



ICT Verandert - Jaarplan 2020

Drechtsteden | Januari 2020

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding	3
1. ICT Verandert, waarom?	5
1.1 Context en doelstellingen	5
1.2 Visie en eindbeeld: contouren van het regiemodel	6
2. Focus en prioriteiten van ICT Verandert in 2020	7
3. Overzicht van de projecten voor 2020	8
3.1 Applicatiestrategie en SaaS transformatie	8
3.2 Nader uitwerken van het IV regiemodel	8
3.3 Invoeren van de nieuwe I-organisatie en het scheiden van het delivery team SCD	9
3.4 Sourcing van de ICT infrastructuur	10
4. Programmasturing en organisatie	12
4.1 Opzet programmamanagement voor 2020	12
4.2 Rollen en verantwoordelijkheden	13
5. Financiën	14
5.1 Financiële kaders uit het transitieplan	14
5.2 Kosten en dekkingsplan jaarplan 2020	14
5.3 Frictiekosten	15
5.4 Kosten – batenanalyse	15
5.5 Risicomanagement	16
6. Communicatie	17
Bijlage 1: toelichting op de strategische doelstellingen	18
Bijlage 2: Risicoregister	19

Inleiding

Veranderende behoefte

Met elkaar de Drechtsteden sterker en aantrekkelijker maken en houden, dat zijn bestuurlijke ambities van de Drechtsteden, zoals verwoord in de Groeiagenda 2030: een maritieme topregio met 300.000+ inwoners die Goed Leven in een compleet, dynamisch, meerkernig gebied met unieke woon- en werkmilieus, een omvangrijk en divers aanbod aan bedrijvigheid, waar creativiteit bloeit en het onderwijs en de cultuur floreren, in een historische setting gelegen tussen drie rivieren in een uniek Hollands landschap.

Deze bestuurlijke ambities, ingegeven door veranderende maatschappelijke ontwikkelingen en wensen, leiden tot nieuwe verantwoordelijkheden en andere ICT- behoeften. Als we de ontwikkelingen in informatietechnologie slim en verstandig gebruiken ontstaan er tegelijkertijd ongekende mogelijkheden en kansen op innovaties om onze ambities dichterbij te brengen en maatschappelijke meerwaarde te creëren.

Als antwoord op de veranderende behoeften en potentiële kansen voeren de Drechtsteden een meerjaren Transitieplan uit, waarbij het ICT opdrachtgeverschap wordt versterkt, een nieuw regiemodel en een nieuw technologiemodel worden ingevoerd, met meer ICT diensten vanuit de markt. Dit sluit aan bij de i-Visie en de bijbehorende I&A strategie die in juli 2018 door de Drechttraad zijn vastgesteld.

Deze veranderingen hebben gevolgen voor alle afdelingen met I&A-activiteiten (zoals SCD/ICT en DIV, CIO Office, Inkoop) en raken ook de gebruikersorganisaties (gemeenten, GRD- en externe organisaties) op onderdelen als informatiemanagement en functioneel beheer. Want om te voldoen aan de nieuwe vragen van de Drechtstedengemeenten - en uitvoeringsorganisaties, wordt ICT anders georganiseerd. Dit gebeurt stap voor stap en staat beschreven in het Transitieplan ' ICT Verandert'. Jaarlijks worden de doelstellingen, de daaraan gerelateerde projecten, de gekozen prioritering, de beoogde resultaten en de mogelijke gevolgen voor de organisaties en medewerkers beschreven in jaarplannen.

Leeswijzer

In dit jaarplan vertalen we de IV-ambities van Drechtsteden naar concrete resultaten voor 2020.

In hoofdstuk 1 leggen we uit waarom het programma ICT Verandert noodzakelijk is en wordt de bijdrage aan de zes doelstellingen benoemd. Op basis van deze doelstellingen geven we vorm aan het regiemodel en voeren we een nieuw technologiemodel in.

Op basis van het in hoofdstuk 1 geschetste eindbeeld beschrijven we vervolgens de prioriteiten en de focus van ICT Verandert in 2020. In hoofdstuk 3 vertalen we dit naar concrete projecten en resultaten die zijn onderverdeeld in vier resultaatsporen.

In het laatste deel van het jaarplan beschrijven we de programmasturing en gaan we in op de financiële consequenties van dit jaarplan.

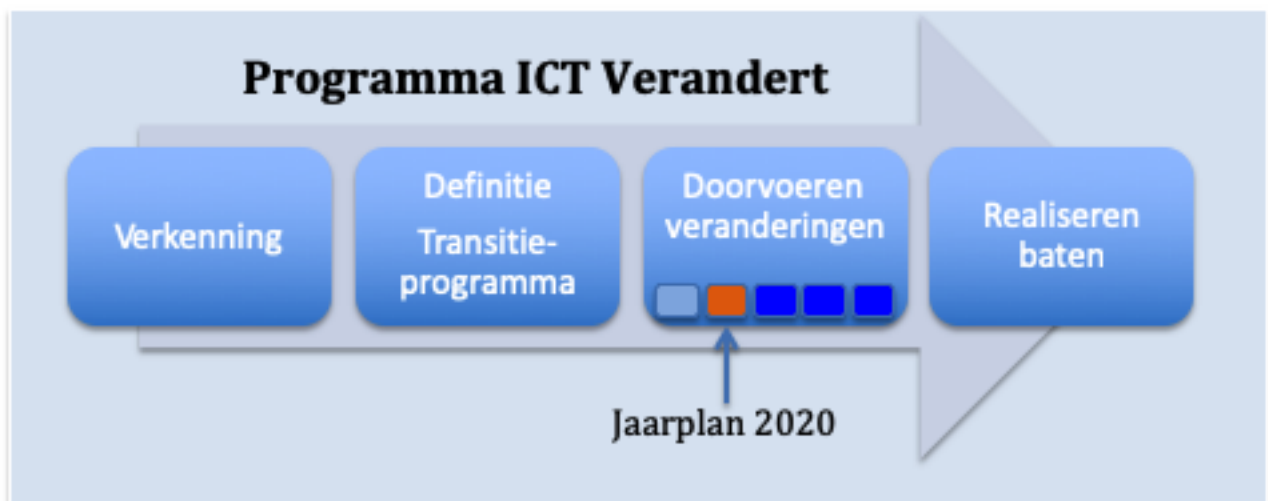
1. ICT Verandert, waarom?

1.1 Context en doelstellingen

Gemeenten en uitvoeringspartners in de Drechtsteden staan voor nieuwe uitdagingen die vragen om meer flexibele ICT oplossingen die ze daarbij ondersteunen. Het programma ICT Verandert gaat dit mogelijk maken.

Als we om ons heen kijken zien we bij onze klantorganisaties veranderende behoeften door maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwe ambities en verantwoordelijkheden. Tegelijkertijd zien we nieuwe mogelijkheden ontstaan door ontwikkelingen in de technologie, zoals cloud en marktpartijen die zich meer en meer toeleggen op specifieke diensten die ons het beheer van systemen uit handen kunnen nemen. We willen onze wijze van werken hierop sneller en eenvoudiger kunnen aanpassen. Dat vergt een dienstverlening die soepel schakelt en goed omgaat met een groeiende diversiteit aan systemen binnen de informatievoorziening.

