gegevens naar boven halen? Wat mag wel en wat mag niet? En hoe kunnen gemeenten met gegevens hun interne processen en bedrijfsvoering of hun beleid en dienstverlening verbeteren? Is Gemeente Dalfsen goed bezig? Hoe doet Gemeente Dalfsen het ten opzichte van andere gemeenten? Waar helpt Gemeente Dalfsen haar burgers en bedrijven werkelijk mee?

Het toekomstbeeld van de ‘datagedreven gemeente’ is dat deze slim en effectief gebruikmaakt van beschikbare gegevens/informatie en op grond hiervan dusdanig weet te sturen dat haar eigen processen efficiënt verlopen en burgers en bedrijven optimaal worden bediend.

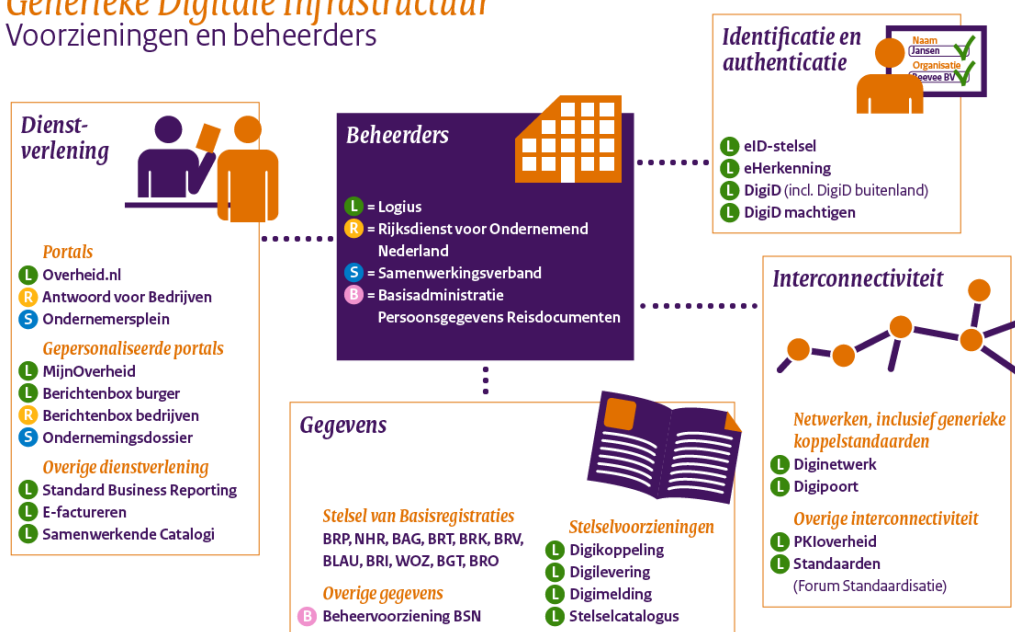
### 2. Collectieve infrastructuur en collectieve inkoop

Digitalisering gebeurt steeds meer in onderlinge samenwerking, via gemeentelijke samenwerkingsverbanden en met ketenpartners. De uitdaging daarbij is om én de gemeentelijke organisatie wendbaar te houden én de ondersteunende informatievoorziening en automatisering voldoende bruikbaar te houden. Die ontwikkeling is alleen maar mogelijk als de gemeente beschikt over een betrouwbare, veilige en robuuste ICT-infrastructuur.

## Generieke Digitale Infrastructuur

Voor de transformatie naar digitale dienstverlening is de 'Generieke Digitale Infrastructuur' (GDI) randvoorwaardelijk. De GDI bestaat uit digitale basisvoorzieningen waarmee gemeenten en andere overheidsorganisaties hun primaire processen kunnen inrichten. Denk onder meer aan de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT), MijnOverheid Berichtenbox en eHerkenning. Het VNG-programma DA2020 ondersteunt gemeenten bij de invoering en ingebruikname van deze voorzieningen.

## Generieke Digitale Infrastructuur Voorzieningen en beheerders



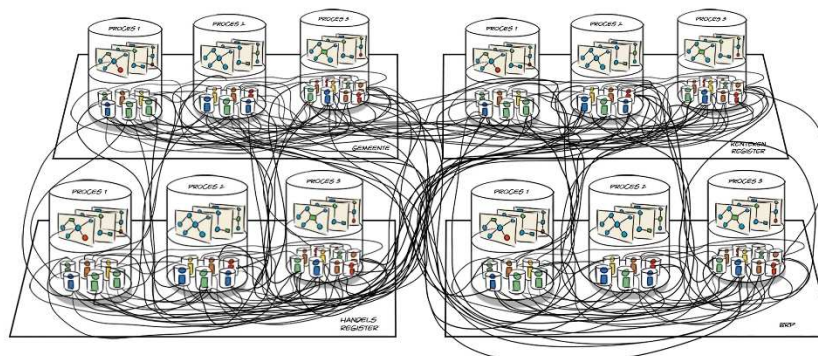
## Samen Organiseren

DA2020 heeft een verkenning uitgevoerd naar de mogelijkheden om gemeentelijke ICT-voorzieningen collectief te organiseren. Dit wordt ook wel de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur (GGI) genoemd. Het doel van de GGI is het creëren van een veilige, samenhangende digitale infrastructuur, aangesloten op de landelijke GDI, waardoor samenwerken tussen gemeenten en andere overheden beter, veiliger en makkelijker wordt.

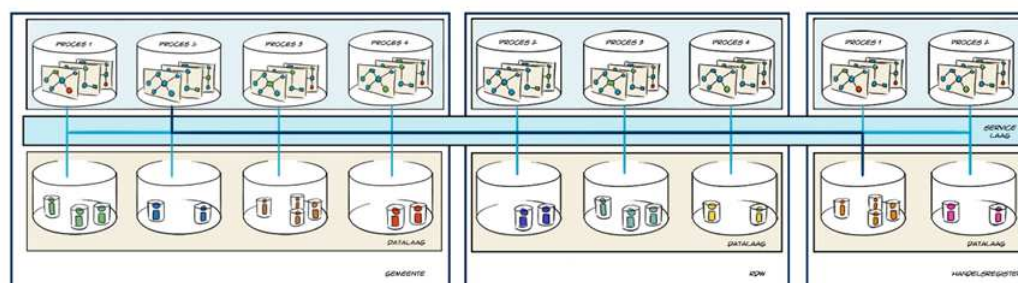
Eén van de onderdelen waarop gemeenten collectief de handschoen oppakken, is *govroam* (de afkorting van 'government roaming'). Het betreft een dienst die het sinds 2014 mogelijk maakt om toegang te krijgen tot wifi-netwerken van de overheid, ongeacht de locatie waar de gebruiker zich bevindt.

Een ander onderwerp waarop gemeenten samen optrekken, heet 'common ground'. In de huidige gemeentelijke ICT-infrastructuur zijn gegevens (data) als het ware in 'silo's' per beleidsdomein opgesloten. Gemeenten ontsluiten die gegevens via koppelingen, die complex en kwetsbaar zijn. Ze kopiëren veelal gegevens naar de eigen omgeving, terwijl het beter zou zijn om gegevens eenmalig op te slaan en meervoudig te gebruiken. Zie tevens het navolgende plaatje.





Met 'common ground' komt het principe van 'eenmalige opslag en meervoudig gebruik' binnen handbereik. Common ground is een gedistribueerd model waarin gegevens en applicaties van elkaar gescheiden zijn. Gegevens worden ontsloten via een 'API Gateway'. API is de afkorting van 'application programming interface', een klein stukje software dat speciaal bedoeld is om gegevens te ontsluiten. Via die API Gateway kunnen gemeenten ook autorisatie (recht op toegang) en 'logging' (vastleggen welke gegevens met wie zijn uitgewisseld) laten verlopen. Dat heeft tal van voordelen, zoals de mogelijkheid om kosten te besparen en sneller en gemakkelijker te beheren en te innoveren. Zie tevens onderstaand plaatje.



### 3. Dienstverlening en bedrijfsvoering

Gemeenten werken voortdurend aan verbetering van dienstverlening aan inwoners en ondernemers. In het kader van de digitalisering hebben ze zich eerst gericht op de diensten en producten die het meest digitaal worden aangevraagd. Daarbij gaat het niet alleen om een overzichtelijke, begrijpelijke gemeentelijke website, maar ook om het stroomlijnen van de interne werkprocessen en om koppeling van brongegevens. Bij deze 'plaats- en tijdonafhankelijke' dienstverlening staan gemak en veiligheid voorop. Hiernaast vraagt de slag om het verminderen van administratieve lasten (zoals in het sociaal domein) om een kritische blik op administratieve processen en systemen. Deze zijn vaak ingericht vanuit de wet, terwijl de omslag is om te beredeneren vanuit de klant. Om klantgerichtheid verder te brengen, worden volledige 'klantreizen' uitgewerkt. DA2020 biedt ondersteuning bij het inrichten van processen en systemen op dit klantgerichte perspectief.

#### 4. Informatiebeveiliging en privacy

Een betrouwbare en veilige informatievoorziening is essentieel voor gemeenten. Door de toenemende digitalisering wordt zorgvuldig omgaan met gegevens van burgers en organisaties steeds belangrijker. Gemeenten moeten daarnaast de privacy van hun inwoners beschermen. De nieuwe Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) verscherpt de eisen waaraan de verwerking van persoonsgegevens moet voldoen.



### OMGEVINGSWET

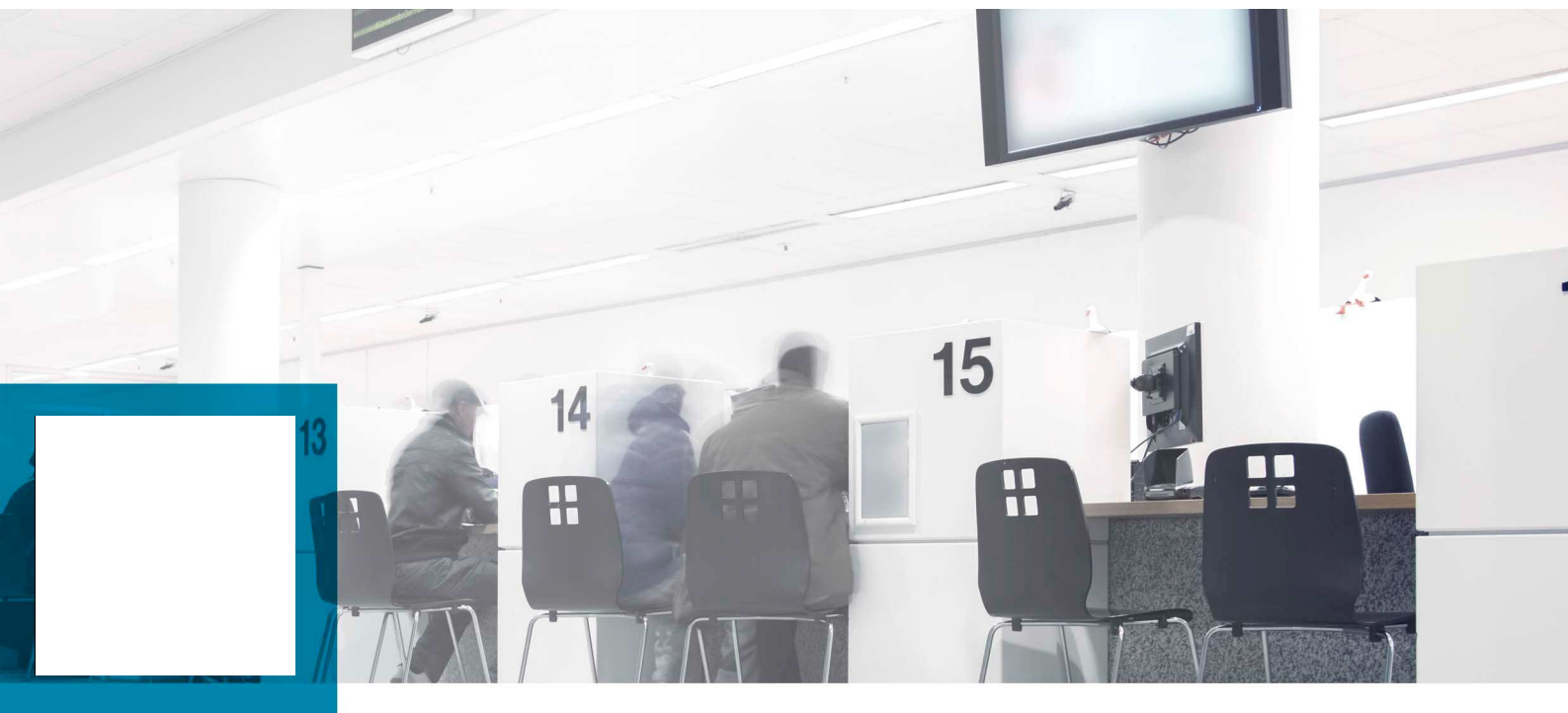
Een andere belangrijke ontwikkeling -ook voor Gemeente Dalfsen- betreft de invoering van de Omgevingswet. Deze treedt op 1 januari 2021 in werking en is volgens deskundigen de grootste stelselwijziging sinds Thorbecke. Vele malen groter en ingrijpender dan de recente decentralisaties in het sociaal domein. Niet alleen betekent de Omgevingswet een grote verandering in wet- en regelgeving, maar vraagt deze nieuwe wet vooral een fundamentele omslag in denken en werken van met name de overheid. Zo vereist de Omgevingswet een *integrale* benadering van de fysieke leefomgeving op alle thema's die daarin aan de orde zijn, dus niet alleen ruimtelijke ordening en ontwikkeling, maar ook thema's als gezondheid, duurzaamheid, milieu, veiligheid, ecologie, cultuurhistorie, et cetera. De Omgevingswet biedt nieuw instrumentarium en meer bestuurlijke afwegingsruimte om de fysieke leefomgeving beter te benutten en te beschermen, maar stelt ook nieuwe eisen, zoals aan samenwerking en aan participatie. Van 'nee tenzij' gaan we onder de Omgevingswet naar 'ja mits', althans dat is de bedoeling ... en dat betekent hoe dan ook een flinke verandering ten opzichte van de huidige manier van werken.

De doelstellingen van de Omgevingswet zijn o.a.: meer inzichtelijkheid, voorspelbaarheid en gebruiksgemak en snellere en betere besluitvorming. Omdat deze doelstellingen onmogelijk kunnen worden gerealiseerd zonder digitalisering (althans zo is de overtuiging van de wetgever) zijn in de Omgevingswet de nodige digitale verplichtingen opgenomen en wordt -gekoppeld aan de invoering van de Omgevingswet- een Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO) opgetuigd dat verplicht gebruikt moet worden, zeker door de overheid en dus door alle gemeenten. Voor een deel bestaat dit nieuwe digitale stelsel uit een Landelijke Voorziening (DSO-LV) die op dit moment centraal wordt ontwikkeld (in opdracht van het rijk), maar daarop aansluitend zullen alle bevoegd gezagen (waaronder de gemeenten) hun systemen en processen moeten (laten) aanpassen op werken met deze nieuwe, Landelijke Voorziening.

Tot zover de context voor het Bedrijfsinformatieplan 2019-2020.

