

Naar een keten van informatie

Samenvatting van het bedrijfsplan SCI

1 Het perspectief

Wat is het SCI?

Het Service Centrum Informatievoorzieningen (SCI) is een centrale plek binnen de gemeente voor strategische analyse, aansturing, realisatie en evaluatie van gemeenschappelijke informatievoorzieningen. Al deze activiteiten samen noemen we functioneel beheer. Het SCI is een ondersteunend bedrijfs onderdeel dat effectief en efficiënt voorziet in de informatiebehoefte van zowel het concern als de diensten waar het gaat om hun gezamenlijke business- en werkprocessen.

Waarom is het SCI nodig?

Een aantal problemen dat zich nu voordoet binnen de informatievoorziening is te wijten aan het ontbreken van samenhangend functioneel beheer. SCI voorziet in integraal management en beheer van gemeenschappelijke informatievoorzieningen en lost deze problemen daarmee op. De behoefte aan integraal functioneel beheer wordt versterkt door landelijke ontwikkelingen zoals ketensystemen en basisregistraties. Het SCI levert ook een belangrijke bijdrage om de ambities van de Gemeente Utrecht voor haar publieksdienstverlening te kunnen realiseren.

Wat doet het SCI?

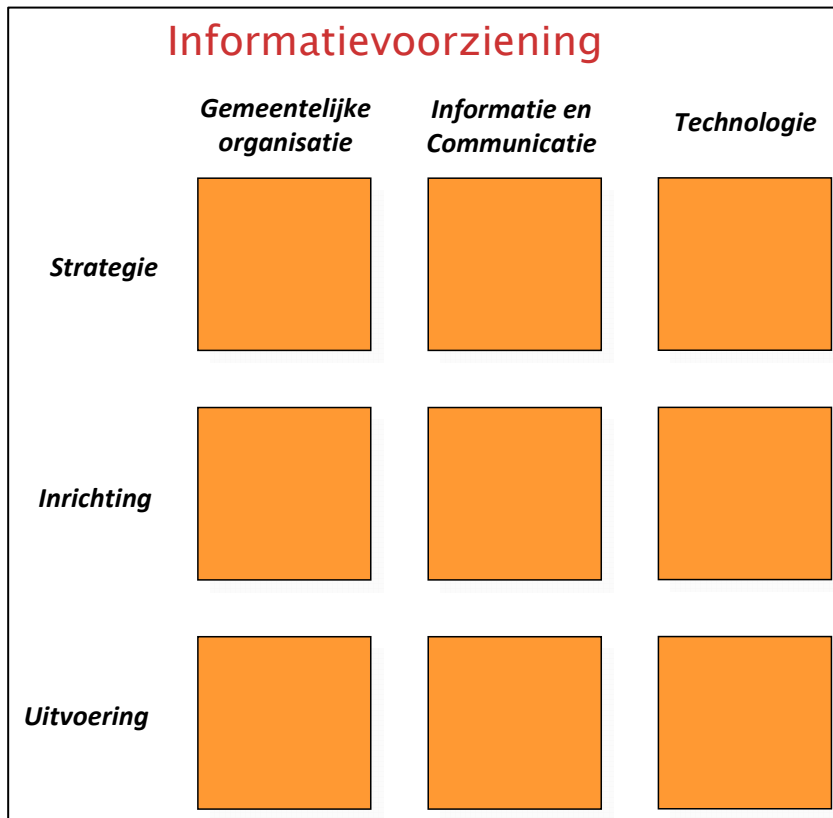
Op het gebied van ICT zijn grote investeringen nodig om de gemeentelijke doelstellingen te halen. SCI kan hiervan niet los worden gezien en is hiervoor juist een randvoorwaarde. SCI bundelt de inspanningen om de nieuwe informatiesystemen te realiseren, te beheren en te ondersteunen. Daarnaast zorgt SCI voor efficiencyverbetering bij beheer en ondersteuning van bestaande informatievoorzieningen. Het SCI (her)ontwikkelt en beheert de gemeenschappelijke informatievoorzieningen van de gemeente. Het ondersteunt daarbij alle gemeentelijke diensten, zowel met basisservice als met maatwerk. Daarnaast richt SCI waar nodig op dienstoverstijgende informatievoorziening in. Denk bijvoorbeeld aan de managementinformatie die nodig is voor bedrijfsvoering, of aan de gegevens en voorzieningen die nodig zijn bij de uitvoering van primaire bedrijfsprocessen.