Dit jaarplan 2020 vormt de volgende stap van de invoering van de nieuwe I&A-strategie, die onderdeel is van de door de Drechttraad vastgestelde Informatievisie. In de kern is het een projectenplan voor 2020, dat wordt aangestuurd vanuit het programma ICT Verandert. De uitvoering van het jaarplan wordt jaarlijks door het DSB getoetst aan de kaders die zijn vastgelegd in het Transitieplan ICT Verandert. Het daarin beschreven 'Eindbeeld' is richtinggevend voor alle transitieactiviteiten.



De zes doelstellingen waaraan het programma moet bijdragen zijn vastgesteld in het Transitieplan:

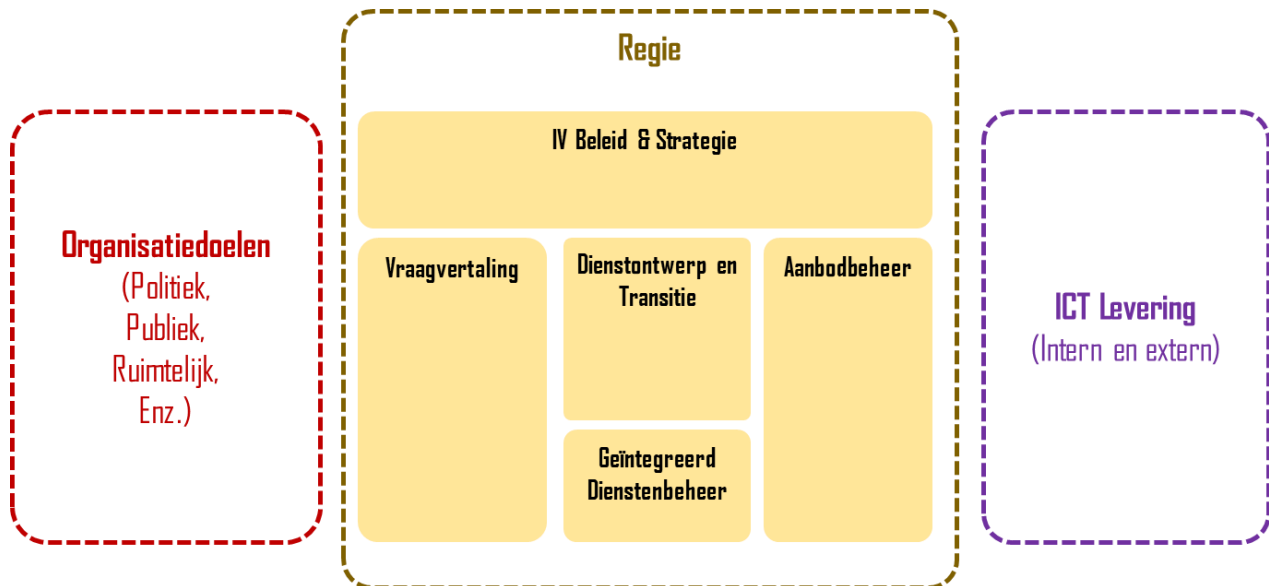
1. Toegevoegde waarde leveren
2. Kwalitatief hoogwaardig
3. Efficiënt
4. Gebruiksvriendelijk
5. Wendbaar
6. Kostenflexibel.

Op basis van deze doelstellingen¹ richten we onze personele en technische I&A organisatie in.

¹ De definitie van de zes doelstellingen is opgenomen in Bijlage 1.

1.2 Visie en eindbeeld: contouren van het regiemodel

Het vlot kunnen inspelen op veranderingen is misschien wel de belangrijkste opgave waaraan de ICT-dienstverlening moet voldoen. Om dat mogelijk te maken hebben we gekozen om te gaan werken op basis van een regiemodel zoals vastgesteld in het Transitieplan en waarvan de contouren hieronder zijn weergegeven.



Het regiemodel draagt zorg voor de continue afstemming van de vraag naar, en het aanbod van Informatievoorziening (IV) binnen de kaders van het beleid en de strategie van de Drechtsteden. Het helpt om een realistische, heldere, concrete en zoveel mogelijk generieke en Drechtsteden brede vraag te formuleren om daar vervolgens de best passende oplossing vanuit de markt voor te selecteren, beheren en indien nodig, weer soepel te vervangen of uit te faseren.

Hoewel steeds meer ICT-diensten uitbesteed zullen worden aan gespecialiseerde (externe) leveranciers blijft de verantwoordelijkheid voor de regie van de dienst en de levering in handen van de Drechtsteden. Aan de aanbodkant verschuift de focus daardoor verder naar het integreren van verschillende diensten en het geven van de juiste opdrachten, het valideren van het aanbod en de geleverde prestaties en kostenbeheersing door leveranciers- en contractmanagement. Tegelijkertijd richt het regiemodel zich op de ontwikkeling en professionalisering van de vraagkant en een verbeterd samenspel tussen de vraagkant en het aanbod van ICT-diensten. De IV regiefunctie brengt vraag en aanbod dus bij elkaar en is daarbij zowel deskundig partner van onze afnemers als de regisseur over ICT-dienstverlening. Dat vraagt enerzijds goed ontwikkeld opdrachtgeverschap en vraagvertaling en anderzijds goede grip op wat we van de leveranciers vragen en wat ze daadwerkelijk leveren.

Regie wordt Drechtsteden breed gevoerd over de gehele voortbrengingsketen van de betreffende dienst of product, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau en verbindt alle stakeholders en benodigde competenties uit de gehele voortbrengingsketen met elkaar waardoor de verwachtingen over de invulling van de behoefte steeds in overeenstemming zijn met de levering.

Het regiemodel is geordend naar vijf regioclusters. De functies van deze regioclusters worden ingevuld door specifieke regioprocessen en de bijbehorende regierollen. De verander- en beheerprocessen die het continuüm aan veranderingen en diensten soepel door de Drechtsteden heen moeten loodsen lopen echter over alle regioclusters heen en brengen deze in lijn met elkaar.