Belangrijke ontwikkelingen om rekening mee te houden in het Bedrijfsinformatieplan 2019-2020 zijn:

- het steeds grotere belang van data en data-analyse en -daaraan gekoppeld- van informatiebeveiliging en privacy
- steeds meer collectieve voorzieningen (standaardisatie, 'common ground')
- steeds meer 'samen': samen ontwikkelen, inkopen, beheren, kennis/ervaring delen e.d.
- steeds meer in de 'cloud' (ICT als stroom uit de muur)
- de komst van de Omgevingswet en daaraan gekoppeld het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO)



## 2 DIENSTVERLENING

Gemeente Dalfsen kiest bewust om zelfstandig te blijven en intensief samen te werken wanneer dit meerwaarde oplevert. Centraal staat (uiteraard) goede dienstverlening aan de inwoners en bedrijven van Dalfsen. Kernwaarden daarin zijn 1. resultaatgerichtheid 2. zien van kansen en mogelijkheden en 3. samenwerken aan het collectieve doel. De huidige dienstverlening wordt doorgezet, geoptimaliseerd en waar nodig aangepast aan de transformatie van het sociaal domein en aan de Omgevingswet.



### MISSIE EN VISIE

In 2017 is een analyse van de huidige missie en visie gemaakt. Algehele conclusie was dat Gemeente Dalfsen goed uit de voeten kan met de centrale missie en visie: het ontwikkelen van vitale gemeenschappen in een onderscheidende woonplaats van groene signatuur om daarmee te bereiken dat Dalfsen een plek *uit* duizenden is, in plaats van een plek *als* duizenden. Wel is, mede ingegeven door trends en ontwikkelingen, geconstateerd dat de missie en visie niet compleet en up-to-date zijn. Daarom zullen deze worden geactualiseerd. De startnotitie 'Actualisatie Missie en Visie' zal eind 2018 opiniërend worden behandeld in de raadscommissie.



### DIENSTVERLENING

Op 1 mei 2018 heeft het college van Gemeente Dalfsen de interne visie op dienstverlening vastgesteld. Met deze interne visie heeft Gemeente Dalfsen de ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening voor haarzelf proberen te duiden en te overzien. De vastgestelde, interne visie is nadrukkelijk nog niet een definitieve visie, omdat uiterlijk december 2018 het 'Beleidsplan Dienstverlening' wordt vastgesteld, waarin externe verwachtingen en de interne visie zijn verenigd.

De centrale ambitie van Gemeente Dalfsen in de nieuwe, interne visie op dienstverlening luidt als volgt:

*“De inwoners van de gemeente Dalfsen staan centraal. Daarom kiezen we voor een persoonlijke benadering en leveren we maatwerk, waarbij vraagstukken integraal opgepakt worden. We vragen een actieve rol van onze inwoners. Initiatieven worden gewaardeerd, we bieden ruimte en denken mee. Dit doen we vanuit onze Dalfser klantwaarden: duidelijk, gebruiksvriendelijk, mensgericht en betrouwbaar”.*

#### ■ **Duidelijk**

Gemeente Dalfsen wil duidelijk zijn in het scheppen van verwachtingen richting de inwoner, helder communiceren in begrijpelijke taal en transparant zijn over vervolgtrajecten, genomen beslissingen, de bijbehorende argumenten en de kosten. Inwoners mogen rekenen op deskundigheid.

#### ■ **Gebruiksvriendelijk**

De dienstverlening van Gemeente Dalfsen is gebruiksvriendelijk. Het is gemakkelijk om contact op te nemen met de gemeente via verschillende kanalen. Digitaal is de juiste informatie snel te vinden en ook producten en diensten zijn makkelijk vindbaar. Processen zijn eenvoudig te doorlopen. Onnodige regelgeving wordt zoveel mogelijk verminderd om processen zo snel mogelijk te kunnen doorlopen.

#### ■ **Mensgericht**

De vraag van de inwoner staat centraal. Gemeente Dalfsen is mensgericht en kan zich goed inleven in de inwoner. Gemeente Dalfsen denkt in kansen en mogelijkheden, is toegankelijk en gastvrij en de inwoner merkt de inzet om hem/haar tot dienst te zijn. Gemeente Dalfsen gaat uit van het principe: Ja, mits! en staat de inwoner altijd te woord met een glimlach.

#### ■ **Betrouwbaar**

Gemeente Dalfsen gaat zorgvuldig om met de gegevens van haar inwoners en vindt privacy erg belangrijk. Persoonsgegevens worden op een passende en veilige wijze verwerkt en Gemeente Dalfsen geeft -in voorkomende gevallen- aan waarom ze identiteitsgegevens vraagt of wil checken. Gemeente Dalfsen vertrouwt haar inwoners en laat de regie dan ook zoveel mogelijk bij hen. De informatie die Gemeente Dalfsen geeft is juist en procedures zijn transparant en te volgen. De inwoner mag rekenen op kwalitatief goede producten en diensten. Gemeente Dalfsen komt haar afspraken na.

Op basis van haar visie en deze klantwaarden wil Gemeente Dalfsen de volgende ambities realiseren:

### 1 **Digitale selfservice waar het kan en persoonlijk als de situatie daar om vraagt**

In 2020 kan een inwoner of ondernemer zijn zaken met Gemeente Dalfsen zoveel mogelijk digitaal regelen; waar nodig wordt ondersteuning verleend. Om de inwoner naar de digitale weg te leiden stimuleert Gemeente Dalfsen 'selfservice'. Dit betekent dat inwoners zoveel mogelijk zelf kunnen aanvragen en daar geen hulp bij nodig hebben. Dit betekent ook dat Gemeente

Dalfsen haar digitale formulieren actief moet aanprijzen richting de inwoner en hen op de hoogte moet brengen van bepaalde mogelijkheden. In haar digitale dienstverlening houdt Gemeente Dalfsen rekening met alle doelgroepen. Gemeente Dalfsen zoekt daarom continue naar een goede balans tussen het automatiseren en standaardiseren van processen en het leveren van maatwerk.

## **2 Persoonlijk contact met de inwoners: daar maakt Gemeente Dalfsen het verschil**

De vraag van de inwoner staat centraal, waarin Gemeente Dalfsen meedenkt in kansen en mogelijkheden en daarbij niet alleen uitgaat van regels. Gemeente Dalfsen streeft altijd naar een duurzame oplossing die past bij de inwoner, waarbij de inwoner eigen verantwoordelijkheid behoudt. De inwoner ervaart persoonlijke dienstverlening en voelt zich gehoord. Indien nodig of gewenst komt Gemeente Dalfsen bij de inwoner thuis of wordt een afspraak gemaakt op locatie. In het sociale domein organiseert Gemeente Dalfsen nabijheid voor de inwoner en de dienstverlening is zoveel mogelijk lokaal en kerngericht. Gemeente Dalfsen zorgt hierbij voor laagdrempelige voorzieningen.

## **3 De inwoner is via alle kanalen welkom bij Gemeente Dalfsen**

Voor de inwoner is het per dienstverleningskanaal duidelijk wat de bereikbaarheid ervan is, wat er geregeld kan worden via dat kanaal en wat de reactietermijn is. Gemeente Dalfsen streeft naar uitbreiding van dienstverleningskanalen en naar een 24-uurs dienstverlening voor een maximaal aantal producten en diensten. Het digitale kanaal wordt gestimuleerd door dit kanaal makkelijker te maken voor de inwoner. De inwoner blijft uiteraard wel via alle (beschikbare) kanalen welkom. De gemeente is de meest nabije overheid. Om tot de meest duurzame oplossing voor de inwoner te komen, kijkt Gemeente Dalfsen ook breder door samen te werken met andere overheden, maatschappelijke partners en commerciële organisaties. De dienstverlening van Gemeente Dalfsen is voor alle doelgroepen toegankelijk.

## **4 De inwoner krijgt altijd een duidelijk antwoord of tijdige informatie over de voortgang**

Ongeacht via welk kanaal vragen binnenkomen. Dit betekent dat alle communicatie van Gemeente Dalfsen helder en begrijpelijk is en de informatie op de website [www.dalfsen.nl](http://www.dalfsen.nl) leesbaar, transparant, makkelijk vindbaar en begrijpelijk is. Gemeente Dalfsen streeft ernaar om elke inwoner zoveel mogelijk zelf inzicht te geven in het proces van aanvraag en de status daarvan. De dienstverlening van Gemeente Dalfsen gaat makkelijker en sneller dan de inwoner verwacht, dat verrast de inwoner.

## **5 Gemeente Dalfsen werkt duurzaam en is kostenbewust**

Gemeente Dalfsen staat voor kwaliteit en gaat voor duurzame (structurele) oplossingen. De prijzen die Gemeente Dalfsen hanteert, zijn hierdoor logisch en uitlegbaar. Gemeente Dalfsen streeft ernaar dat de inwoner keuze in betalingsmogelijkheden heeft.

Om te kunnen werken volgens de visie, klantwaarden en ambities van Gemeente Dalfsen is een aantal randvoorwaarden relevant die daaraan ondersteunend zijn:

### **1 Facilitering medewerkers**

Om te kunnen werken volgens de klantwaarden moeten de medewerkers gefaciliteerd worden. Facilitering kan in middelen, in het krijgen van de juiste kennis en competenties, in het mogelijk maken van plaats- en tijdonafhankelijk werken, etc.

## 2 Informatie, processen en systemen op orde

Om te kunnen voldoen aan de klantwaarden moeten informatie, processen en systemen op orde zijn. Een medewerker moet bijvoorbeeld verwachtingen kunnen managen over de voortgang van een proces, maar dan moet deze wel zichtbaar zijn. Een aanvraagproces moet gemakkelijk en snel doorlopen kunnen worden, maar dan moeten de processen daar wel voor ingericht zijn. Dat geldt ook voor informatie dat de medewerker toekomt. Kanalen voor inwoners mogen heel breed zijn, maar de informatie/aanvragen moeten op een eenduidige manier bij de medewerker terecht komen.

## 3 Ruimte bieden om te werken volgens de kernwaarden

De organisatie stimuleert medewerkers om te werken volgens de kernwaarden: resultaatgericht werken, denken in kansen en mogelijkheden en samenwerken aan het collectieve doel. Medewerkers zijn taakvolwassen en nemen hun verantwoordelijkheid. De kernwaarden worden meegenomen in 'Goed gepraat' gesprekken.

## 4 Aansluiting bij mijnoverheid.nl

Om steeds meer digitaal diensten te kunnen verlenen is gemeentelijke aansluiting bij mijnoverheid.nl randvoorwaardelijk. Via mijnoverheid.nl is digitale communicatie met inwoners mogelijk.

## 5 Aansluiting bij de GDI (Generieke Digitale Infrastructuur)

Op deze manier sluit Gemeente Dalfsen aan op landelijke standaarden, producten en voorzieningen, hoeft Gemeente Dalfsen het wiel niet zelf uit te vinden en lift de organisatie mee op de landelijke digitaliseringsslag.

Hiernaast zijn ook goede monitoring en evaluatie van groot belang. Deze worden in een vervolg verder uitgewerkt.



## TOEKOMST ORGANISATIE

Voor de toekomstige gemeentelijke organisatie van Dalfsen is door het management (mede op basis van de nieuwe, interne visie op dienstverlening) een aantal speerpunten voor de organisatie gedefinieerd. Deze zijn nog in gesprek en nog niet formeel vastgesteld als 'beleid', maar geven wel een (eerste) beeld van waar Gemeente Dalfsen naar toe wil.

### 1. Regionale samenwerking

Regionale samenwerking biedt kansen voor Dalfsen. Ontwikkelingen vinden steeds vaker op regionaal niveau plaats en vragen om een regionaal antwoord. Denk hierbij aan bereikbaarheid, economische ontwikkeling en duurzaamheid. Gemeente Dalfsen ziet tegelijkertijd ook dat de taken die op haar afkomen steeds complexer worden en meer van haar medewerkers vragen. Op de bedrijfsvoering is Gemeente Dalfsen kwetsbaar. Samenwerking op diverse thema's is daarbij onontkoombaar.

Gemeente Dalfsen oriënteert zich in dit kader nadrukkelijk op samenwerking met Gemeente Zwolle en heeft onlangs een intentieovereenkomst gesloten voor toetreding tot de

Gemeenschappelijke Regeling BVO ONS, de samenwerking van Zwolle, Kampen en de provincie Overijssel op het gebied van ICT, inkoop en personeels- en salarisadministratie. Per 1 april 2018 is de samenwerking op het gebied van inkoop al gestart en sinds 1 september 2018 doet ONS ook al de personeels- en salarisadministratie voor Gemeente Dalfsen. Hiernaast wordt gekeken naar samenwerking met ONS op het gebied van ICT en naar samenwerking met Gemeente Zwolle op het gebied van informatiemanagement en informatievoorziening.

## 2. Interne regievoering

De interne regievoering zal worden verstevigd. Medewerkers moeten hetzelfde organisatiedoel voor ogen hebben en processen moeten uniform worden aangevlogen.

## 3. Participatie

Participatie wordt steeds belangrijker. Voor de ambtelijke organisatie betekent dit: minder ontwikkelen van blauwdrukken, durven loslaten van inhoud en budget, vroegtijdig betrekken van belanghebbenden, meer samenwerking met externe experts, integraal denken, procesmanagement, nieuwe competenties (w.o. communicatieve vaardigheden) en wellicht ook reallocatie van medewerkers.

## 4. Rechtmatigheid van maatwerk

Vraagstukken vanuit de samenleving vragen steeds vaker om maatwerk. Hierbij wil Gemeente Dalfsen oog houden voor rechtmatigheid. Standaardisering van uitvoering moet zitten in de wijze van afwegen. Verschil op uitkomst mag er zijn. Bij eigen regelgeving zal standaard de vraag naar rechtmatigheid (moeten) worden gesteld.

## 5. Processen op orde

Gemeente Dalfsen zet de komende jaren fors in op het op orde krijgen van haar processen, als basis voor verdere innovatie, creativiteit, werkdrukverlaging en digitalisering. Bestaande processen worden ter discussie gesteld. Gemeente Dalfsen wil een 'out-of-the-box cultuur'.

## 6. Beheer en systemen op orde

Om ruimte te krijgen voor vernieuwing en creativiteit moeten beheer en systemen op orde zijn. Gemeente Dalfsen wil blijvend investeren in toegankelijke en gebruiksvriendelijke systemen. Daarnaast is een passend kantoorconcept van belang voor creativiteit, vernieuwing en maatwerk.

## 7. Informatieveiligheid en datagestuurd werken

Het steeds grotere belang van (het gebruik van) data en dus ook goede informatieveiligheid vraagt meer kennis over beschikbare data en hoe deze te gebruiken en te beveiligen. Datagestuurd moet het uitgangspunt zijn bij het opstellen van beleid. Hierbij is het op de schaal van Gemeente Dalfsen niet mogelijk over een eigen data-analist te beschikken. Tegelijkertijd moet bewustwording over en verantwoordelijkheid voor het juist gebruiken, bewaren en beveiligen van informatie meer bij de eenheden komen te liggen.

## 8. Verjongen

Gemeente Dalfsen zet actief in op 'verjonging'. Dit betekent niet per se dat medewerkers gemiddeld gezien jonger moeten worden, maar dat Gemeente Dalfsen inzet op een ander soort ambtenaar. Gemeente Dalfsen zoekt creatieve en wendbare medewerkers met digitale

vaardigheden. De 'jonge' ambtenaar (of ambtenaar 3.0) heeft inlevingsgevoel (om nabijheid te kunnen garanderen) en biedt kwaliteit in zijn of haar werkzaamheden. Het 'verjongen' van het personeelsbestand zorgt voor een professionaliseringsslag en vraagt een cultuuromslag. Bij zittend personeel betekent dit dat Gemeente Dalfsen inzet op blijvende ontwikkeling en het stimuleren van gedragsverandering. De zittende collega's bieden een sterke basis wat betreft continuïteit en ervaring en zijn daarmee de ruggengraat van de organisatie. Het management van Gemeente Dalfsen faciliteert en coacht het soepel samenkomen van beide groepen medewerkers.