2 Het kader

Welke rol krijgt het SCI in de organisatie?

Het SCI vormt de schakel tussen informatiebehoefte en ICT-middelen. Het legt de verbinding tussen strategie, bedrijfsvoering en benodigde technologie. Het ontwerp van het SCI is geïnspireerd door een wetenschappelijk kader voor het management van de totale informatievoorziening, het zogenoemde negenvlakmodel van Rik Maes. Dit model geeft heldere aanwijzingen voor verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken binnen de keten van informatiemanagement, zoals te zien is in onderstaande afbeelding.

In het raamwerk zien we links het domein van de gemeentelijke organisatie en haar bedrijfsvoering, in het midden het domein van de technologie-onafhankelijke beschouwing van informatie- en communicatieprocessen, en rechts het domein van de technologie, ofwel het aanbod aan ICT-oplossingen. Deze drie domeinen zijn weer opgedeeld in drie niveaus, te weten strategie, inrichting en uitvoering. Informatiemanagement bestrijkt de drie verticale en horizontale dimensies in hun onderlinge samenhang en interactie. Het orchestreert alle informatiegerelateerde activiteiten binnen de organisatie en zorgt ervoor dat de gevraagde informatievoorzieningen beschikbaar zijn, zodat de organisatie de geplande resultaten kan leveren.



Welk proces hanteert het SCI?

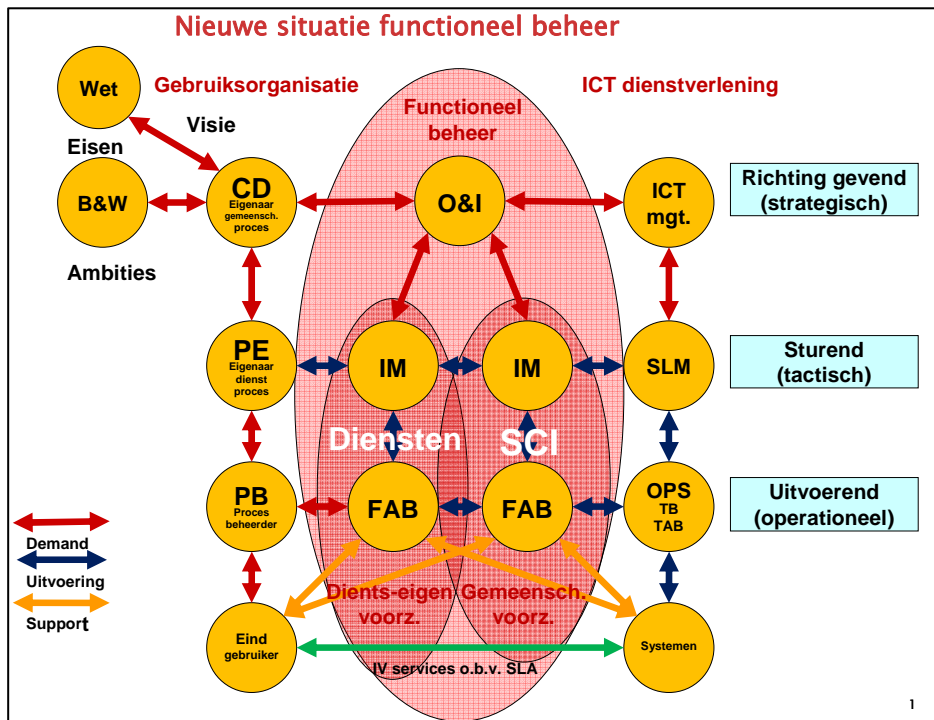
Het SCI hanteert een gestandaardiseerde methode voor functioneel beheer en de bijbehorende rollen van informatiemanagement: het BiSL-procesmodel. BiSL wordt in diverse grote Nederlandse organisaties toegepast en staat voor: Business Information Service Management Library. Het model beschrijft hoe een organisatie ervoor kan zorgen dat informatievoorziening adequaat werkt, hoe men behoeften vanuit bedrijfsprocessen vertaalt naar ICT-oplossingen en niet-ICT-oplossingen, hoe men de informatievoorziening en ICT dienstverlening vanuit een gebruiksoptiek stuurt en hoe men de informatievoorziening op lange termijn vormgeeft. Voor de gemeente Utrecht ligt het profijt van dit procesmodel vooral in de eenduidigheid en de effectieve sturing. In de context van het BiSL-procesmodel zorgt functioneel beheer ervoor dat informatievoorzieningen optimaal functioneren en blijft aansluiten op bedrijfsprocessen. Bedrijfsprocessen bepalen de eisen aan voorzieningen; functioneel beheer bepaalt op basis hiervan de definities en specificaties voor realisatie door de ICT-leverancier of de (her)ontwikkeling van bestaande voorzieningen. Functioneel beheer staat voor taken en verantwoordelijkheden op uitvoerend niveau, maar ook op sturend en richtinggevend niveau.