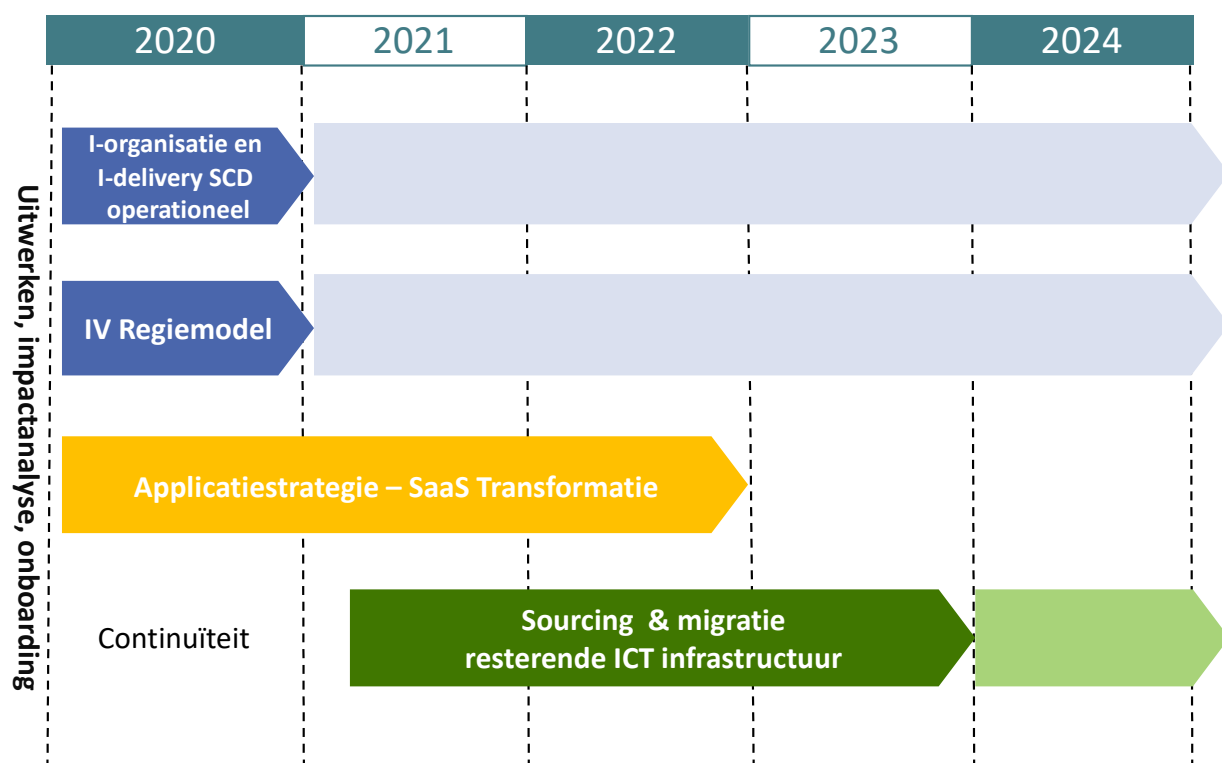
2. Focus en prioriteiten van ICT Verandert in 2020

De afgelopen periode is steeds duidelijker geworden dat er voor een deel van onze strategische leveranciers al een sterke marktontwikkeling aan de gang is richting SaaS en dat deze ontwikkeling in de markt sneller gaat dan we hadden verwacht. Zo heeft Centric bijvoorbeeld de ambitie geformuleerd om al zijn software in 2023 in de vorm van een service via internet te leveren met als uitgangspunt 'SaaS-only'. Andere leveranciers zoals Microsoft, TSS Vicrea en Roxit hanteren vergelijkbare productstrategieën. Deze ontwikkeling versnelt en dat biedt ons kansen om bij te dragen aan de doelstellingen van het programma. In het laatste kwartaal van 2019 heeft het programma daarom een scenarioanalyse uitgevoerd om de optimale aanpak van ICT Verandert te bepalen voor 2020. De stuurgroep heeft op grond daarvan gekozen voor het scenario en de aanpak die uitgangspunt is in dit jaarplan: eerst versneld een SaaS transitie samen met de business en vervolgens het restant naar de markt brengen. Dit was scenario 2 binnen de scenarioanalyse.

De eerste focus van ICT Verandert ligt daarom in 2020 op de SaaS transformatie van applicaties van onze strategische leveranciers inclusief applicaties die daarmee onlosmakelijk verbonden zijn. Om deze transformatie succesvol uit te voeren moeten we tegelijkertijd coherente aanpassingen doen in de regie op onze informatievoorziening, onze bedrijfsprocessen en de organisatie. De verantwoordelijkheid voor de regie op onze informatievoorziening ligt immers bij de Drechtsteden zelf. Tijdens deze transformatie is de continuïteit van onze bestaande informatievoorziening een belangrijke voorwaarde.

In 2020 richten we ons daarom op vier onderling samenhangende resultaatssporen:

1. De transformatie van strategische applicaties richting SaaS
2. Het nader uitwerken van het IV Regiemodel dat in 2019 is opgesteld
3. Het invoeren en versterken van de I-organisatie en I-delivery organisatie binnen SCD
4. Het borgen van de continuïteit en voorbereiden van de sourcing van de ICT infrastructuur



3. Overzicht van de projecten voor 2020

In dit hoofdstuk beschrijven we de projecten die onderdeel zijn van de vier genoemde resultaatssporen. Per project is een globale beschrijving opgenomen met de hoofdresultaten. De projecten en resultaten worden voor de start verder uitgewerkt in werkpakketten die worden voorgelegd aan de programmaboard. Bij deze projecten zijn ICT en CIO nauw betrokken maar ook andere belanghebbenden zoals functioneel beheer in de klantorganisaties (SDD / GBD / BUZA), IMO, Inkoop, FB-P&O, FB-FIN, DIV (I-advies, informatiemanagement) en de eigenaren/klanten.

3.1 Applicatiestrategie en SaaS transformatie

Dit spoor omvat uitvoering en sturing op SaaS trajecten en ontwikkelingen met een deel van onze strategische leveranciers zoals Centric, Roxit, Microsoft en TSS. Daarbij is bijzondere aandacht voor de SDD en de GBD omdat die vanwege eigen toegevoegde complexiteit in het applicatielandschap een extra transitiestap vereisen in de transformatie naar SaaS. Op basis van de in 2019 uitgevoerde applicatie inventarisatie vullen we de strategie en roadmap voor de transformatie naar SaaS in afstemming met onze leveranciers en afnemers verder in. Daarbij ligt de eerste prioriteit bij de applicaties van onze strategische leveranciers. De doorlopende afstemming met leveranciers en afnemers zorgt ervoor dat de applicatiestrategie gaande weg steeds verder wordt aangevuld en in lijn blijft met de strategische roadmaps van onze leveranciers en het verandervermogen van onze organisatie. Op basis van de applicatiestrategie starten we in 2020 een aantal projecten voor de transformatie van applicaties naar SaaS.

Project 1.1: Integrale strategie en architectuur

Projectbeschrijving

In dit project stellen we de overkoepelende kaders en randvoorwaarden op voor de transformatie naar SaaS. Het omvat de activiteiten en producten die noodzakelijk zijn voor en richting geven aan de verschillende SaaS transformatieprojecten zoals de doelarchitectuur voor de strategische business domeinen, de applicatie transitie strategie, SaaS kostenmodel, bijgewerkte business case en de samenhang met de werkplek van de toekomst.

Project 1.2: SaaS transformatie Sociale Domein, Belastingen, Burgerzaken, Financiën en de Centrale Data Voorziening

Projectbeschrijving

Er is al een autonome ontwikkeling aan de gang richting SAAS door een deel van onze strategische leveranciers. Zo heeft Centric de ambitie om in 2023 al haar software te leveren in de vorm van een service via internet. Uitgangspunt hierbij is 'SaaS-only'. Dit project richt zich op de transformatie van de Centric applicaties van Drechtsteden in het Sociale Domein naar SaaS inclusief de applicaties die daarmee onlosmakelijk verbonden zijn. In die gevallen waar de stap naar SaaS niet in één keer gezet kan worden behoren eventueel benodigde tussenstappen ook tot het project. Het project wordt in nauwe samenwerking met Centric en andere marktpartijen uitgevoerd binnen de kaders en gefaciliteerd door het programma onder gemandateerd opdrachtgeverschap van de betreffende directeur uit de business. De projecten omvatten in elk geval opstellen van een impactanalyse, transitieplan en overeenkomst (verwerving). Voor het sociale domein en belastingen is hierbij specifieke aandacht voor en analyse van het huidige maatwerk van de Drechtsteden.