9. **Gemeente Dalfsen als kweekvijver**

Gemeente Dalfsen accepteert dat het een kweekvijver en springplank is voor talent. Gemeente Dalfsen ziet dit als kans: Gemeente Dalfsen beschikt een aantal jaren over de creativiteit/het talent van betreffende medewerkers en daarna zorgen nieuwe medewerkers voor nieuwe ideeën. Gemeente Dalfsen wil zelfs actief sturen op de rol als kweekvijver door kaders te creëren en in de uitvoering daarvan lef te tonen. Een uitdaging voor Gemeente Dalfsen ligt in het behoud van voldoende kwaliteit en ervaring. Bij standaardisering is dit realiseerbaar. Bij maatwerk moet hier aandacht voor zijn. De rol van kweekvijvergemeente sluit aan bij de kernwaarden van Gemeente Dalfsen.

10. **Arbeidsvoorwaarden op maat**

Gemeente Dalfsen wil ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever zijn. Arbeidsvoorwaarden op maat zijn daarvoor een belangrijk middel. Dit betekent dat bovenop de standaard voorwaarden uit de cao, maatwerkoplossingen mogelijk zijn en dat Gemeente Dalfsen toegaat naar een onderhandelcultuur. Dit vraagt een nieuwe aanpak en nieuwe competenties vanuit HR.

11. **Nieuwe ontwikkelingen vragen nieuwe medewerker**

Ontwikkelingen als de Omgevingswet en de transformatie van het sociaal domein vragen om een nieuw soort medewerker. Een medewerker die denkt in oplossingen i.p.v. regels, die werkt vanuit de bedoeling en klantreizen, die maatwerk kan bieden. Medewerkers dus die kunnen interacteren, betrokkenheid en inlevingsvermogen tonen. Gemeente Dalfsen hecht grote waarde aan persoonlijk leiderschap, zolang dit gekoppeld blijft aan het collectieve doel vanuit de gedachte van de nieuwe overheid. Er moet ruimte zijn voor creativiteit, flexibiliteit en wendbaarheid. Goede communicatieve vaardigheden vormen de belangrijkste competentie van de nieuwe medewerker.

12. **Doorontwikkeling van de manager(s)**

Op dit moment worden managers nog te veel inhoudelijk betrokken en vragen processen te veel akkoordmomenten van het management. Gemeente Dalfsen wil zich focussen op het goed doorlopen van processen en het doorontwikkelen van de coachende rol van het management. Medewerkers zijn proactief en zelfstandig in het nemen van beslissingen. Het management spreekt medewerkers daar op aan.



Belangrijke ontwikkelingen in of voor de dienstverlening van Gemeente Dalfsen zijn:

- continuïteit, optimalisatie en aanpassing op m.n. de transformatie van het sociaal domein en de Omgevingswet
- actualisatie van de missie en visie
- samenwerking met Zwolle en ONS
- op orde brengen van processen, systemen en competenties



## 3 I&A-STRATEGIE



### SAMENVATTING I&A-STRATEGIE

In 2017 heeft Gemeente Dalfsen aan M&I/Partners een advies gevraagd over de koers die Gemeente Dalfsen op het gebied van I&A het best kan varen. De adviezen van M&I/Partners waren als volgt:

- 1 Zorg z.s.m. voor een actuele en integrale bedrijfsstrategie, waarin zowel de dienstverleningsvisie van Gemeente Dalfsen alsook haar visie op samenwerken en op de gewenste inzet van I&A worden beschreven.
- 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 eigen rol en verantwoordelijkheid in relatie tot 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 kans verdienen. 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.

- 6 Bepaal mede op basis van de nog vast te stellen bedrijfsstrategie, welke infrastructuur en infostructuur Gemeente 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.
- 7 Ga wel samenwerken op het gebied van I&A en kies voor de partner(s) met wie bestuurlijk en beleidsmatig de meeste relaties bestaan. M&I/Partners noemde in dit kader Zwolle als meest logische 'kijkrichting'.
- 8 Zorg in afwachting van vooral samenwerking op het gebied van I&A, voor een tijdelijke versterking op met name de I-formatie, want die is 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 middelen beschikbaar voor I&A, want dat is hard nodig.

Dit laatste (de noodzaak om meer te investeren in I&A) bleek ook uit de ICT benchmark Gemeenten (van M&I/Partners), waaraan Gemeente Dalfsen in 2017 heeft deelgenomen. Uit vergelijkend onderzoek bleek dat Gemeente Dalfsen in 2016 per hoofd van de bevolking ongeveer 55 euro uitgaf aan I&A, op een gemiddelde van 74 euro in gemeenten met een vergelijkbare omvang. Bijna 20 euro (per hoofd van de bevolking) minder dus, terwijl I&A zeker in het huidige tijdsbestek voor alle gemeenten even belangrijk is. Niet dat Gemeente Dalfsen niet slim inkoopt, maar er zijn geen redenen te veronderstellen dat Gemeente Dalfsen dit (op haar schaal) vele malen slimmer doet dan andere gemeenten. Dus lijkt eerder de stelling te rechtvaardigen dat Gemeente Dalfsen (op onderdelen) te weinig investeert in I&A. Ook de onderbezetting in de I-kolom wijst daarop.

De door M&I/Partners geadviseerde I&A-strategie is (mede door de conclusies uit de benchmark) integraal omarmd door het College en het management van Gemeente Dalfsen en is begin 2018 doorgesproken met de gemeenteraad. Die bespreking heeft positief bijgedragen aan het besef dat I&A belangrijk is en dat er extra in I&A geïnvesteerd moet worden.



## STAPPEN EN MAATREGELEN NADIEN

Mede naar aanleiding van de 2017 geactualiseerde I&A-strategie heeft Gemeente Dalfsen inmiddels de volgende stappen gezet en maatregelen getroffen:

- 1 Dit voorjaar is een start gemaakt met het actualiseren van de visie op de dienstverlening van Gemeente Dalfsen. Deze wordt in de tweede helft van 2018 voorgelegd en geformaliseerd. De hoofdlijnen van deze geactualiseerde dienstverleningsvisie zijn in voorliggend Bedrijfsinformatieplan meegenomen (zie hoofdstuk 2: Dienstverlening).
- 2 Belangrijk onderdeel van de geactualiseerde dienstverleningsvisie is het op orde brengen van processen, systemen en competenties. Daar zijn inmiddels de nodige projecten voor geformuleerd en in gang gezet.
- 3 Voor de vertaalslag naar de gewenste ICT-infra- en -infostructuur is dit voorjaar opdracht gegeven tot vervaardiging van voorliggend Bedrijfsinformatieplan.
- 4 Met BVO ONS is een dienstverleningsovereenkomst gesloten voor samenwerking op het gebied van inkoop en de personeels- en salarisadministratie, met daarnaast een intentieovereenkomst

voor toetreding tot BVO ONS. Per 1 april 2018 is de samenwerking op het gebied van inkoop al gestart en sinds 1 september 2018 doet ONS ook al de personeels- en salarisadministratie voor Gemeente Dalfsen. Hiernaast zijn verkennende gesprekken gevoerd met ONS over samenwerking op het gebied van automatisering en met Gemeente Zwolle op het gebied van informatiemanagement en informatievoorziening.

Belangrijke elementen en stappen in de I&A-strategie van Gemeente Dalfsen zijn:

- actualisatie van de dienstverleningsvisie (loopt);
- op orde brengen van processen, systemen en competenties (loopt);
- bepalen van de gewenste c.q. vereiste ICT-infrastructuur en -infostructuur (= onderdeel van voorliggend Bedrijfsinformatieplan);
- investeren in I&A (= onderdeel van voorliggend Bedrijfsinformatieplan).

Aandachtspunten zijn nog:

- versterken van de I-formatie (is 'on-hold' gezet in afwachting van samenwerking met Gemeente Zwolle);
- het SMART formuleren van doelstellingen (essentieel niet alleen voor sturing, maar daarmee tevens bepalend voor de benodigde informatievoorziening);
- het opzetten van een gemeentebreed programma 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;
- het beter verankeren van I&A in BBV-/P&C-cyclus en in de organisatie van Gemeente Dalfsen.



## 4 HUIDIGE SITUATIE

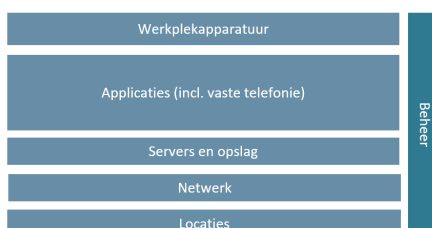
In de hoofdstukken 1, 2 en 3 van dit Bedrijfsinformatieplan beschreven we achtereenvolgens de ontwikkelingen waarmee Gemeente Dalfsen te maken heeft c.q. rekening moet houden, de visie op dienstverlening en de I&A-strategie. Daarmee is in feite de gewenste richting bepaald en komt het nu aan op de vraag: Waar staat Gemeente Dalfsen op het gebied van I&A ten opzichte van die gewenste richting, wat moet er op het gebied van I&A (nog) gebeuren om de ambities van Gemeente Dalfsen waar te maken en welke investeringen zijn daarvoor (nog) nodig?

In dit hoofdstuk 4 de huidige situatie op het gebied van I&A en de aandachts- en verbeterpunten die daarin aan de orde zijn. Daarna bekijken we in hoofdstuk 5 welke van deze aandachts- en verbeterpunten aangepakt en bij voorkeur opgelost kunnen worden door samenwerking met ONS op het gebied van automatisering en met Gemeente Zwolle op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement.



### TECHNIEK & BEHEER (DE AUTOMATISERING)

Kijken we eerst naar de techniek en het beheer daarvan (samen 'de automatisering'), dan praten we over de volgende onderdelen:



## Werkplekapparatuur

Qua werkplekapparatuur maakt Gemeente Dalfsen (net als andere gemeenten) gebruik van zowel vaste als mobiele werkplekken.



### Vaste werkplekken

Op de kantoorlocaties maakt Gemeente Dalfsen gebruik van een werkplekconcept op basis van 'thin clients' in combinatie met Citrix Xenapp software voor het aanbieden van een virtuele werkplek. Thin clients zijn relatief eenvoudige, minder krachtige computers die de hoofdmoot van de benodigde computercapaciteit van een 'server' (een centrale computer) betrekken. De kleine computer fungeert daarbij als 'client' (klant) van de centrale computer. De huidige ca. 190 thin clients zijn relatief jong (ca. 3 jaar) en voorlopig nog niet aan vervanging toe.

Naast thin clients heeft Gemeente Dalfsen een 10-tal 'fat clients' draaien voor CAD- en Geo-toepassingen. Fat clients zijn zwaardere computers die zwaardere applicaties (kunnen) draaien. De fat clients van Gemeente Dalfsen zijn ca. 1 tot 3 jaar oud en voorlopig nog niet aan vervanging toe.

Voor de werkplekken wordt zowel Windows 7 als Windows 10 gebruikt als besturingssysteem.

Medewerkers van Gemeente Dalfsen met een vaste werkplek hebben naast een persoonlijke netwerkschijf voor bestandsopslag (en mits men geautoriseerd is middels de Active Directory) toegang tot content op de centrale netwerkschijf voor bestandsopslag. Hierin bevindt zich een mappenstructuur voor het intern delen van documenten. Het toegangsbeleid in dit kader kan gekenmerkt worden als 'open, tenzij het vertrouwelijke informatie betreft'.



### Mobiele werkplekken

Gemeente Dalfsen maakt voor haar mobiele werkplekken gebruik van zowel laptops als tablets. Deze mobiele werkplekken worden met name gebruikt door medewerkers die veel bij vergaderingen aanwezig zijn of buiten de kantoorlocatie(s) werken.

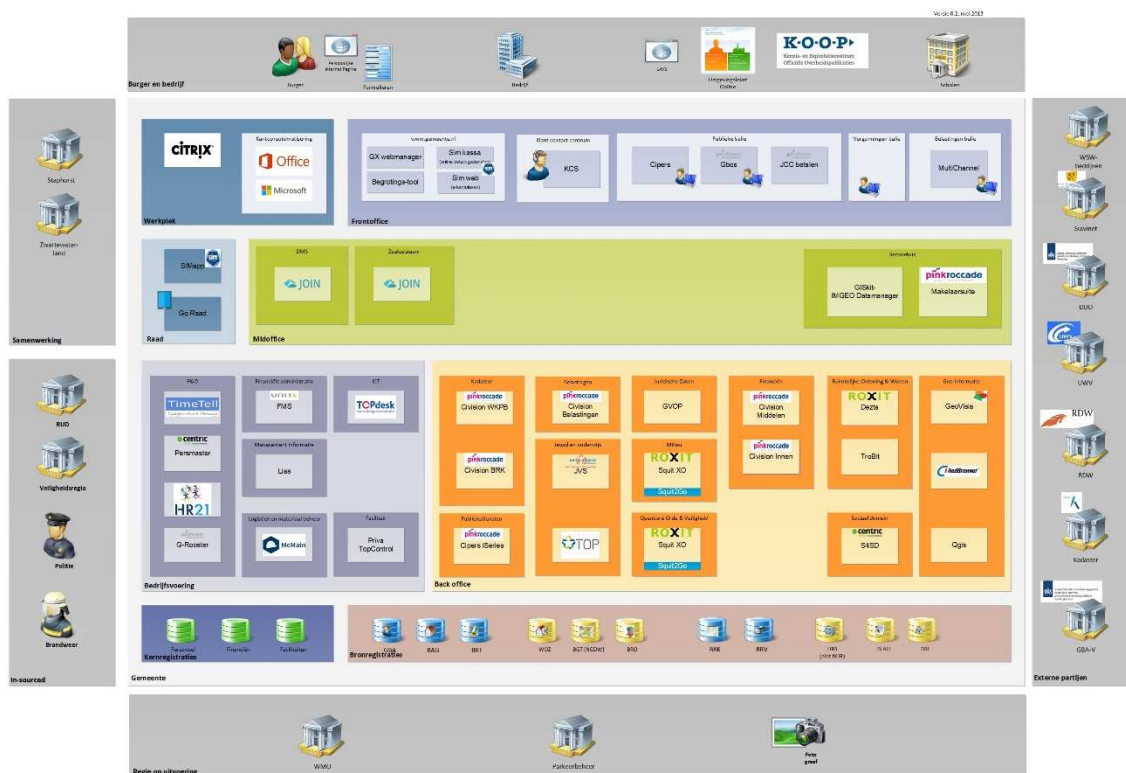
Medewerkers die kiezen voor een laptop dienen via het (draadloze) medewerkersnetwerk of 4G-netwerk hun virtuele werkplek te starten om mobiel te kunnen werken. Hierdoor krijgen zij toegang tot de verschillende applicaties en bestanden op het centrale opslagsysteem. De leeftijd van de huidige laptops varieert tussen 1 en 4 jaar. De laptops zijn eigendom van en in beheer bij Gemeente Dalfsen. De uitgifte van laptops wordt verzorgd door de ICT-helpdesk. De virtuele werkplek is op de laptop (en thuiswerkplek) toegankelijk via inlog op de Citrix Netscaler middels '2factor-authenticatie' met behulp van een token.

Medewerkers die kiezen voor een tablet als mobiele werkplek, werken daarmee relatief 'gescheiden' van de andere gebruikers. De voornaamste functionaliteiten die men gebruikt op de tablet is het raadplegen van documenten en maken van notities. Deze tablets zijn eveneens eigendom van en in beheer bij Gemeente Dalfsen.



### Applicaties

In het volgende plaatje een overzicht van applicaties in gebruik bij Gemeente Dalfsen.