Hoe zijn rol en proces ingebed in de organisatie?

Het SCI geeft met het BiSL-procesmodel invulling aan het Maes managementraamwerk. Met de integratie van deze twee modellen ontwerpt de gemeente Utrecht een landelijk uniek kader voor het effectief en efficiënt managen van gemeenschappelijk functioneel beheer. Dit ontwerp voor het SCI is uitgewerkt in onderstaande afbeelding, de nieuwe situatie van functioneel beheer.

- De gele cirkels symboliseren alle spelers binnen de totale informatievoorziening.
- Het gebied tussen de gebruiksorganisatie links en de technologie rechts is
- het totale domein van functioneel beheer van informatievoorzieningen. Dit domein bestaat uit twee deelgebieden die elkaar deels overlappen: de dienstigeen voorzieningen en de gemeenschappelijke voorzieningen.
- Elke dienst heeft een eigen informatiemanager, de spil binnen zijn of haar deelgebied en aansprakelijk voor het in stand houden van bestaande voorzieningen en het projectmatig (laten) aanpassen en vernieuwen. Ook het SCI heeft een aantal informatimanagers, elk verantwoordelijk voor een bepaald gebied (cluster).
- De lijnen tussen de bollen geven de interactieve samenwerkingsverbanden in de informatieketen weer.

- Alle onderdelen van de keten zijn afhankelijk van elkaar, zonder de eigen autonomie te verliezen.



Afkortingen linkerdomein

- CD conerndirectie
- PE proceseigenaar (dienstdirecteur, afdelingshoofd of medewerker zonder lijnfunctie)
- PB procesbeheerder

Afkortingen middendomein

- O&I stafonderdeel van de bestuurs- en conerndienst
- IM informatiemanager
- PR projectenorganisatie, planning en control.
- FAB functioneel applicatiebeheer

Afkortingen rechterdomein

- SLM service level management
- OPS Staat voor de afdeling Operations van het Automatiseringsbedrijf Utrecht (ABU), het uitvoerend en technisch beheer (TB is technisch beheer en TAB is technisch applicatiebeheer)

Hoe verhoudt de totale Utrechtse organisatie zich tot het SCI?

Het SCI staat niet op zichzelf, maar heeft draagvlak nodig van alle managers, proceseigenaren / beheerders en gebruikers in de keten van informatiemanagement. Een succesvolle implementatie en blijvend rendement vraagt betrokkenheid, medeverantwoordelijkheid en investeringen van het gehele concern en alle diensten op alle niveaus.