3.2 Nader uitwerken van het IV regiemodel

In dit spoor gaan we het in 2019 op hoofdlijnen ontworpen regiemodel verder uitwerken, toetsen en toepassen. We kiezen daarbij voor een praktische insteek waarin we het opstellen en toepassen van het model verbinden met de uitdagingen of knelpunten in lopende projecten of het beheer. De projecten die we daartoe in 2020 uit voeren zijn:

1. Nadere uitwerking van het ontwerp regiemodel en de IV veranderprocessen
2. Pilots regiewerken

Project 2.1: Nadere uitwerking van het regiemodel en veranderprocessen

De in 2019 opgestelde contouren van het regiemodel worden in dit project in 2020 verder uitgewerkt. Per regiecluster (*IV Beleid & Strategie, Vraagmanagement, Dienstontwikkeling en Verandermanagement, Service Integratie & Management en Aanbodmanagement*) wordt een trekker uit de Drechtsteden organisatie benoemd met als focus de doorontwikkeling van dat cluster en de samenwerking met de overige regieclusters. Bij uitwerking van de veranderprocessen wordt onderscheid gemaakt tussen kleinere wijzigingen en grotere of complexere wijzigingen die projectmatig worden uitgevoerd.

Verder worden de diensten, processen, rollen, governance en overlegstructuren nader uitgewerkt en definitief vastgesteld. Binnen elk regiecluster wordt voor ieder proces of dienst een eigenaar benoemd waarmee de procesbeschrijving uitgewerkt wordt naar onder andere flows, RACI's, KPI's etc. Er wordt tevens bepaald welke behoeften er zijn met betrekking tot training en opleiding.

We willen de uitwerking en toepassing van het model zo praktisch mogelijk maken. Daarom bestaat er een nauwe relatie met het project pilots regiewerken.

Project 2.2: Pilots regiewerken

We passen het regiemodel toe op lopende IV projecten en processen binnen Drechtsteden. Deze worden in kaart gebracht en indien mogelijk en wenselijk verbonden met ICT Verandert om ervoor te zorgen dat er conform het regiemodel gewerkt wordt. Daarmee verbeteren we de regievoering binnen onze projecten. Daarnaast zorgt het voor de praktische toetsing van het model aan de praktijk zodat we die weer scherper op elkaar af kunnen stellen. Regiepilots kunnen zich richten op SaaS dienstverlening of migraties binnen specifieke domeinen maar ook op ICT diensten zoals Multifunctional Printing.

3.3 Invoeren van de nieuwe I-organisatie en het scheiden van het delivery team SCD

Vanuit het regiemodel en de daarin vastgestelde processen en rollen ontstaat binnen het SCD een nieuwe I-organisatie en aangepast delivery team (zonder regietaken).

De stappen om binnen het SCD te komen tot een operationele I-organisatie en (aangepast) delivery team zijn:

1. Vaststellen gedragen visie op de I-organisatie SCD
2. Ontwerp van de I-organisatie SCD
3. Formele scheiding van de regie- en deliveryfuncties
4. Inrichten van de nieuwe I-organisatie en het aangepaste delivery team SCD

Over deze projecten vindt nauwe afstemming plaats met de MZK ICT Verandert en de OR. Dit in aanvulling op het WOR adviestraject voor de nieuwe I-organisatie. In de verdere beschrijving van de werkpakketten worden de beslis- en communicatiemomenten verder uitgewerkt.

Project 3.1: Vaststellen gedragen visie en organisatorische uitgangspunten voor de I-organisatie

Projectbeschrijving

Op basis van het programma ICT Verandert, het regiemodel en de SCD organisatie het vaststellen van een gedragen visie en organisatorische uitgangspunten op de I-organisatie SCD als basis en start voor de verdere opbouw van de I-organisatie binnen het SCD.

Project 3.2: Ontwerp van de I-organisatie

Projectbeschrijving

Vanuit de visie, organisatorische uitgangspunten en de rollen en werkprocessen die binnen het regiemodel zijn vastgesteld wordt de organisatiestructuur voor de I-organisatie SCD uitgewerkt en neergezet inclusief de managementstructuur. Dit omvat ook het opstellen, afstemmen en vaststellen van functiebeschrijvingen en het bepalen van de gewenste formatie (formatieplan) in lijn met de business case.

Project 3.3: Scheiding van de regie- en deliveryfuncties SCD

Projectbeschrijving

Regie en delivery wordt door functieanalyse formeel van elkaar gescheiden wat als basis dient voor de uitrol van de reorganisatie. Dit omvat de vergelijking van huidige en nieuwe functies, was-woordt overzicht, de functieanalyse op basis waarvan de plaatsings-voorkeursvolgorde wordt bepaald en het opstellen van het functieboek. De MZK ICT Verandert is in aanvulling op het WOR adviestraject nauw betrokken in dit project.

Project 3.4: Inrichten van de nieuwe I-organisatie en het aangepaste delivery team SCD

Projectbeschrijving

Zorgen dat medewerkers zowel kwalitatief als kwantitatief op de juiste plek binnen de nieuwe en vastgestelde organisatie(structuur) en het aangepaste delivery team wordt geplaatst, dit binnen het kader van het SBK en Wet op de Ondernemingsraden. Dit omvat de OR adviesaanvraag, plaatsingsplan, -procedure en -proces inclusief bedenkingen- en bezwarenprocedure en een (gefaseerd) boventalligheidplan.

3.4 Sourcing van de ICT infrastructuur

Het versterken van het opdrachtgeverschap en invoering van een nieuw regiemodel en technologiemodel met meer ICT diensten (SaaS) vanuit de markt geeft ook verandering op het gebied van de ICT infrastructuur.

Gedurende deze transformatie zal SCD-IT zelf de huidige dienstverlening aan haar deelnemers blijven leveren (uitvoeren), tot het moment dat een bepaald deel van haar dienstverlening in een nieuw technologiemodel is ondergebracht bij een externe leverancier. Benodigde projecten en investeringen om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen zijn onderdeel van dit resultaatspoor. Besluitvorming over deze investeringen verloopt via de programmaboard. Het transformeren van de dienstverlening zal samen met een te selecteren marktpartij worden uitgevoerd, waarbij de marktpartij haar kennis en kunde met betrekking tot het doelplatform en bijbehorende tooling zal inbrengen.

Om een start te maken met de transformatie van de dienstverlening zullen in 2020 de volgende projecten worden uitgevoerd:

- 4.1 "Cloud-gereed" scan ICT Landschap
- 4.2 Visieontwikkeling op de toekomstige werkplek
- 4.3 Projectmatig regievoeren
- 4.4 Opzetten Cloud Competence Center
- 4.5 Selectie Marktpartij VDC (Virtual Data Center)
- 4.6 Het optimaal benutten van het Microsoft contract (functionaliteit)
- 4.7 Projecten huidige dienstverlening

Project 4.1: "Cloud-gereed" ICT Landschap

Projectbeschrijving

Het scannen en analyseren van het huidige ICT Landschap op "Cloud-gereed" zijn en het definiëren van migratie opties.