De applicaties van Gemeente Dalfsen zijn onder te verdelen in standaard kantoorautomatisering (KA) applicaties en bedrijfsapplicaties. In totaal zijn circa 350 'named accounts' in gebruik. In onderstaande tabel de huidige KA-applicaties.

Applicatiennaam	Toepassing
Microsoft Internet explorer	Internetbrowser
Microsoft Office 2013	Tekstverwerking, Mail, agenda, Rekenprogramma, Presentaties
Microsoft Sharepoint	Samenwerkingsomgeving
Adobe Reader DC	PDF lezer
Topdesk ServiceDesk	Meldingen en Wijzigingen Servicedesk
YouForce (Raet)	Medewerkersportaal HRM pakket (o.a. declaraties, loonstrook) (SaaS)

De Microsoft licenties zijn 'gehuurd', waardoor hier jaarlijkse onderhoudskosten aan verbonden zijn. In de volgende tabel (zie tevens de volgende pagina) de belangrijkste bedrijfsapplicaties.

Applicatiennaam	Toepassing
Website (SIM)	Website en eformulieren
JOIN (Decos)	Zaaksysteem en DMS
iBurgerzaken (PRLG)	Burgerzaken (SaaS)
Makelaarssuite (PRLG)	Gegevensmakelaar en applicatiekoppelingen (Digikoppeling naar LV's)
AS400: ITP en IZRM (PRLG)	Sjablonen tool en personenregistratie voor PRLG applicaties (draait bij Dalfsen voor gemeente Staphorst en Zwartewaterland)
GBOS en GKAS (JCC)	Afspraken maken en kassasysteem
Suite4SociaalDomein (Centric)	Suite voor WIZ, WMO en Jeugd (draait bij Dalfsen ook voor gemeente Staphorst en Zwartewaterland)

Applicatiennaam	Toepassing
GISkit	BAG, BRK, BGT en Geoviewer
SquitXO en Squit2Go (Roxit)	Vergunningen, Toezicht en Handhaving + mobiele app
Dezta Plan en Plan Monitor (Roxit)	Ruimtelijke ordening
GBI	Beheer Openbare Ruimte
V-stacks	Milieuvergunning berekeningen
Uitvaartsuite (Trobit)	Begraafplaatsadministratie
GWWBundel (IBIS)	Grond, weg en waterbouw
FMS (Unit4)	Financieel pakket (draait op AS400 bij gemeente Staphorst)
Beaufort (Raet)	Personeel administratiesysteem / HRM (dienst bij ONS)
Timetell	Tijdschrijven
McMain	Onderhoud en service software
Lias	Planning en Control

Door het ontbreken van een duidelijke doelarchitectuur hebben selectie en beheer van applicaties de afgelopen jaren vooral ongecoördineerd plaatsgevonden. Belangrijke punten van aandacht en/of zorg in de huidige situatie zijn o.a. de volgende:

- Applicatiebeheer vindt plaats op basis van ‘best effort’, maar er is weinig (diepgaande) kennis van beheer en er is geen (centrale) coördinatie.
  - Centraal applicatiebeheer heeft een omvang van ongeveer 0,4 FTE.
  - Decentraal applicatiebeheer heeft een omvang van 3,5 FTE.
  - Het beheer van de ‘makelaar’ is samen met Staphorst en Zwartewaterland georganiseerd (betreffende medewerker wordt voor 1/3<sup>e</sup> betaald door Dalfsen, voor 1/3<sup>e</sup> door Staphorst en voor 1/3<sup>e</sup> door Zwartewaterland).
- Doordat meerdere medewerkers bij Gemeente Dalfsen gegevens op diverse plekken vastleggen en soms eigen ‘schaduwadministraties’ voeren omdat men dat makkelijker vindt dan gebruik te maken van andere systemen, is er op macroniveau onvoldoende ‘grip’ op gegevens. Centraal datamanagement ontbreekt.
- Vervanging van applicaties en doorontwikkeling kunnen niet gericht uitgevoerd worden doordat de doelarchitectuur en architectuurprincipes ontbreken.
- Er is onvoldoende aandacht voor implementatietrajecten, waardoor applicaties niet optimaal gebruikt worden en/of niet aansluiten bij de wensen van de organisatie.
- Het ‘patch- & releasemanagement’ van applicaties wordt niet gecoördineerd uitgevoerd.

Veel van de hierboven genoemde punten gaan overigens over informatievoorziening en informatiemanagement en hebben (mede) te maken met de onderbezetting in de I-kolom van Gemeente Dalfsen.



### Telefonie

Gemeente Dalfsen beschikt over een IP-telefoniesysteem van Mitel. De telefooncentrale/call-manager is redundant (dubbel) uitgevoerd. De huidige telefonieoplossing is ca. 10 jaar oud. Via het LAN op de locaties zijn ca. 200 IP-telefoon toestellen aangesloten op het telefoniesysteem. Er zijn vijf bedienposten in gebruik. De telefonieserver draait in het rekencentrum van Gemeente Dalfsen en is in beheer bij Team Automatisering.



In 2017 is een nieuwe 'cloud'-telefonie-oplossing gekocht. Deze wordt eind november/begin december 2018 uitgerold. Hiernaast beschikt Gemeente Dalfsen over een KCC-oplossing (Join, van leverancier Decos).

Gemeente Dalfsen heeft een beperkt aantal mobiele abonnementen en smartphones uitgereikt. Uitgifte wordt verzorgd door de servicedesk (de oude bodedienst), configuratie en omzetting van data worden verzorgd door Team Automatisering. Niet alle medewerkers hebben een smartphone met abonnement, mede vanwege de slechte mobiele bereikbaarheid in het gemeentekantoor.



### Servers en opslag

Gemeente Dalfsen beschikt over een enkelvoudig rekencentrum op de locatie van het gemeentekantoor. Hierin staan de servers en opslagsystemen (storage) opgesteld. Deze apparatuur is onderling met elkaar verbonden via meerdere 'core switches', die redundant (d.w.z. dubbel) zijn uitgevoerd. Deze centrale ICT-infrastructuur is economisch inmiddels afgeschreven (op een afschrijvingstermijn van 5 jaar), de onderhoudscontracten zijn al een keer voor een half jaar verlengd en lopen eind 2018 (opnieuw) af. De hardware is over 1 á 1,5 jaar ook technisch afgeschreven, waardoor deze voor die tijd vervangen moet worden. Team Automatisering wil deze dan ook in 2019 gaan vervangen en daarvoor in het najaar van 2018 een selectietraject starten.

M&I/Partners adviseert om de vervanging van de centrale ICT-infrastructuur te koppelen aan de samenwerking met ONS en deze niet los daarvan in gang te zetten, omdat dan wellicht stappen worden gezet die een samenwerking met ONS juist compliceren of zelfs onmogelijk maken. Meer hierover verderop in dit Bedrijfsinformatieplan. Uiteraard moet de situatie goed in de gaten gehouden en moeten eventueel tijdelijke maatregelen worden getroffen om de belangrijkste risico's te mitigeren, maar ook voor eventuele tijdelijke maatregelen geldt dat deze beter in afstemming met de samenwerking met ONS kunnen worden bepaald.

### Servers

Op twee fysieke Dell ESX host-servers, die in eigendom zijn van Gemeente Dalfsen, draaien ca. 80 virtuele servers door middel van VMware. Op deze servers draaien de productie- en testomgevingen van de primaire-proces- en ondersteunende applicaties, het zaakstelsel en hun onderliggende databases. Team Automatisering heeft aangegeven dat er servercapaciteitsproblemen kunnen ontstaan. Het processor- en geheugengebruik van de ESX host-servers loopt namelijk tegen het maximum aan, hetgeen wil zeggen dat meer dan 50% van de totale processor- en geheugencapaciteit van één server wordt gebruikt.

De resources voor de ca. 80 virtuele servers zijn nu gelijkmatig verdeeld over deze twee ESX-servers. Wanneer één van de twee ESX-machines defect raakt, dan kunnen niet alle 80 virtuele servers op één fysieke server draaien omdat deze dan meer dan 100% van de resources nodig zouden hebben. Team Automatisering zal op dat moment moeten kiezen welke dienstverlening prioriteit heeft en welke virtuele servers tijdelijk uitgeschakeld moeten blijven. Dit is een risico. Gemeente Dalfsen moet bepalen of dit een aanvaardbaar risico is.

Voor het beschikbaar stellen van een virtuele werkplek draaien in totaal drie fysieke Dell servers. Ook deze zijn in eigendom van Gemeente Dalfsen. Op deze fysieke servers draaien 12 virtuele

servers met behulp van Citrix XenServer en Citrix XenApp. Gemeente Dalfsen maakt gebruik van Citrix voor het virtualiseren van haar applicaties en van Citrix Netscaler (dubbel) voor (remote) toegang tot de virtuele werkplek. Ook het geheugengebruik van de drie Citrix-servers voor de virtuele werkplek loopt tegen het maximum aan. Gebruikers zullen dat dan merken in de performance van de werkplek, of zelfs het hele systeem valt uit.

### **Servercapaciteit Staphorst**

Gemeente Dalfsen gebruikt het financiële pakket FMS van leverancier Unit4. Deze software draait niet op het hardwareplatform van Gemeente Dalfsen, maar bij Gemeente Staphorst. Voor FMS (en voorheen ook de inmiddels uitgefaseerde pakketten Cipers burgerzaken en Civision Belastingen) is namelijk het hardwareplatform AS400 van IBM nodig. Deze hardware van Gemeente Staphorst is inmiddels afgeschreven en gaat vervangen worden. De aanbesteding van het vervangende systeem heeft al plaatsgevonden. Gemeente Dalfsen heeft toegezegd met deze aanbesteding mee te doen. Hierbij gaat het om een totaalbedrag van 45.000 euro, waarvan Gemeente Dalfsen 5.000 betaalt omdat Gemeente Dalfsen op dit systeem alleen FMS draait.

### **Opslag**

Opslag van alle data vindt plaats op een opslagsysteem (SAN) van Dell EMC. De netto opslagcapaciteit van het SAN bedraagt 15Tb (Terabyte). Op dit moment is 95% van deze opslagcapaciteit in gebruik, waardoor op korte termijn een tekort aan opslagcapaciteit dreigt. Uitbreiding met extra schijfruimte is niet mogelijk, omdat het maximale aantal harddisks inmiddels is ingezet. Opschonen van bestanden (bijvoorbeeld verwijderen van bestanden die dubbel staan opgeslagen) zal volgens Team Automatisering nauwelijks effect hebben omdat het daarbij niet om grote volumes gaat.

Er worden back-ups van de data op het SAN gemaakt middels Veeam-software. Deze back-ups worden op tape gezet en opgeslagen op de gemeentewerf van Gemeente Dalfsen. Uitwijk is samen met Staphorst en Zwartewaterland georganiseerd. Hierbij verzorgde Gemeente Staphorst de uitwijk voor Gemeenten Dalfsen en Zwartewaterland middels een uitwijkcontract voor de Basisregistratie Personen. Daarmee voldeed ook Gemeente Dalfsen aan de wettelijke eis om deze basisregistratie binnen 48 uur weer operationeel te (kunnen) hebben. Sinds de overgang naar iBurgerzaken als SaaS-dienst (Software-as-a-Service), ligt deze verantwoordelijkheid bij leverancier PinkRocade.

Gemeente Dalfsen beschikt niet over 'site redundancy' (dubbele uitvoering) om 'failover' (de capaciteit om het werk van een vastgelopen applicatie te verplaatsen naar een ander deel van de infrastructuur) mogelijk te maken op server- en storageniveau. Dit is overigens een bewuste keuze geweest (om op de schaal van Gemeente Dalfsen vanwege de hoge kosten geen dubbele uitvoering te kiezen) en Gemeente Dalfsen is hierin bepaald geen uitzondering. Echter, wanneer de server- en storage- apparatuur compleet uitvalt door bijvoorbeeld brand of koelingsproblemen, is er geen ICT-dienstverlening mogelijk. Op dat moment dient zo snel mogelijk nieuwe server- en storagecapaciteit gehuurd of gekocht te worden om (een gedeelte van) de dienstverlening weer op gang te brengen.



### Netwerk

De verschillende locaties van Gemeente Dalfsen beschikken over zowel lokale netwerkvoorzieningen (LAN en WLAN) als verbindingen tussen de locaties (WAN) met een glasvezelverbinding van 1 Gigabyte-per-seconde. De werkplekken op de locaties zijn aangesloten op het LAN via 'access-switches'. Op de locaties gemeentehuis, servicepunt Nieuwleusen en de gemeentewerf is tevens een draadloos netwerk beschikbaar. Dalfsen heeft haar internetontsluiting enkelvoudig uitgevoerd, met een 'core'-lijn dus van 1 Gigabyte-per-seconde. Er is wel een reservelijn beschikbaar in geval van calamiteiten (van 500 Megabyte-per-seconde).

### Locaties

Gemeente Dalfsen heeft op 5 locaties ICT-infrastructuur (apparatuur) staan, namelijk op het gemeentekantoor, op de servicepunten Nieuwleusen en Lemelerveld en op twee gemeentewerven. Gemeente Dalfsen beschikt over één rekencentrum in het gemeentekantoor, waarin de centrale ICT-infrastructuur is opgesteld. Deze is voorzien van koeling en noodstroomvoorzieningen. Daarnaast heeft Gemeente Dalfsen dus servercapaciteit (opnieuw aangekocht) bij Gemeente Staphorst voor het draaien van FMS.



### Beheer

Gemeente Dalfsen draagt zelf zorg voor een groot deel van het beheer van de techniek zoals in het voorgaande beschreven. Een beperkt aantal beheertaken ligt bij derden.

#### Beheer door Team Automatisering

De producten en diensten van Team Automatisering zijn niet beschreven in een producten- en dienstencatalogus (PDC). Binnen Gemeente Dalfsen zijn ook geen servicelevels (niveaus van dienstverlening) afgesproken tussen Team Automatisering en de rest van de organisatie. Op hoofdlijnen omvat de dienstverlening van Team Automatisering de volgende onderdelen:

- beschikbaar stellen en in stand houden van de WAN- en LAN-voorzieningen, inclusief WiFi op de verschillende locaties;
- beschikbaar stellen en in stand houden van een veilige internettoegang;
- leveren van gestandaardiseerde thin clients en vaste telefoons;
- beschikbaar stellen van accounts voor een (virtuele) desktop met toegang tot standaard (KA) applicaties;
- beschikbaar stellen van samenwerkingsgroepen (bestandslocatie op gedeelde netwerkschijf);
- beschikbaar stellen van plaats- en tijdonafhankelijke toegang tot de desktop, extra beveiligd door middel van token-authenticatie;
- beschikbaar stellen en in stand houden van bedrijfsapplicaties (zowel op productie- als op testomgeving);
- uitvoeren van technisch applicatiebeheer (zowel op de standaard- als de bedrijfsapplicaties);
- uitvoeren van beheer ten behoeve van applicatiekoppelingen;
- uitvoeren van het functioneel applicatiebeheer op de standaard applicaties;
- maken en terugzetten van een back-up voor calamiteiten;
- beheerdienstverlening voor het wijzigen van groepen accounts, organisatiestructuur of opslagstructuur, bijvoorbeeld ten gevolge van een organisatiewijziging;
- beheerdienstverlening voor het toekennen van rechten voor het gebruik van niet-standaard applicaties;
- leveren van print- en kopieervoorzieningen;
- uitvoeren van contract- en leveranciersmanagement van ICT middelen;

- leveren van ICT-adviesdiensten tijdens projecten;
- verzorgen van de helpdesk:
  - Aanspreekpunt voor medewerkers, zowel voor vragen, melden van incidenten en melden van wijzigingen. Waar nodig kan de helpdeskmedewerker het scherm van de melder 'overnemen' ter ondersteuning. Het afhandelen van incidenten en wijzigingen is op dit moment nog op ad hoc wijze georganiseerd.
  - Bereikbaar van 08:00 tot 17:00 op reguliere werkdagen.
  - Er is geen formele telefonische bereikbaarheidsdienst. Verstoringen aan bedrijfskritische applicaties kunnen nu niet 7 dagen per week worden gemeld. In de praktijk zijn de ICT-medewerkers echter vaak wel bereikbaar, beschikbaar en bereid om verstoringen zo snel mogelijk op te lossen.