3 Het nu

Hoe is de rolverdeling nu?

Op dit moment is het functioneel beheer van informatievoorzieningen verdeeld over meerdere spelers binnen de gemeentelijke organisatie. De inhoudelijke rollen, communicatielijnen en opdrachtgeverrollen zijn niet gestandaardiseerd en niet geformaliseerd. Strategische, tactische en operationele taken en verantwoordelijkheden lopen door elkaar heen.

Welke voorbeelden van tekortkomingen zijn er?

- Er wordt onvoldoende aandacht besteed aan ontwikkeling en functionele ondersteuning van applicaties.
- O&I behandelt een stortvloed aan vragen over producten, procedures en uitvoerende werkzaamheden die daar niet thuishoren.
- Wensen en aanbevelingen van gebruikers kunnen niet goed worden doorgezet, omdat het eigenaarschap van voorzieningen vaak niet is belegd.

Hoe verloopt noodzakelijke verbetering en uitbreiding nu?

Projecten voor verbetering of uitbreiding vinden binnen meerdere diensten plaats. De aanpak van deze projecten verschilt onderling sterk en de overdracht aan de (functioneel) beheer organisatie is meestal onvoldoende geregeld. Ook de onderlinge afstemming is onvoldoende. Er is grote behoefte aan standaardprocedures, -formats en -tools voor projectmanagement. Deze maken het mogelijk om projecten eenduidig en in goede onderlinge samenhang uit te voeren en optimaal te voldoen aan de eisen en wensen van gebruikers.

Hoe is de aansturing nu?

Er is geen totaaloverzicht van lopende en geplande projecten met betrekking tot informatievoorziening en informatietechnologie. Het is niet duidelijk wat al deze projecten bijdragen aan bedrijfsprocessen en welke kosten voor realisatie en beheer ermee gemoeid zijn. Er is onvoldoende samenhang, verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk en de methode van aanpak en uitvoering is niet eenduidig. Sturen en juist prioriteren is zo vrijwel niet mogelijk. Door dubblures en divergentie gaat veel inspanning verloren. De kosten lopen hierdoor onnodig op en het resultaat blijft achter.

Wat zijn samengevat de tekortkomingen nu?

- Er is bij enkele voorzieningen een achterstand in kwaliteit van beheer en onderhoud.
- Door gemis aan samenhang en overzicht is sturen, prioriteren en budgetteren moeilijk.
- Door versnippering, overlap en hiaten leveren inspanningen tot verbetering onvoldoende resultaat op.
- Gebruikers van gemeenschappelijke informatievoorzieningen worden onvoldoende ondersteund.

4 Het rendement

Wat is de meerwaarde van het SCI ?

Het SCI levert met samenhangende informatiesystemen toegevoegde waarde – sneller, beter, kostenefficiënter – bij het uitvoeren van bedrijfsprocessen. Daarnaast vult het leemten aan – completer – in de bestaande dienstverlening van ondersteunende diensten en stafmedewerkers. SCI richt zich op drie kerntaken: beheer en ondersteuning; optimalisatie en noodzakelijke verbetering; en productie.

Wat zijn de organisatorische voordelen?

- Ontwikkeling en functionele ondersteuning van informatievoorzieningen wordt volledig en professioneel ingevuld.
- Functionele vragen over informatievoorzieningen die nu verspreid in de organisatie terecht komen worden nu snel en adequaat opgepakt
- SCI is een duidelijke functionele eigenaar van generieke voorzieningen en zal noodzakelijke aanpassingen in gang zetten
- SCI zorgt voor samenhang, afstemming en eenduidigheid.
- Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taakverdeling zijn duidelijk.
- Hierdoor is betere sturing mogelijk.

Hoe profiteren klanten en medewerkers?