Project 4.2: Visieontwikkeling Toekomstige Werkplek

Projectbeschrijving

Visieontwikkeling op de toekomstige werkplek. Dit omvat oa. het inventariseren van de behoefte van gebruikers en het analyseren van (technologische) ontwikkelingen in de markt en binnen de Drechtsteden. Dit project heeft een relatie met het spoor Applicatiestrategie en SaaS transformatie waarbij de visie op de werkplek afgestemd wordt met de benodigde transformatiestappen naar SaaS.

Project 4.3: Projectmatig regievoeren

Projectbeschrijving

Projectmatig regievoeren op de Delivery organisatie SCD en externe leveranciers op basis van het vastgestelde regiemodel. Dit project heeft een relatie met het project 'Pilots regiewerken' in het resultaatspoor Regiemodel en maakt gebruik van de het nader uitgewerkte Regiemodel.

Project 4.4: Opzetten Cloud Competence Center

Projectbeschrijving

Ten behoeve van tests, training & ontwikkeling van medewerkers wordt een Cloud Competence Center opgezet. Vanuit de Regiefunctie is het noodzakelijk om aansluiting te zoeken bij het Cloud Competence Center van de VNG. Deze richt zich in eerste instantie op Microsoft Producten, maar zal zich ook op andere softwareproducten gaan focussen.

Project 4.5: Selectie Marktpartij VDC (Virtual Data Center)

Projectbeschrijving

Het project omvat het voorbereiden en uitvoeren van de selectie van een marktpartij voor het ondersteunen van de transformatie naar een door deze marktpartij te leveren VDC (Virtual Data Center). De scope van en het moment waarop de verwerving en selectie daadwerkelijk moet worden gestart is afhankelijk van de vereisten vanuit de continuïteitsborging van onze ICT infrastructuur. De scope is mede afhankelijk van het tempo van de verSaaSing. Besluitvorming over de selectie vindt plaats via programmaboard en stuurgroep.

Project 4.6: Het optimaal benutten en inzetten van het Microsoft contract (functionaliteit)

Projectbeschrijving

Het optimaal benutten van het Microsoft contract. Het onlangs afgesloten contract omvat nieuwe versies en cloud versies van Microsoft producten die we al gebruiken zoals cloud versies van de office producten. Daarnaast omvat het ook nieuwe functionaliteit voor onder andere samenwerking, opslag van documenten en security. Dit project heeft een relatie met de 'Visie op de toekomstige werkplek' en omvat zowel het in kaart brengen van de behoefte bij onze klantorganisatie, impactanalyse en implementatieaanpak.

Project 4.7: Projecten huidige dienstverlening

Projectbeschrijving

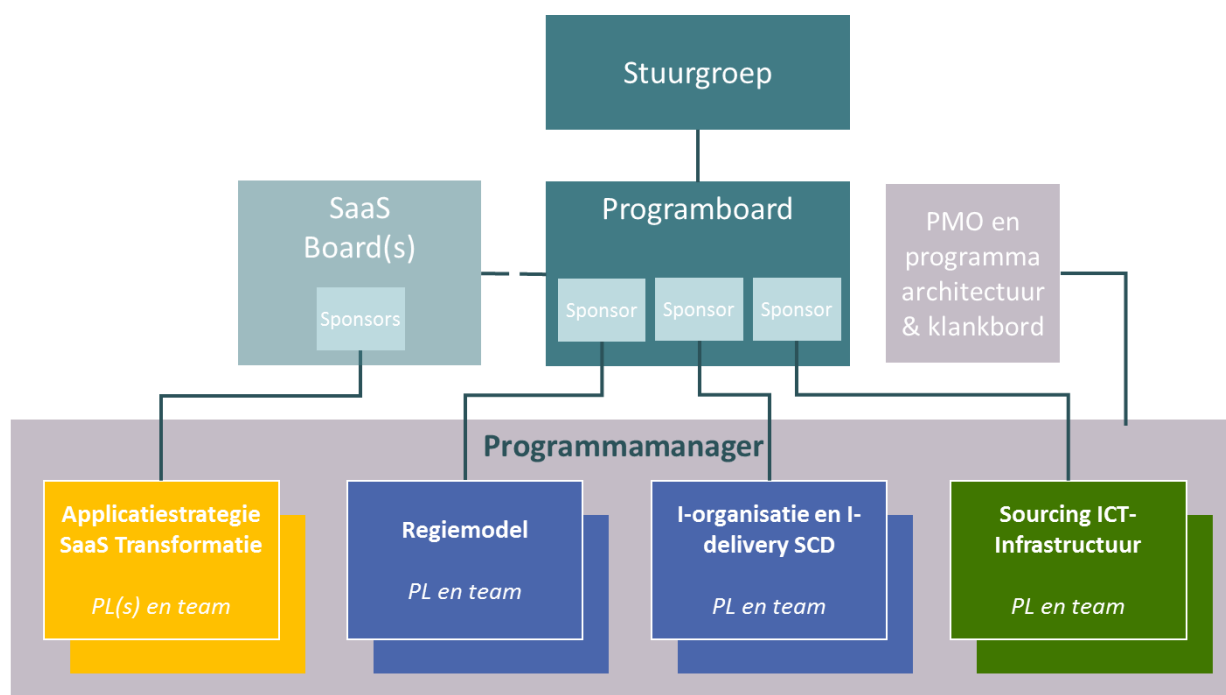
Diverse deelprojecten, die in het kader van de continuïteit van de huidige dienstverlening moeten worden uitgevoerd en niet strijdig zijn met ICT Verandert! Dit omvat onder andere zekerstellen van de dienstverlening voor de access points, oplossen van auditbevindingen, continuïteit van de UPS-en, lifecycle management op windows, beheer op Nutanix infrastructuur, SIEM/SOC, GT connect, IPv6, SQL vanuit de cloud, BCM. Besluitvorming vindt plaats via de programmaboard. Financiering vindt plaats vanuit de bestaande ICT budgetten.

4. Programmasturing en organisatie

4.1 Opzet programmamanagement voor 2020

Zoals vastgesteld in het Transitieplan voeren we de projecten die zijn beschreven in hoofdstuk 3 in onderlinge samenhang uit. We volgen daarbij een programmatische aanpak met een tijdelijk team dat:

1. Sturing geeft aan de lopende transitieprojecten en bijbehorende activiteiten en daarvan de kwaliteit, voortgang, budgetten en baten bewaakt;
2. Onderlinge afhankelijkheden regelt en afstemt met andere projecten binnen de Drechtsteden;
3. Het plan maakt voor de volgende transitiefase (jaarplan 2021);
4. De communicatie zodanig inricht dat alle belanghebbenden betrokken zijn.



Voor de uitvoering van het jaarplan 2020 wordt een aanscherping gedaan van de programmabesturing ten opzichte van het jaarplan 2019 om betere aansluiting te vinden bij de gekozen strategie.

De eerste wijziging betreft de toevoeging van de sponsor rol in de programmaboard. Dit betreft de opdrachtnemersrol voor de verschillende projecten, zodat ieder project een sponsor heeft in de programmaboard.

De toevoeging van de SaaS Board(s) is een belangrijke tweede wijziging. De SaaS board vervult een belangrijke rol in het besturen van de SaaS transformaties en de impact daarvan op de eigen gebruikersorganisatie en processen.