Team Automatisering gebruikt overigens geen 'Mobile Device Management' (MDM) toepassing voor haar smartphones, laptops en tablets. Er is wel de mogelijkheid om mail op afstand te wissen via MS Exchange.

#### **Beheer door Staphorst**

Er zijn servicelevel-afspraken (SLA's) gemaakt met Gemeente Staphorst over servercapaciteit (inclusief beheer) voor het draaien van FMS en over applicatiebeheer van de gegevensmakelaar. Hiernaast nemen Gemeenten Staphorst en Zwartewaterland het systeem GWS af van Dalfsen.

#### **Beheer door derden**

Bij een probleem dat Team Automatisering niet zelf kan oplossen, wordt IT-ON of Commit-IT ingeschakeld.

Tot zover de huidige situatie "onder de motorkap" van de automatisering.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat de 'techniek' die Gemeente Dalfsen gebruikt en het beheer daarvan, niet wezenlijk anders zijn dan, of onderdoen voor die bij andere (vergelijkbare) gemeenten. Ondanks minder uitgeven aan I&A doet Gemeente Dalfsen het in die zin dus goed, ook al zijn er wel degelijk aandachts- en verbeterpunten, zoals in de centrale ICT-infrastructuur.

Belangrijkste punt van zorg op de langere termijn (op de schaal en formatie(omvang) van Gemeente Dalfsen) is haar kwetsbaarheid in de personele bezetting, die naar de toekomst toe, met toenemende complexiteit, veranderende eisen (niet in de laatste plaats aan competenties) en toenemende schaarheid van ICT-personeel, alleen maar nijpender zal worden. Vandaar de overtuiging van het management van Gemeente Dalfsen (en overigens ook van M&I/Partners) dat samenwerken (lees: bundelen van kennis, ervaring en inkoopkracht) de enige manier is om dienstverlening op peil te houden.



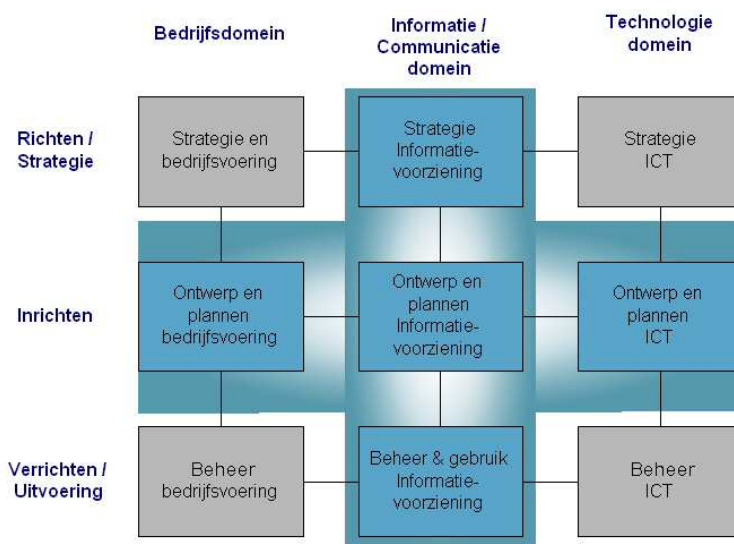
## **INFORMATIEVOORZIENING & INFORMATIEMANAGEMENT**

Met 'informatievoorziening' bedoelen we: zorgen dat benodigde c.q. gevraagde informatie/gegevens/rapportages in de gewenste vorm en op het gewenste moment beschikbaar is/zijn. Hierbij gaat het zowel om het leveren van informatie/gegevens/rapportages aan eigen

medewerkers (de interne informatievoorziening) als om het leveren van informatie/gegevens aan de samenleving (de externe informatievoorziening, bijvoorbeeld via de gemeentelijke balie of website).

‘Informatiemanagement’ is het proces dat c.q. de organisatie die ervoor zorgt dat de informatiebehoefte die vanuit verschillende werk- en bedrijfsprocessen van een organisatie ontstaan, worden vertaald in informatievoorziening.

Voor een goede informatievoorziening is een goede ICT-ondersteuning essentieel. Informatiemanagement wordt dan ook wel gepositioneerd als de verbindende schakel tussen de ‘business’ (de bedrijfsvoering en processen van een organisatie) aan de ene kant en de ICT-ondersteuning aan de andere kant. Zie bijvoorbeeld het 9-vlaks-model van Rik Maes, waarin deze bovendien een onderscheid maakt tussen een strategisch niveau (ook wel ‘richten’ genoemd), een tactisch niveau (ook wel ‘inrichten’ genoemd) en een operationeel niveau (ook wel ‘verrichten’ genoemd). Het blauw gearceerde deel is het werkterrein van informatiemanagement.



In de 2017 geactualiseerde I&A-strategie werd al aangegeven dat er bij Gemeente Dalfsen een ‘gat’ zit tussen de ‘business’ aan de ene kant en de ICT-kolom aan de andere kant. Dit gat werd nog eens bevestigd door de ICT benchmark Gemeenten waaraan Gemeente Dalfsen in 2017 deelnam. Daaruit bleek dat de ‘I-formatie’ van Gemeente Dalfsen (lees: het aantal FTE’s op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement) substantieel kleiner in omvang is dan het gemiddelde bij vergelijkbare gemeenten.

Deze situatie is anno 2018 nog onveranderd, met dien verstande dat Gemeente Dalfsen al wel heeft besloten c.q. voornemens is de I-formatie tijdelijk te versterken (in afwachting van eventuele samenwerking met Gemeente Zwolle op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement). Deze tijdelijke versterking is echter nog niet geëffectueerd. Ook heeft Gemeente Dalfsen (mede door het vertrek van de enige I&A-adviseur die Gemeente Dalfsen had) nog geen stappen kunnen zetten om te zorgen dat haar bestuurders, managers en medewerkers zelf meer thuis raken in I&A, zodat ze daarin minder afhankelijk zijn van ‘verbindende schakels’. Gevolg van dit alles:

- er is nog steeds onvoldoende afstemming tussen de ‘business’ (de bedrijfsvoering en primaire processen) aan de ene kant en de IV- en ICT-ondersteuning aan de andere kant;
- er is nog steeds onvoldoende capaciteit voor het goed kunnen uitvoeren van projecten op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement;
- processen en systemen zijn nog steeds onvoldoende op elkaar afgestemd;
- er is nog steeds geen/onvoldoende grip op gegevens voor goede managementinformatie;
- bestuur en management missen binnen de eigen formatie een strategische sparringpartner die met kennis van ICT en de terzake relevante ontwikkelingen, kan meedenken over de strategie en dienstverlening van Gemeente Dalfsen.

Zolang dit nog zo is en blijft, hoeft Gemeente Dalfsen niet aan ‘digitale transformatie’ of zelfs maar aan ‘datagedreven-’ of ‘informatiegestuurd werken’ te denken.

*Voor Gemeente Dalfsen geldt: Eerst de basis op orde en daarna verder kijken.*

### **Informatiebeveiliging & security**

Voor informatiebeveiliging & security is binnen Gemeente Dalfsen al een project gestart om de informatiebeveiliging op het vereiste peil te brengen. Dit project concentreert zich met name op het voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de BIG (Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten). Hiernaast zijn binnen de automatisering van Gemeente Dalfsen de nodige maatregelen en voorzieningen getroffen om informatieveiligheid en security te garanderen.

Op beide terreinen blijft voortdurende alertheid geboden: Aan de ene kant omdat het bij informatiebeveiliging en security voor een belangrijk deel gaat om houding en gedrag, aan de andere kant omdat ook ‘cybercriminaliteit’ zich blijft ontwikkelen en ook de techniek dus voortdurend ‘bij’ moet blijven om de eigen omgeving zo goed mogelijk te beschermen.

In dit laatste kader heeft Gemeente Dalfsen zich kort geleden (en samen met ruim 300 andere gemeenten) aangemeld voor ‘GGI Veilig’, een landelijk initiatief onder coördinatie van de VNG (en gekoppeld aan de GGI, de Gemeentelijke Gemeenschappelijke Infrastructuur) waarmee gemeenten worden ondersteund bij het verhogen van de digitale weerbaarheid en het veiliger maken van de ICT-infrastructuur. Via GGI-Veilig kunnen gemeenten actieve netwerk monitoring afnemen voor het bewaken van dataverkeer op het eigen bedrijfsnetwerk.

GGI-Veilig biedt gemeenten een samenhangend pakket aan voorzieningen die collectief verworven worden. Dit scheelt gemeenten in aanbestedingskosten en leidt tot lagere kosten voor gebruik van die voorzieningen. Gemeenten kiezen zelf vanaf welk moment ze welke voorzieningen gebruiken. Bestaande/lopende contracten worden gerespecteerd. Ook kan samengewerkt worden op het gebied van kennisuitwisseling van gemeenten.

De ICT-samenwerking ONS heeft zich eveneens aangesloten bij GGI Veilig. Mocht Gemeente Dalfsen haar automatisering inderdaad onderbrengen bij ONS, dan wordt het GGI Veilig contract van Gemeente Dalfsen door de VNG kosteloos ondergebracht in het GGI Veilig contract van ONS.

Belangrijke aandachts- en verbeterpunten in de huidige I&A-situatie van Gemeente Dalfsen zijn:

Op het gebied van automatisering:

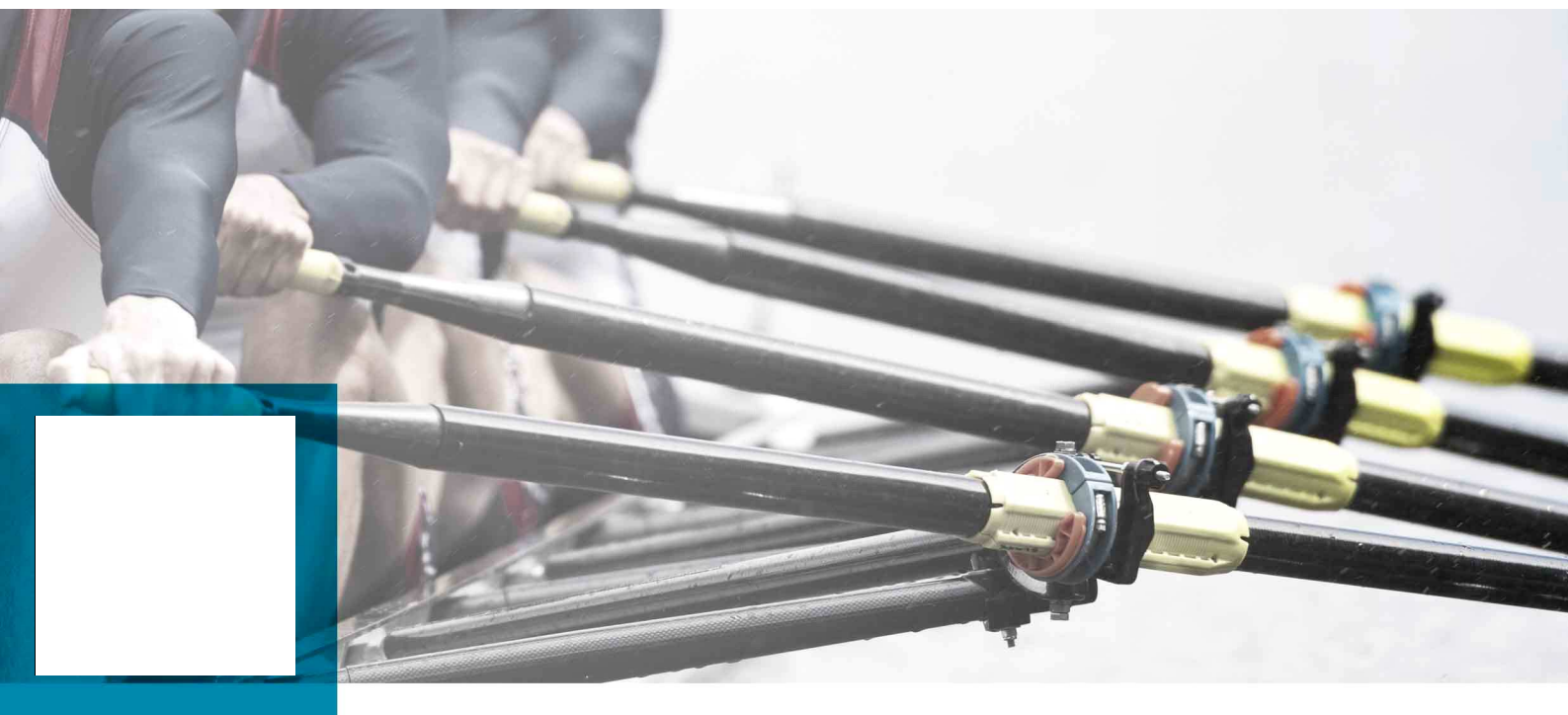
- de inmiddels verouderde centrale ICT-infrastructuur (economisch al afgeschreven, technisch op het eind van de levensduur);
- de beschikbare capaciteit in processorkracht, geheugen en opslagcapaciteit die tegen het maximum aanloopt.

Op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement:

- de I-kolom die nog steeds onderbezet is.

En hiernaast nog steeds, want in de 2017 geactualiseerde I&A-strategie al genoemd (maar nog niet ingevuld):

- het SMART formuleren van doelstellingen (essentieel niet alleen voor sturing, maar daarmee tevens bepalend voor de benodigde informatievoorziening);
- het opzetten van een gemeentebreed programma 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 (en daarmee de afhankelijkheid van 'verbindende schakels' te verminderen);
- het beter verankeren van I&A in BBV-/P&C-cyclus en in de organisatie van Gemeente Dalfsen.



## 5 SAMENWERKING

Gemeente Dalfsen heeft aangegeven op het gebied van automatisering een samenwerking met ONS te overwegen en op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement met Gemeente Zwolle. In dit kader heeft Gemeente Dalfsen aan M&I/Partners gevraagd bij het opstellen van voorliggend Bedrijfsinformatieplan, ook in de advisering omtrent uit te voeren projecten en investeringen waar mogelijk en opportuun al voor te sorteren op en rekening te houden met een (mogelijke) toekomstige samenwerking met ONS en/of Gemeente Zwolle.

De vragen die in dit hoofdstuk centraal staan, is in hoeverre Gemeente Dalfsen met die samenwerking(en) geholpen zal zijn op de punten die voor de Gemeente Dalfsen belangrijk zijn en hoe ONS en Gemeente Zwolle een (eventuele) samenwerking zien. Hierover heeft M&I/Partners (met instemming van Gemeente Dalfsen) gesprekken gevoerd met Vincent Siegmund, directeur a.i. van ONS en met Marrie Hol, informatiemanager bij Gemeente Zwolle. Deze gesprekken waren louter verkennend, uitsluitend bedoeld om vanuit M&I/Partners een beeld te verkrijgen en uiteraard op geen enkele manier al bindend naar de toekomst toe. Beslissingen hierover zijn immers voorbehouden aan de respectievelijke besturen.

In haar advisering hieromtrent heeft M&I/Partners tevens gebruik gemaakt van de kennis die zij heeft over de organisatie en dienstverlening van ONS. Recent nog heeft M&I/Partners in opdracht van ONS onderzoek gedaan naar de best passende, meest verstandige 'sourcingstrategie' voor ONS: alles zelf blijven doen (zoals nu), of meer naar de markt toe brengen. Gemeente Dalfsen was en is van deze opdracht aan M&I/Partners op de hoogte en heeft dat als een voordeel gezien voor een goede beoordeling van de situatie en de afweging(en) die Gemeente Dalfsen moet maken.



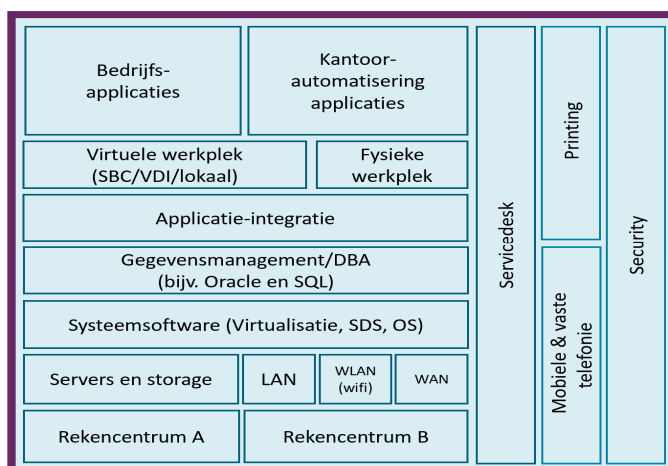


## SAMENWERKING MET ONS

ONS is de samenwerking van Zwolle, Kampen en de provincie Overijssel op het gebied van ICT, inkoop en personeels- en salarisadministratie. ONS staat voor 'Overheid en Service' en is een 'shared services organisatie' (SSC) die diensten levert aan de deelnemers. In dit geval (en op dit moment) dus aan Zwolle, Kampen en de provincie Overijssel. De organisatie van ONS telt ongeveer 100 medewerkers en is gehuisvest in het Provinciehuis van Overijssel te Zwolle. De organisatie telt drie afdelingen: inkoop, ICT en HR Service. Op de afdeling ICT van ONS werken 78 medewerkers, waarvan:

- 'beheerkracht': 51 medewerkers; dit zijn de rollen: DBA, netwerkbeheerder, remote support, systeembeheerder, tab, telefoniebeheerder, werkplekbeheerder;
- 'veranderkracht': 21 medewerkers; dit zijn de rollen: ICT-inkoper, incidentmanager, changemanager, portfolio-/resource manager, projectleider, servicemanager;
- 'denkkracht': 6 medewerkers; dit zijn de rollen: architect (1x), manager (4x), CISO (1x).

Gemeente Dalfsen heeft eerder in 2018 een intentieovereenkomst gesloten voor toetreding tot de 'Gemeenschappelijke Regeling BVO ONS'. Per 1 april 2018 is de samenwerking op het gebied van inkoop al gestart en sinds 1 september 2018 doet ONS ook al de personeels- en salarisadministratie voor Gemeente Dalfsen. Hiernaast overweegt Gemeente Dalfsen om ook voor haar automatisering een beroep te doen op de dienstverlening van ONS. Die dienstverlening 'beperkt' zich qua automatisering overigens tot technische infrastructuur (rekencentra, verbindingen, beveiliging, opslag, back-ups e.d.), weliswaar inclusief ondersteuning bij installatie en wijzigingen van applicaties, maar ONS bemoeit zich niet met de applicaties zelf: die zijn de keuze en verantwoordelijkheid van de deelnemers zelf. In onderstaand plaatje een samenvatting van de dienstverlening van ONS.



Gemeente Dalfsen heeft al eerder een samenwerking met ONS overwogen en onderzocht, maar heeft destijds door een ongunstige businesscase (in welke ONS als 'stukken duurder' werd voorgerekend dan I&A zelf blijven doen) besloten er van af te zien. Echter, mede door de constatering nadien dat Dalfsen ten opzichte van vergelijkbare gemeenten substantieel achterblijft op het gebied van I&A-investeringen en dus de genoemde 'ongunstige businesscase' van destijds hierdoor in een ander daglicht is komen te staan, heeft Gemeente Dalfsen ertoe gebracht een samenwerking met ONS opnieuw in overweging te nemen.

Inmiddels is ONS verder ontwikkeld en is de dienstverlening vele malen stabielere dan voorheen. Dit laat onverlet dat er ook bij ONS nog de nodige aandachts- en verbeterpunten zijn. Zo is de huidige infrastructuur van ONS over een jaar of 2 technisch afgeschreven en geeft deze, in combinatie met de uiteenlopende applicatielandschappen van de deelnemende partijen, soms nog stabiliteitsproblemen. Dit betekent o.a. dat Gemeente Dalfsen er goed aan doet om voorafgaand aan een (definitief) besluit over wel of niet aansluiten bij ONS (go/no-go), eerst nog een test te laten doen op de combinatie tussen de infrastructuur van ONS en het applicatielandschap van Gemeente Dalfsen.

Mede vanwege de aandacht die ONS op dit moment nodig heeft voor het oplossen van wat 'laatste' stabiliteitsproblemen, heeft de directeur a.i. van ONS 'medio 2019' genoemd als een realistisch richtpunt voor een eventuele aansluiting van Gemeente Dalfsen bij ONS-ICT. Waarbij van de kant van ONS wordt aangetekend en benadrukt dat zowel ONS als de deelnemers in ONS positief staan tegenover een uitbreiding van de samenwerking in de regio en dat ONS van haar kant graag bereid is met Gemeente Dalfsen mee te denken over een mogelijke invulling van en aanliegroute voor de samenwerking.

De dienstverlening van ONS terzake kan betekenen dat ONS de volledige automatisering (lees: infrastructuur) van Gemeente Dalfsen overneemt, maar het kan ook gaan om delen daarvan. Hier moet Gemeente Dalfsen dus nog een keuze in maken en dat geldt ook voor zaken als het gewenste werkplekconcept en het gewenste dienstverleningsniveau (waaronder helpdeskondersteuning). Kortom, Gemeente Dalfsen zal voor de samenwerking met ONS eerst nog een 'voorkeursscenario' moeten bepalen en kan dat het best doen in overleg met ONS, omdat dan meteen ook mogelijkheden en onmogelijkheden tegen elkaar kunnen worden afgewogen.

Van belang in dit kader is te vermelden dat ONS bepaalde standaarden hanteert voor de automatisering die zij ondersteunt, juist ook om met standaarden belangrijke voordelen te behalen voor de deelnemende partijen (zoals in termen van stabiliteit en dus continuïteit, maar ook eenvoudiger en daardoor goedkoper beheer). Niet dat daarmee deelnemers in een keuslijf worden geperst (het gaat immers om infrastructuur waarbovenop, bijvoorbeeld in applicaties, keuzes kunnen worden gemaakt), maar die standaarden betekenen wel dat ONS niet zomaar een bestaande infrastructuur ("as is") van een partij in beheer overneemt. Toetreden tot ONS gaat dus op voorwaarden, maar tegelijkertijd is er ook aan de kant van ONS het volle besef en begrip dat soms over die voorwaarden gesproken moet kunnen worden, zeker als beide partijen de samenwerking graag willen.

Eén ding is zo goed als zeker, en dat is dat samenwerking met ONS ten opzichte van de huidige situatie voor Gemeente Dalfsen waarschijnlijk duurder zal zijn, omdat de omgeving die ONS voor haar deelnemers heeft ingericht, in een aantal opzichten robuuster/professioneler is opgebouwd dan bij Gemeente Dalfsen. Dat is (met grote nadruk) geen verwijt aan wie dan ook en zeker niet aan Team Automatisering van Gemeente Dalfsen, want dit team moet roeien met de riemen die het heeft, moet het doen met de middelen die haar ter beschikking zijn of worden gesteld en heeft dat buitengewoon knap gedaan (en nog steeds).

Duurder is echter niet erg zolang de meerkosten vanuit de begroting gedekt/opgebracht kunnen worden en zolang er (voldoende) gewenste voordelen tegenover staan. Dat laatste is beslist het geval, in meer dan één opzicht:

- Door de automatisering onder te brengen bij ONS, gaat Gemeente Dalfsen door de schaal van ONS profiteren van zowel een robuustere en op onderdelen professionelere dienstverlening als van de gebundelde kennis, ervaring en inkoopkracht van ONS. Bovendien heeft Gemeente Dalfsen dan zelf geen omkijken meer naar de automatisering en wordt haar huidige kwetsbaarheid op dit punt, aanzienlijk verminderd.
- Door de samenwerking met ONS zal ook het samenwerken met partners in de regio gemakkelijker worden dan wanneer elke partij de automatisering zelf regelt. Althans, als er vervolgens ook echte bereidheid is om samen te werken, want alleen een gezamenlijke automatisering is niet voldoende om de echt interessante vruchten van samenwerking te kunnen plukken. Die zitten niet in laaghangend fruit als gezamenlijk beheer e.d., maar zitten in harmonisatie van processen en standaardisatie van applicaties. Dan praten we over de laag bovenop de automatisering, de laag waarin partijen hun eigen keuzes (willen) maken. Daar is niks mis mee, want de ene gemeente kan een voorkeur hebben voor bijvoorbeeld de applicaties van Centric en een andere gemeente voor die van PinkRoccade. Op zichzelf kunnen in die zin ook verschillende omgevingen prima draaien op een gezamenlijke automatisering / infrastructuur, maar naarmate verschillende partijen meer verschillende applicaties willen (blijven) gebruiken, wordt onderlinge uitwisseling van gegevens ingewikkelder, zijn al gauw meer koppelingen noodzakelijk en moeten voor het beheer van al die verschillende applicaties en koppelingen meer uiteenlopende competenties in huis worden gehaald.
- Ook het samenwerken met Gemeente Zwolle op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement wordt gemakkelijker, omdat ONS dan voor zowel Gemeente Zwolle als Gemeente Dalfsen in één keer gewenste wijzigingen kan doorvoeren. Ook aanhaken op ontwikkelingen zoals GDI en GGI verloopt voor Gemeente Dalfsen dan wat eenvoudiger.

Tegenover deze (en andere) voordelen van aansluiten bij ONS staan ook aandachtspunten die nadelen kunnen worden als ze onvoldoende aandacht krijgen en/of onvoldoende goed worden opgepakt. Eén van die aandachtspunten betreft de helpdesk. Die komt met aansluiten op ONS op grotere afstand te staan, tenzij er goede afspraken worden gemaakt over helpdeskondersteuning (vanuit ONS) op locatie (i.c. bij Gemeente Dalfsen). Op zichzelf zijn die afspraken te maken, maar het moet wel nog gebeuren en er hangt ongetwijfeld een prijskaartje aan.

Een ander belangrijk aandachtspunt is dat Gemeente Dalfsen bij aansluiten op ONS, wel zelf het *'demandmanagement'* goed moet organiseren. Daarmee wordt bedoeld dat Gemeente Dalfsen de rol van behoeftesteller en opdrachtgever richting ONS professioneel moet (kunnen) invullen en zal moeten zorgen dat het goed weet wat het aan dienstverlening van ONS wil. Overigens is het in dit kader goed te vermelden dat in de Gemeenschappelijke Regeling die voor ONS is opgetuigd, elke deelnemende partij evenveel stemrecht heeft, dus het is niet zo dat de stem van een grotere of kleinere partij zwaarder respectievelijk minder zwaar weegt.

M&I/Partners adviseert positief over aansluiten bij ONS-ICT, ook al is ONS-ICT nog in ontwikkeling, zijn er ook aan de kant van ONS-ICT nog aandachts- en verbeterpunten en zijn op dit moment de exacte kosten van samenwerking nog niet te berekenen. De voordelen van samenwerken met ONS zijn namelijk evident en voor Gemeente Dalfsen uiterst relevant.

Natuurlijk kan Gemeente Dalfsen -net als destijds- besluiten eerst nog een businesscase te willen maken voor aansluiten bij ONS, maar die businesscase kost zo weer tienduizenden euro's en zal naar alle waarschijnlijkheid uitwijzen dat ONS duurder is, maar ook belangrijke voordelen geeft en die laatste zijn meestal niet of moeilijk in geld uit te drukken. Anders gezegd, een businesscase zal weinig nieuws toevoegen aan wat we nu al weten en kunnen voorspellen.

De andere twee scenario's die in een businesscase onderzocht zouden (moeten) worden, zijn die van:

1. de automatisering zelf blijven doen, zoals nu;
2. de automatisering door een commerciële marktpartij laten doen (en dus niet door ONS).

Zelf blijven doen betekent op de schaal van Gemeente Dalfsen niet alleen blijvende kwetsbaarheid, maar ook zelf investeren in hardware en dat sluit maar beperkt aan bij SaaS-ontwikkelingen van veel applicaties en vermindert de flexibiliteit voor de komende jaren. Het alternatief van uitbesteden aan een commerciële marktpartij zal, los van allerlei andere overwegingen, al gauw flink duurder zijn dan de dienstverlening van ONS, o.a. omdat commerciële marktpartijen winst- en risico-opslagen hanteren.

Beter is het de knoop door te hakken en groen licht te geven voor het maken van een plan voor aansluiting bij ONS, zodat de samenwerking daadwerkelijk voorbereid kan worden. Door het maken van dit plan en de diverse keuzes en afspraken die daarin meegenomen moeten worden, zal bovendien een beter beeld ontstaan van zowel de eenmalige migratie- en aansluitkosten als van de toekomstige exploitatiekosten. Wel is het Gemeente Dalfsen aan te bevelen om -gekoppeld aan de oplevering van genoemd plan- nog een 'go/no-go' moment in te bouwen, al was het maar omdat nog nagegaan moet worden of en in hoeverre de combinatie tussen de infrastructuur van ONS en het applicatielandschap van Gemeente Dalfsen problemen gaat/kan geven.

Tot slot en nog wat meer specifiek aansluitend op de automatiseringssituatie van dit moment bij Gemeente Dalfsen en de dienstverlening in dit kader van ONS, zouden we aan de hierboven voorgestelde vervaardiging van een plan voor aansluiting bij ONS, de volgende adviezen willen meegeven:

- 1 Ga -vooruitlopend op samenwerken met ONS- niet eerst zelf nog investeren in nieuwe hardware (huur noch koop), maar volsta met (hooguit) tijdelijke maatregelen om de risico's van opslag- en servercapaciteitsproblemen te mitigeren. Stel deze tijdelijke maatregelen in overleg met ONS vast, al was het maar omdat ONS daarin wellicht ook al het nodige kan betekenen.
- 2 Vervang de huidige 'on-premise' (d.w.z. zelf aangeschafte en beheerde) Exchange- en SharePoint-omgevingen alvast door Office 365 (inclusief Word, Excel en Skype) in de cloud. Dat maakt samenwerken met andere partijen in de regio (bijvoorbeeld samen aan documenten werken, met elkaar gegevens delen e.d.) stukken makkelijker en bovendien speelt Gemeente Dalfsen dan ruimte vrij op het huidige opslagsysteem en de huidige servers en is bedrijfskritische software als Word, Excel, Mail en Sharepoint (bestandsopslag) meteen al minder kwetsbaar qua beschikbaarheid.