De rollen met de daarbij behorende kernverantwoordelijkheden en vertegenwoordiging worden verder toegelicht in de volgende paragraaf.

4.2 Rollen en verantwoordelijkheden

Rol	Kernverantwoordelijkheden	Vertegenwoordiging
Stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgever voor ICT Verandert; leveren programmamandaat • Toezicht op de totstandkoming van het programma • Goedkeuring van de voortgang versus doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuillehouder IV • MT Middelen • Business domeinen • SCD – Directeur, CIO, ICT manager • Programmamanager
Programmaboard	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken van afhankelijkheden tussen projecten en met andere strategische dossiers • Opdrachtnemersrol voor projecten • Bewaking voortgang en kwaliteit (tijd, geld, risico's) • Het leveren van resources 	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur SCD - gemandateerd opdrachtgever en sponsor regieorganisatie • CIO – sponsor regiemodel, applicatiestrategie • ICT manager – sponsor sourcing ICT infra • Programmamanager
SaaS board(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtnemersrol voor SaaS projecten in betreffende domein • Bewaking voortgang en kwaliteit (tijd, geld, risico's) • Het leveren van resources • Werken aan draagvlak, steunen van de implementatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Betreffende business domeinen op directeuren niveau • CIO • Programmamanager
Programmamanager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerpen en plannen van het programma • Definiëren rollen, processen en procedures voor de sturing van het programma • Dagelijkse uitvoering, sturing en bewaking van de voortgang, integraliteit en doelen van het programma • Voorbereiden van besluitvorming • Voortgangsrapportage 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmamanager
Programmateam	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwerpen en plannen van het project • Borgen van afhankelijkheden tussen projecten en met andere strategische dossiers • Dagelijkse uitvoering, sturing en bewaking van de voortgang • Voorbereiden van besluitvorming • Voortgangsrapportage • Communicatie over het programma 	<ul style="list-style-type: none"> • Projectleiders • Programma architecten • Programmamanager • PMO • Communicatieadviseur

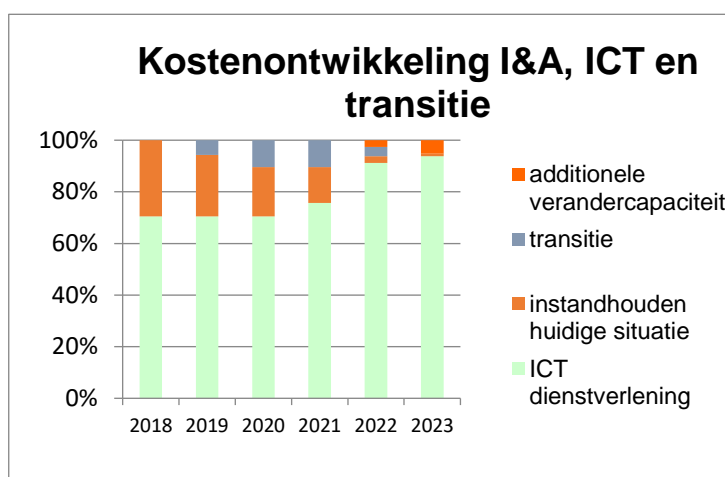
5. Financiën

In dit hoofdstuk maken we de vertaling van de projecten zoals beschreven in dit jaarplan naar financiële consequenties. We kijken kort terug op de financiële kaders zoals gedefinieerd in het transitieplan. Daarna gaan we in op de te verwachten kosten en de dekking daarvan en de verdere financiële uitgangspunten voor 2020.

5.1 Financiële kaders uit het transitieplan

In het Transitieplan zijn de financiële kaders gedefinieerd. Uitgangspunt volgens het Transitieplan is het I&A/ICT-kostenniveau dat is opgenomen in de begroting 2019. Dit hanteren we als structureel budget voor de jaarlijkse exploitatie- en transitielasten, uitgaande van een ongewijzigd volume van verwerking en uitgezonderd nieuwe ontwikkelingen of nieuwe wensen en ambities vanuit de gebruikersorganisaties die leiden tot een hoger kostenniveau.

De transitie brengt een beweging van investeringen naar exploitatie met zich mee, we worden steeds minder 'eigenaar' en steeds meer 'afnemer'. Het komt erop neer dat we de jaarlijkse investeringen in het eigen rekencentrum en hardware beperken en dat we de vrijvallende kapitaallasten aanwenden ter dekking van de transitie en de daaruit voortvloeiende exploitatielasten. Daar horen bijvoorbeeld ook de kosten bij voor de capaciteit die we gebruiken bij een of meerdere cloud services providers.



Na afronding van de transitie en verdere afname van vervangingsinvesteringen ontstaat er additionele verandercapaciteit die kan worden aangewend ter dekking van nieuwe structurele activiteiten. Inmiddels wordt ook de korting van 2% op de gemeentelijke budgetten (€ 617K) in mindering gebracht op de beschikbare budgetten voor ICT Verandert, vooruitlopend op de mogelijke daling van de structurele ICT kosten. In 2019 kon deze taakstelling vanuit die budgetten gedekt worden. In onderstaande cijfers is deze taakstelling niet meegenomen.

5.2 Kosten en dekkingsplan jaarplan 2020

De kosten voor de uitvoering van het jaarplan 2020 zijn bepaald door een samenvoeging van de kosten per project zoals gedefinieerd in hoofdstuk 3 en een post voor de algemene programma kosten. Hierin is rekening gehouden met alle eenmalige externe kosten en de uren van interne medewerkers die vergoed moeten worden, er is geen risico-opslag opgenomen.

Voor het jaarplan 2020 gaan we uit van de volgende kosten:

	Projecten	kosten 2020
0	Algemene programma kosten	€ 480.000
1	Applicatie strategie en SAAS transformatie	€ 430.000
2	Nader uitwerken van het IV regiemodel	€ 275.000
3	Invoeren van de nieuwe I-Organisatie en het scheiden van het delivery team	€ 200.000
4	Sourcing van de ICT Infrastructuur	€ 715.000
	Totaal	€ 2.100.000

Voor het jaarplan 2020 gaan we uit van het volgende dekkingsplan:

	Dekkingsbron	dekking 2020
1	vrijval kapitaallasten 2020	€ 2.100.000
	Totaal	€ 2.100.000

We zullen in 2020 over de ontwikkeling van het programma en de daarmee samenhangende financiële positie verslag doen in de diverse bestuurlijke rapportages.

Er bestaan wel een aantal risico's die maken dat de planning van diverse (deel)projecten niet gehaald wordt. Met name raakt dit de SaaS transformatie en de Sourcing van de ICT Infrastructuur. Dit kan komen doordat:

- Leverancier niet in staat is te "leveren"
- Drechtsteden de gevraagde verandercapaciteit niet voldoende kan vrijmaken
- Besluiten niet voldoende snel genomen worden of de besturing niet goed werkt.

Deze risico's zijn opgenomen in het risicoregister en vallen onder de risicobeheersing van het programma.

5.3 Friciekosten

Zoals beschreven in het transitieplan is het uitgangspunt voor het programma om frictie zoveel als mogelijk te voorkomen. Per jaar en per project worden de frictiekosten inzichtelijk gemaakt. In het jaarplan 2020 is er binnen het project 'inrichten van de nieuwe I-organisatie en het aangepaste delivery team SCD' een beperkt risico op frictie. Het exacte effect van dit project op de personele formatie is op dit moment nog niet aan te geven. Dit wordt concreet gemaakt in een reorganisatieplan dat halverwege 2020 zal worden opgeleverd. Daarin maken we ook een meerjarige inschatting van de frictiekosten.

Voor 2020 verwachten we verder vanuit de overige projecten geen materiele frictie. Ook zijn de te verwachten effecten op de exploitatielasten voor 2020 nog beperkt en kunnen deze nog opgevangen worden in de bestaande materiële budgetten van de afdeling ICT.

5.4 Kosten – batenanalyse

In 2019 hebben we een aanscherping gedaan op de koers van ICT Verandert!. Gedurende het jaar werd steeds meer duidelijk dat de SaaS ontwikkeling in de markt sneller gaat dan we hadden verwacht. Zo heeft een aantal grote en voor ons belangrijke softwareleveranciers, waaronder Centric, een strategie van SAAS-only aangekondigd. Daarom is in de stuurgroep ICT verandert! Besloten om de koers aan te scherpen: eerst versneld een SAAS transitie uitvoeren samen met de business en vervolgens het restant aan ICT diensten naar de markt brengen. Deze aanscherping heeft mogelijk ook gevolg voor de kosten-baten analyse die voor ICT Verandert! is opgesteld.

In de eerste helft van 2020 voeren we opnieuw een kosten-baten analyse op de koers (validatie) van het programma uit, waarin in elk geval wordt meegenomen:

- het effect van de versnelde verSaaSing
- vergelijking van IV kosten ten opzichte van marktprijzen
- sourcing van het restant aan (niet verSaaSde) ICT diensten

Op deze wijze krijgen we weer een meer-jaren perspectief voor de ICT kosten van de Drechtsteden. De kosten-batenanalyse geeft tevens aan of de in paragraaf 5.1 aangegeven korting van 2% op de gemeentelijke budgetten (€ 617K) gedekt kan worden vanuit de resultaten van ICT Verandert.

5.5 Risicomanagement

Het programma ICT Verandert bestaat uit een samenhangende projectenportfolio met organisatorische en technische projecten verspreid over een breed werkveld. Risicobeheersing is gericht op het beheersen van risico's die een bedreiging vormen voor het realiseren van de programmadoelen. Tevens wordt hiermee de juistheid en volledigheid van de informatievoorziening ten behoeve van het afleggen van verantwoording alsmede (bij)sturing indien noodzakelijk geborgd. We gebruiken risicomanagement als een cyclisch proces dat bestaat uit de volgende deelprocessen:

1. Risico-identificatie en het bepalen van de te treffen beheersmaatregelen
2. Monitoren van risico's en beheersmaatregelen

De actuele risico's en beheersmaatregelen worden bijgehouden in het risicodossier en opgenomen in de periodieke voortgangsrapportages. De bestaande versie van het risicodossier is opgenomen in Bijlage 2.

6. Communicatie

Open en transparante communicatie gedurende het hele traject is een belangrijke voorwaarde voor betrokkenheid van alle belanghebbenden. Vanuit heldere ambities en doelstellingen zullen we alle belanghebbenden stap voor stap meenemen in het transitieproces door continu in gesprek te blijven met rechtstreeks betrokkenen en aan te sluiten bij hun beleving en behoefte.

Ambitie

Onze belanghebbenden zijn continu op de hoogte van de stappen die we tijdens het transitieproces zetten. Zij hebben een duidelijk beeld van de noodzaak van deze stappen. Bestuurders kunnen weloverwogen besluiten nemen. En ICT medewerkers zijn zich ervan bewust dat zij zelf de regie op hun loopbaan moeten pakken.

Medewerkers in de Drechtsteden begrijpen wat de betekenis van het programma is voor hun werk en de inwoners/partners voor wie ze werken.

Aanpak

- De communicatie met direct betrokkenen met een groot belang in het programma blijft onverminderd intensief. Naast kernteam, programmaboard en stuurgroep, zijn dit vooral medewerkers van SCD en CIO Office. Daarnaast zullen we in 2020 ook medewerkers in klantorganisaties betrekken zoals gebruikers en lokale functioneel beheerders.
- Management en teamleiders zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van de dialoog met medewerkers. Communicatie coacht, faciliteert en ondersteunt hierbij.
- Communicatie zorgt voor continue, stapsgewijze informatie over proces en resultaten voor alle belanghebbenden waaronder de gebruikers.
- Communicatie levert (in nauwe samenwerking met P&O) een bijdrage aan het besef dat medewerkers zelf regie moeten pakken op hun eigen loopbaan.
- Communicatie stuurt op beeldvorming door de effecten en beleving van het programma op de werkvloer zichtbaar en invoelbaar te maken.

Middelen

- De communicatiekalender geeft richting aan timing en inzet van middelen.
- Voor direct betrokken medewerkers ligt de nadruk op persoonlijke communicatie.
- Rondom momenten van besluitvorming zijn er frequent bijpraatbijeenkomsten met medewerkers van ICT, CIO en netwerkpartners. Als daar aanleiding voor is (of vraag naar) organiseren we aanvullend hierop andere ontmoetingen over onderwerpen die op dat moment aan de orde zijn.
- De SID-pagina Vraag en antwoord ICT Verandert is ondersteunend aan de dialoog die in presentaties en teams plaatsvindt.
- De reguliere kanalen (SID nieuws, e-mail en SCD Shares)
- Voor communicatie met medewerkers in de Drechtsteden zoeken we aansluiting met lokale communicatiemedewerkers.

Bijlage 1: toelichting op de strategische doelstellingen

Strategische ICT doelstelling	Wat verstaan we eronder	Hoe te meten
1. Toegevoegde waarde leveren	Wat we zelf doen vervult een behoefte die andere partijen niet beter of goedkoper kunnen invullen.	Offertes van marktpartijen vergelijken met eigen dienstverlening en kosten.
2. Kwalitatief hoogwaardig	Mate waarin voldaan wordt aan de afspraken mbt invulling specificaties, beschikbaarheid, betrouwbaarheid en waarborging van de dienstverlening.	Rapportage over gerealiseerde prestaties (KPI's) en service levels
3. Efficiënt	Dienstverlening volgens afgesproken kwaliteit leveren tegen zo laag mogelijke inspanningen en andere kosten.	Gebruikersonderzoek (klanttevredenheidsonderzoek), Offertes van marktpartijen.
4. Gebruiksvriendelijk	Toegankelijkheid en hanteerbaarheid van geleverde diensten steeds verder verbeteren.	Gebruikersonderzoek (klanttevredenheidsonderzoek)
5. Wendbaar	Flexibele toegang tot expertise, capaciteit en technologie. Verkorten van doorlooptijden bij het beschikbaar maken van nieuwe functionaliteiten.	Rapportage over reactietijden op aanvragen voor aanvullende expertise, capaciteit of technologie. Rapportage over doorlooptijden van wijzigingen en implementatieprojecten.
6. Kostenflexibel	De kosten moeten beter beïnvloedbaar zijn en meebewegen met de dynamiek van de afnemende organisatie.	Rapportage over aandeel PxQ-diensten ten opzichte van het totaal aan diensten.