- 3 Stap alvast over naar Squit 20/20 als SaaS, dan is Gemeente Dalfsen alvast van haar Oracle-10-omgeving af.
- 4 Zorg voor een eenduidige dienstverlening rondom werkplekken (ongeacht vast of mobiel) en vraag ONS om voor Gemeente Dalfsen meteen ook Mobile Device Management (MDM) in te richten.
- 5 De huidige helpdesk van Gemeente Dalfsen is uitsluitend op werkdagen en van 8.00 tot 17.00 bereikbaar. Gelet op het feit dat steeds meer mensen flexibele 'werkvensters' (willen kunnen) hanteren, is het aan te bevelen om in de migratie naar ONS tevens te onderzoeken in hoeverre de helpdeskdienstverlening kan worden uitgebreid naar ook de avonduren en weekenden. Natuurlijk hangt daar een prijskaartje aan, maar daar staan belangrijke voordelen tegenover. Voordelen die ook naar de toekomst toe steeds belangrijk worden, ook in de beoordeling van de aantrekkelijkheid van werkgevers.

M&I/Partners adviseert Gemeente Dalfsen om in de komende maanden met ONS in gesprek te gaan over kosten en voorwaarden om naar ONS over te gaan en vervolgens (na een go/no-go) samen met ONS te gaan bouwen aan een nieuwe IT-omgeving.



## SAMENWERKING MET ZWOLLE

Naast samenwerking op het gebied van automatisering met ONS, overweegt Gemeente Dalfsen een samenwerking op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement met Gemeente Zwolle. Die laatste samenwerking zou dan moeten inhouden dat Gemeente Zwolle op z'n minst een deel van het 'I'-werk voor Gemeente Dalfsen gaat verrichten, danwel Gemeente Dalfsen op afroep / naar behoefte gebruik kan maken van ondersteunende expertise vanuit de I-kolom van Gemeente Zwolle.

Gemeente Dalfsen heeft op dit moment een duidelijk tekort aan medewerkers in de I-kolom. Mede daardoor wordt de informatievoorziening binnen Gemeente Dalfsen als onder de maat ervaren en missen bestuur en management in de eigen gelederen een 'sparringpartner' waarmee zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau naar de informatievoorziening maar ook naar informatiemanagement, de inrichting van bedrijfsprocessen en de inzet van ICT kan worden gekeken. Ook Gemeente Dalfsen wil bijvoorbeeld graag 'informatiegestuurd' werken, maar kan daar nog geen invulling aan geven, o.a. omdat daarvoor de vereiste formatie en expertise ontbreken. Voor Gemeente Dalfsen zou het dan ook een oplossing kunnen zijn wanneer de gemeente in één-of-andere vorm gebruik kon maken van de kennis en ervaring van Gemeente Zwolle, dat o.a. over een onderzoeksafdeling en (logischerwijs) een aanzienlijk grotere I-kolom beschikt.

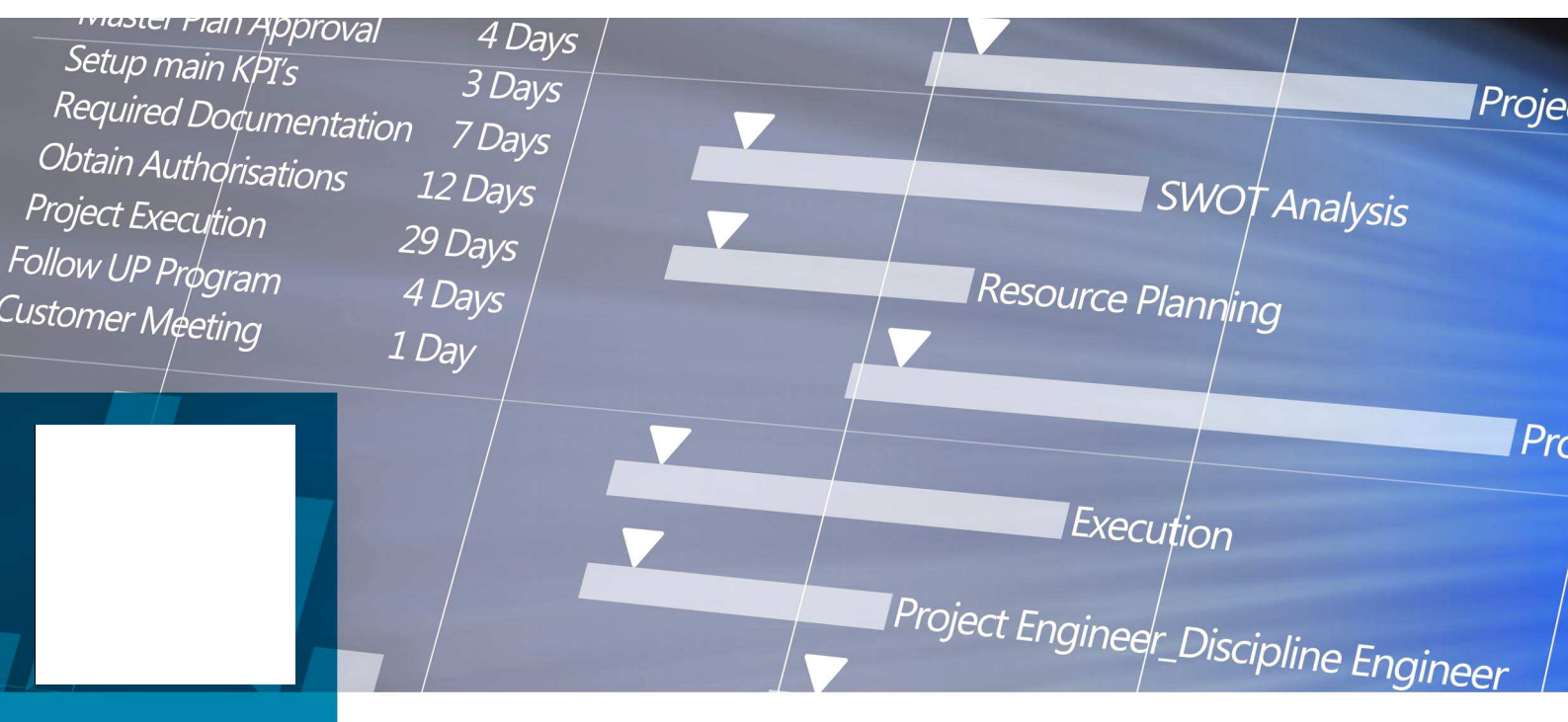
De enige twee andere opties die Gemeente Dalfsen heeft, is de eigen vaste I-formatie uitbreiden, danwel naar behoefte ondersteuning invliegen van commerciële marktpartijen (zoals adviesbureaus). Dat laatste heeft twee belangrijke bezwaren, want (1) Gemeente Dalfsen blijft dan tot in lengte van jaren afhankelijk van derden en (2) commerciële marktpartijen zijn over het algemeen duurder dan eigen mensen, al was het maar omdat ze winst willen maken. Probleem is

echter dat het versterken van de eigen formatie in de huidige markt(omstandigheden) voor steeds meer partijen steeds moeilijker wordt, sowieso omdat personeel steeds schaarser wordt, maar daardoor ook duurder en veeleisender.

Gemeente Zwolle heeft aangegeven positief te staan tegenover hulp aan Gemeente Dalfsen in de I-kolom. Hierover heeft eerder dit jaar al een eerste (verkennd) gesprek plaatsgevonden met Gemeente Dalfsen. Deze positieve bereidheid is bevestigd in een gesprek dat M&I/Partners (op verzoek van Gemeente Dalfsen) in augustus 2018 heeft gehad met Marrie Hol, informatiemanager bij Gemeente Zwolle. Punt is wel dat de I-kolom van Gemeente Zwolle momenteel wordt gereorganiseerd en dat er binnen de I-kolom van Gemeente Zwolle sprake is van een fors personeelstekort. Daarom heeft Gemeente Zwolle in het gesprek met Gemeente Dalfsen eerder dit jaar al aangegeven: “Nu nog even niet”.

Streven van Gemeente Zwolle is om eind 2018 een besluit te nemen over de (her)inrichting van de I-kolom, waarna de nieuwe I-kolom per 1 maart 2019 operationeel moet zijn. Tot die tijd luidt het verzoek van Gemeente Zwolle aan Gemeente Dalfsen om het nog even uit te zingen, desnoods met tijdelijke versterking vanuit de commerciële markt. Ook omdat Gemeente Zwolle sinds dit voorjaar een nieuwe portefeuillehouder ICT heeft die nog maar net op dit dossier zit en nog wat tijd nodig heeft om tot goede beeld- en besluitvorming te komen. Dat geldt ook voor een samenwerking met Gemeente Dalfsen.

M&I/Partners adviseert Gemeente Dalfsen positief over samenwerking met Gemeente Zwolle op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement, maar stelt voor om niet te wachten tot Gemeente Zwolle ‘klaar’ is met de reorganisatie van haar I-kolom, doch in plaats daarvan per omgaand op bestuurlijk niveau het gesprek hierover aan te gaan met Gemeente Zwolle. Dan kan de samenwerking nog meegenomen worden in de reorganisatie van de I-kolom van de Gemeente Zwolle. Gemeente Zwolle heeft daarmee extra onderbouwing voor haar voorstellen terzake en voor Gemeente Dalfsen betekent het belangrijke tijdwinst, zeker met het oog op alle I&A-projecten die de komende tijd opgepakt moeten worden.



## 6 I&A-PROJECTEN 2019-2020

In de hoofdstukken 1, 2 en 3 van dit Bedrijfsinformatieplan beschreven we achtereenvolgens de ontwikkelingen waarmee Gemeente Dalfsen te maken heeft c.q. rekening moet houden, de (concept) visie op dienstverlening en de I&A-strategie. Daarmee is in feite de gewenste richting bepaald. Vervolgens beschreven we in hoofdstuk 4 de huidige situatie op het gebied van I&A, met daarin de nodige aandachts- en verbeterpunten. In hoofdstuk 5 keken we naar de samenwerkingsmogelijkheden met ONS en Gemeente Zwolle en nu in dit hoofdstuk 6 gaat het om de vraag: Wat betekent al het voorgaande (in de hoofdstukken 1 tot en met 5) voor de I&A-projecten die in de periode tot en met 2020 (de horizon van dit Bedrijfsinformatieplan) moeten worden uitgevoerd? We maken hierin onderscheid tussen projecten op het gebied van automatisering, projecten op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement en randvoorwaardelijke projecten (d.w.z. projecten die belangrijke randvoorwaarden (moeten) invullen voor I&A).



### PROJECTEN OP HET GEBIED VAN AUTOMATISERING

#### 1. Aansluiten bij ONS

M&I/Partners adviseert Gemeente Dalfsen om in de komende maanden met ONS in gesprek te gaan over kosten en voorwaarden om naar ONS over te gaan en vervolgens (na een go/no-go) samen met ONS te gaan bouwen aan een nieuwe ICT-omgeving.

- 1 Als eerste stap zal Gemeente Dalfsen (samen met ONS) moeten nadenken over het voorkeursscenario voor aansluiting bij ONS: Welke dienstverlening gaat over naar ONS, op welke voorwaarden en in welk tempo of welke fasering? Hierin zijn nog verschillende scenario's

mogelijk en daar zal (samen met ONS) eerst een keuze in gemaakt moeten worden. Hierbij gaat het ook om het bepalen van het voor Gemeente Dalfsen best passende, meest wenselijke werkplekconcept en zal ook een eerste berekening van kosten worden gemaakt (zowel eenmalige aansluit- en migratiekosten als toekomstige exploitatiekosten). Verwachte doorlooptijd van deze eerste stap: 3 maanden.

- 2 Na deze eerste stap zal -op basis van het gekozen voorkeursscenario- samen met ONS een gedetailleerd migratieplan moeten worden gemaakt voor de aansluiting bij ONS. Gekoppeld aan dit gedetailleerde migratieplan zullen in deze tweede stap ook de kosten van aansluiten bij ONS nog duidelijker worden. Verwachte doorlooptijd van deze tweede stap: 3 maanden.
- 3 Na het opstellen van het gedetailleerde migratieplan (en daaraan gekoppeld de berekening en verdere precisering van kosten) zal Gemeente Dalfsen haar go/no-go-besluit moeten nemen.
- 4 Bij een positief besluit (go) zal het migratieplan moeten worden uitgevoerd. In deze uitvoering zal de aansluiting bij ONS dus daadwerkelijk worden gerealiseerd. Verwachte doorlooptijd van deze 'migratiefase': 9 tot 15 maanden.

Bij een begin met stap 1 op 1 januari 2019 en een positief besluit daarna, betekent het bovenstaande dat een aansluiting bij ONS niet eerder gerealiseerd zal zijn dan eind 2020. Betekent dat er in ieder geval tijdelijke maatregelen genomen moeten worden om te voorkomen dat de in hoofdstuk 4 reeds gesignaleerde opslag- en servercapaciteitsproblemen nijpend gaan worden.

Advies van M&I/Partners aan Gemeente Dalfsen is om -vooruitlopend op een go/no-go besluit omtrent de aansluiting op ONS- geen nieuwe infrastructuur aan te schaffen (of nieuwe langlopende verplichtingen op dat vlak aan te gaan), maar in plaats daarvan samen met ONS te bekijken welke tijdelijke maatregelen voor de tussenliggende periode (tot aan de aansluiting bij ONS) getroffen kunnen worden om de risico's van opslag- en servercapaciteitsproblemen te mitigeren.

## 2. Invoeren Microsoft Office 365 en opschonen huidig SAN

Omdat Gemeente Dalfsen op dit moment nog beschikt over de 'on-premise' versie (de in-huis-versie) van SharePoint en gegevens via SharePoint nu nog in eigen huis worden opgeslagen, komen ook deze gegevens uiteindelijk terecht op de SAN (en staan er dan soms zelfs twee keer). Daarom adviseert M&I/Partners Gemeente Dalfsen om alvast over te stappen naar de Office 365 suite van Microsoft, inclusief SharePoint en Exchange online. Daarmee wordt de SAN ontlast en bovendien brengt de keuze voor Office 365 een aantal extra voordelen met zich mee t.o.v. het door Gemeente Dalfsen gekozen (en geïmplementeerde) Office 2016 die zich vertalen naar een kostenbesparing op lange termijn:

- verminderen van de vereiste interne opslag capaciteit (fileshares en exchange);
- verminderen van het vereiste interne beheer;
- verbeterd faciliteren van plaatsonafhankelijk werken.

Met Office 365 inclusief SharePoint en Exchange online worden de belangrijkste basis-kantoorautomatiseringsapplicaties zoals Word, Excel, Outlook e.a. (maar dus ook SharePoint) aangeboden in de 'cloud', dus als een online dienst, inclusief online opslag van data (dus opslag elders dan in eigen huis). De huidige Microsoft-omgeving van Gemeente Dalfsen moet sowieso in 2019 worden gehercontracteerd, dus dit is *het* moment om alvast de overstap naar Office 365 te



maken. Door dit te doen *en* door de huidige SAN flink op te schonen, zal volgens verwachting van M&I/Partners bijna geen (tijdelijke) vervanging meer nodig zijn. Bovendien wordt dan meteen ook een stuk extra back-up ingebouwd, want in geval van een calamiteit in het huidige rekencentrum van Gemeente Dalfsen zal met Office 365 veel sneller weer gewerkt kunnen worden.

Let op: Een migratie naar Office 365 zal tenminste 6 maanden in beslag nemen, dus ook hier geldt: Hoe eerder hiermee starten, des te beter.

### 3. Inrichten applicatie-beheerorganisatie

ONS levert infrastructuur waarop applicaties (kunnen) draaien, maar bemoeit zich niet met de keuze van die applicaties; die keuze is aan de deelnemende partijen zelf. Ook het beheer van applicaties is bij deelname aan ONS een verantwoordelijkheid van de deelnemende partijen zelf (op een paar uitzonderingen na). Dus moet Gemeente Dalfsen een applicatie-beheerorganisatie hebben die straks goed is afgestemd op de samenwerking met ONS. Bovendien valt in het huidige applicatiebeheer bij Gemeente Dalfsen nog wel het nodige te verbeteren en te verduidelijken.