Bijlage 2: Risicoregister

Risicoregister			
Onderwerp	Nr.	Omschrijving risico	Beheersmaatregel
Doelstellingen	1	Programmadoelen worden niet gerealiseerd	Bijdrage aan programmadoelen vanaf de start van het programma meten en regelmatig rapporteren, zodat tijdig bijgestuurd kan worden.
	2	Programmadoelen wijzigen door nieuwe/onverwachte besluitvorming	Programma-aanpak en –inhoud herijken en in lijn brengen met gewijzigde doelstellingen.
	3	Programma blijkt te ambitieus, er lopen teveel projecten tegelijk	Indien mogelijk projecten samenvoegen. Tijdelijke uitvoeringscapaciteit toevoegen. Programma temporiseren.
Financieel	1	Hogere exploitatielasten dan verwacht	Programma temporiseren en, indien structureel, aanvullende middelen aanvragen.
	2	Hogere eenmalige kosten dan verwacht, bijvoorbeeld omdat intern benodigde capaciteit niet om niet kan worden ingevuld	Aanvullende middelen aanvragen of programma temporiseren.
	3	Hogere frictiekosten dan verwacht	Mobiliteitsmaatregelen waar mogelijk versnellen en uitbreiden. Aanvullende middelen aanvragen.
Organisatie	1	Onvoldoende mogelijkheden voor invulling nieuwe rollen vanuit bestaande organisatie	Inhuren en/of samenwerking zoeken met marktpartij die de rol wel kan invullen.
	2	Herplaatsen van medewerkers gaat te langzaam	Mobiliteitsmaatregelen waar mogelijk versnellen en uitbreiden. Aanvullende middelen aanvragen.
	3	Herplaatsen van medewerkers gaat te snel, medewerkers op sleutelposities vertrekken	Tijdelijk inhuren. Organisatieontwikkelingslijnen intensiveren en/of uitbreiden. Leiding versterken met 'people managers'. Betrokkenheid van medewerkers bij veranderprojecten vergroten.
	4	Motivatie van ICT-medewerkers daalt of ontbreekt	Organisatieontwikkelingslijnen intensiveren en/of uitbreiden. Leiding versterken met 'people managers'. Betrokkenheid van medewerkers bij veranderprojecten vergroten.
	5	Drechtsteden kan de gevraagde verandercapaciteit niet voldoende kan vrijmaken. ICT-leidinggevenden hebben te weinig capaciteit om het veranderproces te begeleiden	Tijdelijke aanvulling van leidinggevende en of verandermanagement-capaciteit binnen ICT-organisatie. Continu monitoren en sturen op realistisch verandertempo.
Technologie en ICT Diensten	1	Gekozen sourcingmodel blijkt verouderd, nieuwe technologie of leveranciers vragen andere aanpak	Jaarlijks een check doen op actualiteit van de gekozen richting. Advies hierbij zoeken van gerenommeerde marktpartij/adviseur.
	2	Gekozen cloudplatform blijkt storingsgevoelig en vertoont uitvalverschijnselen	Keuze voor een cloud services aanbieder die eigenaarschap neemt van eventuele operationele problemen en die het vermogen heeft snel te reageren en de kennis om ze snel en adequaat op te lossen. Zelf voldoende expertise in huis houden om leveranciers direct te kunnen aansturen.

Risicoregister			
Onderwerp	Nr.	Omschrijving risico	Beheersmaatregel
Contracten	1	Afhankelijkheid van één of slechts enkele leveranciers ('lock in') voor bepaalde applicatieservices	Formuleer (aanvullende) applicatiestrategie om ongewenste 'lock in'-situaties te vermijden of op te lossen.
	2	Afhankelijkheid van een of slechts enkele leveranciers ('lock in') voor bepaalde infrastructuurservices	Formuleer (aanvullende) sourcingstrategie om ongewenste 'lock in'-situaties te vermijden of op te lossen. Werk met de facto marktstandaards die door meerdere marktpartijen ondersteund kunnen worden.
	3	Leverancier is niet in staat om te leveren, komt afspraken niet na, dienstverlening hapert	Analyse van de oorzaken, plan van aanpak om de dienstverlening op peil te laten brengen. Escalatie naar strategisch niveau bij de leverancier. Voor alle bedrijfskritische services / strategische leveranciers een terugvaloptie definiëren. Exit strategie in contract opnemen en zonodig uitvoeren.
Bedrijfsvoering	1	SaaS (Software-as-a-Service)-applicaties laten beperkt maatwerk toe, dit levert beperkingen op voor het inrichten van werkprocessen van gebruikers	Functioneel Beheer inzetten om SaaS-oplossingen optimaal in te zetten. Procesmanagement expertise ontwikkelen of toevoegen om werkprocessen te laten aansluiten op voorhanden SaaS-oplossing.
	2	Omzetting naar SaaS betekent een achteruitgang in functionaliteit voor gebruikers	Tijdige communicatie naar gebruikersorganisaties over de voor- en nadelen van SaaS. Functioneel beheerders als marktverkenner inzetten voor hun gebruikersomgeving, zodat ook alternatieve SaaS-oplossingen kunnen worden overwogen.
	3	Gekozen regiemodel werkt minder efficiënt dan oude organisatie, meer ICT-personeel nodig	Periodiek, bv eens per 2 jaar, vergelijking (laten) opstellen met andere gemeenten en vergelijkbare samenwerkingsverbanden. Leerpunten vertalen in efficiencymaatregelen.
	4	SaaS-applicatie valt met regelmaat uit, gebruikers kunnen dan niet werken	Analyse van de oorzaken, plan van aanpak om de SaaS-dienstverlening op peil te laten brengen. Escalatie naar strategisch niveau bij de leverancier. Terugvaloptie of alternatieve applicatie activeren.
Bestuurlijk	1	Klachten van burgers, bedrijven over beschikbaarheid van bepaalde ICT voorzieningen	Analyse van de oorzaken, plan van aanpak om de dienstverlening op peil te laten brengen. Escalatie naar strategisch niveau bij de leverancier. Terugvaloptie of alternatieve applicatie activeren.
	2	Indianenverhalen over ICT-transitie in de pers	Periodiek, bv eens per jaar, zelf contact zoeken met persvertegenwoordigers om onze ervaringen te delen en te laten publiceren (via afd. Communicatie). Zelf interviews laten afnemen bij gebruikersorganisaties en extern (laten) publiceren. Met strategische leveranciers contractueel afspreken dat zij nooit zonder onze instemming de publiciteit zullen zoeken.
Juridisch	1	We voldoen niet (tijdig) aan wet- en regelgeving	Periodiek, bv eens per jaar, analyse laten uitvoeren naar de vereisten op het vlak

Risicoregister			
Onderwerp	Nr.	Omschrijving risico	Beheersmaatregel
			van wet- en regelgeving door juridische en risicomanagement experts.
	2	Datalek via een van onze leveranciers	Lek laten repareren en melding doen.
	3	ICT Audit brengt structurele foutsituatie aan het licht met betrekking tot. ingekochte oplossing	Analyse van de oorzaken, plan van aanpak om de foutsituatie te corrigeren en herhaling te voorkomen.
	4	Marktpartij wijst ons op niet correcte toepassing van aanbestedingsregels	Analyse van de situatie door een aanbestedingsexpert, plan van aanpak om de eventuele foutsituatie te corrigeren en herhaling te voorkomen.