M&I/Partners adviseert Gemeente Dalfsen om, parallel en in afstemming met het aansluiten bij ONS, de applicatie-beheerorganisatie kritisch te herijken, met speciale aandacht voor het uniformeren van het beheer van gemaakte afspraken, het (beter) inrichten van change- en incidentmanagement en het formaliseren van de rollen en functies die betrokken zijn bij het applicatiebeheer. Verwachte doorlooptijd: ca. 6 maanden.

### 4. Overig

Naast de genoemde projecten op het gebied van automatisering zijn nog andere dingen te doen, zoals (vervolg) aansluiten op de GDI (de gemeenschappelijke digitale infrastructuur van de overheid, waaronder met name de basisregistraties) en het uitrollen van het nieuwe telefoniesysteem (najaar 2018).



## PROJECTEN OP HET GEBIED VAN INFORMATIEVOORZIENING & INFORMATIEMANAGEMENT

### 1. Samenwerken met Gemeente Zwolle

M&I/Partners stelt voor om per omgaand op bestuurlijk niveau het gesprek aan te gaan met Gemeente Zwolle over samenwerken op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement. Uiteraard gaat het daarbij om de vraag wat Gemeente Zwolle zou kunnen en willen betekenen in ondersteuning van de Gemeente Dalfsen op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement (inclusief informatiebeveiliging e.a.) en op welke voorwaarden, in welke vorm(en) en op welke termijn(en) die ondersteuning gerealiseerd zou kunnen worden. Hoe eerder dit gesprek plaatsvindt, des te beter, want dan kunnen de uitkomsten nog meegenomen worden in de lopende reorganisatie van de I-kolom van Gemeente Zwolle.

Van groot belang in dit kader is dat Gemeente Dalfsen zelf verantwoordelijk blijft voor haar informatievoorziening en informatiemanagement en in die zin dus zelf ook altijd een rol zal blijven houden op deze onderwerpen, ongeacht de ondersteuning die Gemeente Zwolle hierin kan en wil bieden. Betekent dat er altijd een belendend project voor Gemeente Dalfsen zal zijn om haar eigen rol in dit geheel goed af te bakenen en in te vullen. Hierbij gaat het o.a. om het invullen van het

‘demandmanagement’, dat zich richt op de vraagstelling vanuit de business. Het legt vast welke diensten nodig zijn en welke serviceniveaus gevraagd worden.

## **2. Inrichten informatiemanagement en demandmanagement**

Parallel en in afstemming met de (te voeren) gesprekken met Gemeente Zwolle over samenwerken op het gebied van informatievoorziening en informatiemanagement, zal Gemeente Dalfsen haar eigen rol(len) op het gebied van informatievoorziening, informatiemanagement en demandmanagement nader moeten duiden en vormgeven. Voor informatiemanagement en demandmanagement is eerder in dit Bedrijfsinformatieplan al aangegeven dat hier nog een ‘gat’ te vullen is. Op dit moment worden deze rollen namelijk niet tot nauwelijks ingevuld, niet in de laatste plaats door het ontbreken van voldoende en gekwalificeerde I-formatie. In dit project gaat het dus met name om het beschrijven van de functies, rollen en taken op het gebied van informatiemanagement en demandmanagement in relatie tot de samenwerkingen met ONS en Gemeente Zwolle. Verwachte doorlooptijd: 6 maanden.

## **3. Bepalen gewenste informatievoorziening**

Gemeente Dalfsen heeft net als andere gemeenten de wens en ambitie om ‘datagedreven’ of ‘informatiegestuurd’ te werken en dus haar informatievoorziening goed op orde te hebben, maar dat laatste is nog allesbehalve het geval. Heeft aan de ene kant te maken met gebrek aan scherpheid in wat men precies aan informatievoorziening wil en aan de andere kant met het huidige (gebrek aan) datamanagement, waardoor onduidelijk is welke data door wie en waar worden opgeslagen en/of beheerd. Daardoor is een snelle, adequate informatievoorziening in feite onmogelijk. In ieder geval moet duidelijker worden welke informatievoorziening Gemeente Dalfsen wil: welke data/rapportages, wanneer, in welke vorm et cetera. De gewenste informatievoorziening zal in die zin opnieuw in kaart gebracht moeten worden. Verwachte doorlooptijd: 6 maanden.

NB: Het (vervolgens) inrichten van de gewenste informatievoorziening dient bij voorkeur in overleg met Gemeente Zwolle te worden opgepakt.

## **4. Bepalen gewenst datamanagement**

Gekoppeld aan het beschrijven van de gewenste informatievoorziening zal ook het gewenste datamanagement bepaald moeten worden. Dan gaat het om vragen als: Wie is verantwoordelijk voor welke data en wie beheert welke data? Datamanagement is kort samengevat het creëren, opslaan, onderhouden, beschikbaar maken, archiveren en langdurig bewaren van data. Hierbij wordt als einddoel vaak gerefereerd aan de zogenaamde FAIR principes: 'Findable, Accessible, Interoperable and Re-usable'. Verwachte doorlooptijd: 3 maanden.

Ook hier geldt dat het (vervolgens) inrichten van het gewenste datamanagement bij voorkeur in overleg met Gemeente Zwolle wordt opgepakt.

## **5. Inrichten MDM en toetsen informatiebeveiliging en privacy**

Binnen Gemeente Dalfsen loopt al een traject/project op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Indruk van M&I/Partners is dat daar nog extra aandacht aan gegeven moet worden. Zo bleek bijvoorbeeld uit gesprekken met Team Automatisering dat deze afdeling tot nu toe niet of nauwelijks is/wordt betrokken bij dit belangrijke onderwerp, en hebben we geconstateerd (en eerder in dit Bedrijfsinformatieplan al gesignaleerd) dat zoiets belangrijks als ‘Mobile Device Management’ (MDM) volledig ontbreekt. M&I/Partners adviseert dan ook om sowieso dit MDM

met spoed te gaan inrichten en daarnaast eind 2018 of begin 2019 nog eens een kritische meting te doen op waar Gemeente Dalfsen staat op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

## 6. Rationalisatie applicatielandschap

Een laatste aan te bevelen project betreft het rationaliseren van het applicatielandschap op basis van o.a. de gewenste informatievoorziening en het gewenste datamanagement. Dan gaat het o.a. om:

- het formuleren van architectuurprincipes;
- terugbrengen van het aantal kopieslagen van gegevens en onnodige handmatige activiteiten;
- het optimaliseren van informatiestromen en gegevensstandaardisatie;
- het optimaliseren van de applicatie-inzet binnen processen.

Verwachte doorlooptijd: 12 maanden. Niet eerder te starten dan nadat o.a. de gewenste informatievoorziening en het gewenste datamanagement zijn bepaald.

## RANDVOORWAARDELIJKE PROJECTEN

Naast de reeds genoemde projecten zijn er (reeds lopende of nog te starten) projecten die belangrijke randvoorwaarden bepalen ook voor de automatisering en informatievoorziening. Te noemen zijn in deze:

### 1. Invoeren van de Omgevingswet

Deze nieuwe wet treedt op 1 januari 2021 in werking en vraagt om een fundamenteel andere manier van denken en werken. Er loopt bij Gemeente Dalfsen al een programma invoering Omgevingswet met daaronder projecten zoals de invoering van het Digitaal Stelsel Omgevingswet, maar de uitwerking hiervan laat nog veel onduidelijk. Voor een deel kan dat niet anders omdat (ook landelijk) nog veel onduidelijk c.q. in ontwikkeling is, maar bijvoorbeeld ter voorbereiding op het Digitaal Stelsel Omgevingswet kunnen al wel degelijk voorbereidingen worden getroffen, zoals zorgen dat zaakgericht werken op orde is, gesprekken aangaan met softwareleveranciers over hoe zij invulling gaan geven aan de Omgevingswet, et cetera. Bovendien gaan tal van processen onder de Omgevingswet fundamenteel anders lopen dan in de huidige situatie, zoals bij de nieuwe omgevingsvergunning (van 26 naar 8 weken, de 'knip', eens bevoegd gezag altijd bevoegd gezag e.a.). Daar is ook binnen Gemeente Dalfsen nog onvoldoende oog voor en daarom adviseert M&I/Partners nog in het laatste kwartaal een impactanalyse te doen op de betekenis van de Omgevingswet voor de automatisering en informatievoorziening van Gemeente Dalfsen. Verwachte doorlooptijd: 3 maanden.

### 2. Actualiseren van missie en visie

Eén van de lopende activiteiten/projecten is een actualisatie van de missie en visie van Gemeente Dalfsen. Medewerkers moeten hetzelfde organisatiedoel voor ogen hebben en processen moeten uniform worden aangevlogen.

### 3. Processen op orde brengen

Een andere deels al lopende activiteit/project is het op orde brengen van processen: Gemeente Dalfsen zet de komende jaren fors in op het op orde krijgen van haar processen, als basis voor verdere innovatie, creativiteit, werkdrukverlaging en digitalisering; bestaande processen worden ter discussie gesteld. Gemeente Dalfsen wil een 'out-of-the-box cultuur. Een aandachtspunt in dit kader is (nog steeds) het SMART(er) formuleren van doelstellingen; essentieel niet alleen voor de

sturing van de organisatie, maar daarmee tevens bepalend voor de benodigde informatievoorziening en (mogelijk) automatisering.

#### 4. I&A bewustwording

Een aandachts-/actiepuntpunt/project dat nog steeds opvolging behoeft, betreft het opzetten van een gemeentebreed programma 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.

#### 5. I&A-verankering

Een laatste aandachts-/actiepuntpunt/project dat nog steeds opvolging behoeft, betreft het beter verankeren van I&A in BBV-/P&C-cyclus en in de organisatie van Gemeente Dalfsen.

### PLANNING 2019-2020

In onderstaande tabel een (indicatieve) planning van de belangrijkste van de in het voorgaande genoemde projecten o.g.v. I&A.

Projecten	2018	2019				2020			
	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>O.g.v. automatisering</b>									
Aansluiten bij ONS									
Invoeren Microsoft Office 365 en opschonen huidig SAN									
Inrichten applicatie-beheerorganisatie									
Overig									
<b>O.g.v. informatievoorziening/informatiemanagement</b>									
Samenwerken met Gemeente Zwolle									
Inrichten informatiemanagement en demandmanagement									
Bepalen gewenste informatievoorziening									
Bepalen gewenst datamanagement									
Inrichten MDM en toetsen informatiebeveiliging en privacy									
Rationalisatie applicatielandschap									
<b>Randvoorwaardelijke projecten</b>									
Impactanalyse invoering Omgevingswet									
Actualiseren missie/visie									
Op orde brengen van processen									
I&A bewustwording									
I&A verankering									



## 7 FINANCIËN

In dit laatste hoofdstuk een inschatting (waar mogelijk) van benodigde financiële middelen voor het oppakken/uitvoeren van genoemde projecten op het gebied van I&A, zodat hiermee rekening kan worden gehouden in de begroting van Gemeente Dalfsen. Alle gemaakte inschattingen zijn op basis van de ervaring van M&I/Partners met vergelijkbare trajecten/projecten, maar elk traject/project is uniek, dus aan de gegeven inschattingen moet gepaste waarde worden gehecht.

Project	Benodigde financiën
Aansluiten bij ONS	Voor het bepalen van het voorkeursscenario: €13.500 voor externe ondersteuning o.b.v. 1 dag/week en een uurtarief van € 125 ex Btw.
	Voor het maken van een migratieplan: € 20.250 voor externe ondersteuning o.b.v. 1,5 dag/week en een uurtarief van € 125 ex Btw.
	Voor het uitvoeren van het migratieplan: €121.500 – €202.500 voor externe ondersteuning o.b.v. 3 dagen/week gedurende 9 tot 15 maanden en een uurtarief van € 125 ex Btw.
	Stelpost voor tijdelijke, noodzakelijke vervanging(en): €50.000,- ex Btw.

	NB: Wanneer de migratie naar ONS is gerealiseerd en de samenwerking met ONS is opgestart, zullen er ook maandelijks terugkerende kosten zijn voor afgenomen diensten. Deze zijn hier niet opgenomen omdat deze nu nog niet zijn te becijferen.
Invoeren Office 365 inclusief SharePoint en Exchange online	Tenminste €54.000 voor externe ondersteuning o.b.v. 2 dagen/week voor 6 maanden bij een uurtarief van € 125 ex Btw. Hier komen de (abonnements)kosten van Office 365 nog bij.
Inrichten applicatie-beheerorganisatie	Tenminste €54.000 voor externe ondersteuning o.b.v. 2 dagen/week voor 6 maanden bij een uurtarief van € 125 ex Btw.
Informatiebeveiliging en privacy	€27.000 voor externe ondersteuning op AVG-toets o.b.v. 1 dag/week voor 6 maanden bij een uurtarief van € 125 ex Btw, plus eenzelfde bedrag voor externe ondersteuning bij inventarisatie en implementatie van maatregelen tegen de grootste beveiligingsrisico's

## BIJLAGE 1 GEINTERVIEWDEN

### GEMEENTE DALFSEN

Ab Goeree, adjunct secretaris, plaatsvervangend algemeen directeur  
Arnout Boer, adviseur geo-informatie  
Bert Spies, eenheidsmanager ruimtelijke ontwikkeling  
Bert Steenbergen, Team Automatisering  
Han Noten, burgemeester  
Hans Berends, gemeentesecretaris/algemeen directeur  
Heleen Karchoud, DIV medewerker  
Henry van der Woude, eenheidsmanager bedrijfsvoering  
Ina Boessenkool, afdeling DIV  
Inge Nooijen, coördinator sociale kernteams  
Jan Derksen, eenheidsmanager maatschappelijke ondersteuning  
Jolanda Volkerink, concerncontroller  
Leonie van Dam, strategisch beleidsmedewerker  
Marcel Stam, Team Automatisering  
Marco Borkent, beleidsmedewerker  
Mark Duijthoff, eenheidsmanager publieksdienstverlening  
Melanie Gils, strategisch adviseur  
Nicole Snellaars, strategisch adviseur  
Olga Zomer, strategisch HR adviseur  
Steven Bunskoek, Team Automatisering  
Wilbert van Assen, Team Automatisering  
Wilco Guldemond, eenheidsmanager openbare ruimte  
Willeke Jonker, beleidsmedewerker

### GEMEENTE ZWOLLE

Marrie Hol, informatiemanager

### ONS

Jan van der Werf, architect  
Vincent Siegmund, directeur a.i.

## BIJLAGE 2 BESTUDEERDE DOCS & DATA

Bedrijfsinformatieplan 2012-2016

Bestuurskrachtonderzoek, november 2017

Business Case SSC Dalfsen en Dronten, Strategiefase, 19 december 2014

Checklist DSO Dalfsen

Concept documenten toekomst organisatie

I&A-strategie Dalfsen, 14 juli 2017

ICT Benchmark gemeenten 2017, Gemeente Dalfsen, 20 oktober 2017

Intentieverklaring toetreding Gemeente Dalfsen

Kick-off integrale bedrijfsstrategie Dalfsen, 31 oktober 2017

Matrix functioneel beheer

Organogram Gemeente Dalfsen, november 2017

Overdrachtsdocument, februari 2018

Programmaplan implementatie Omgevingswet

Projectplan dienstverlening

Projectplan DSO

Projectplan instrumenten

Projectplan ketenpartners

Projectplan organisatie, cultuur en ontwikkeling

Projectplan participatie

Raadsagenda 2018 Kleurrijke kubus Ondertekend

SWOT-analyse uit (concept) interne visie op dienstverlening