- Het SCI werkt efficiënt. Het is een slagvaardige, platte organisatie die werkprocessen vanuit horizontale ketenregie aanstuurt. De werkprocessen zijn gebundeld in klantgerichte clusters die goed aansluiten op de business van de gemeente.
- Het SCI maakt waar mogelijk gebruik van bestaande faciliteiten: de servicedesk en de front-Office van het ABU en de ondersteuning door het bedrijfsbureau.

- Het SCI garandeert flexibele en continue dienstverlening. Zo kunnen medewerkers binnen de clusters elkaar onderling vervangen.
- De gestandaardiseerde werkwijze van het SCI garandeert een vast kwaliteitsniveau voor de hele gemeente. Binnen de clusters is, door de aanwezigheid van verschillende functies en niveaus, kennisdeling mogelijk. Interne controle draagt bij aan de accuratesse.
- Medewerkers van het SCI krijgen voldoende uitdaging. Ontwikkeling van informatievoorzieningen zal zo veel mogelijk door eigen medewerkers worden uitgevoerd. Zowel verbreding als specialisering is mogelijk binnen de clusters. Een gelaagdheid in functies binnen de organisatie maakt doorgroeien mogelijk.
- Het SCI bevordert klantgerichtheid en samenhang door onder meer competentie management en het werken met kwaliteit- en prestatie-indicatoren.

Wat levert het SCI concreet op?

- randvoorwaarde voor het toepassen van nieuwe en bestaande strategische informatievoorzieningen voor procesdigitalisering en e-dienstverlening
- het veiligstellen van het concernbelang bij gemeenschappelijke informatievoorzieningen
- kostenbeheersing bij noodzakelijke investeringen voor informatiesystemen
- praktische en uitvoeringsgerichte functionele diensten en producten.
- beperking van het aantal gebruikte softwarepakketten
- belangrijke bijdrage aan het behalen van de doelstellingen en servicenormen;
- efficiencyverhoging door afstemming van informatiesystemen op bedrijfsprocessen;
- functionele ondersteuning van eindgebruikers van informatievoorzieningen
- bundeling van kennis en kunde bij het uitvoeren van informatieprojecten;
- kostenbeperking bij het beheren van strategische informatievoorzieningen;
- kwaliteitsverhoging voor de totale informatievoorziening.

5 De verandering

Wat kost het SCI?

Er zijn in de gemeente Utrecht de komende jaren grote investeringen nodig om aan wettelijke eisen en bestuurlijke doelen te voldoen. Niet alleen om een sprong voorwaarts te maken, maar ook om achterstanden in te lopen. Het ontwerpen en implementeren van het SCI kost geld. Beheer en exploitatie van het SCI kost ook geld. Naast een vaste eigen budget is de financiering afkomstig uit verschuiving van budgetten vanuit andere diensten. Het is van belang te beseffen dat de investering die nodig is voor inrichten van het SCI deels bestaat uit kosten voor 'achterstallig onderhoud', die hoe dan ook noodzakelijk zijn.

Wat is de kostenbesparing door het SCI?

Door bundeling van kennis, ervaring en middelen binnen het SCI zijn de totaal benodigde fte's 15% lager dan continuering van de huidige decentrale beheerssituatie. Dit geldt zowel voor het eenmalig inlopen van achterstallig onderhoud als structureel functioneel beheer. Door kanalisering van opdrachten via het SCI zullen de overige kosten zoals voor licenties met aanzienlijk afnemen. Dit bereiken we door betere benutting van bestaande licenties, door betere aanschafcondities (staffelkortingen) en door het terugbrengen van het aantal softwarepakketten. Tevens wordt de efficiencywinst als gevolg van de nieuwe manier van werken door de oprichting van SCI beter mogelijk gemaakt.

Wat zijn de belangrijkste transities?

- Twee afdelingen (Utrecht.nl, Ruimtelijke Informatievoorziening & Landmeten) gaan over naar het SCI en vormen daar de basis van twee clusters.
- Drie voorzieningen en fte's uit bestaande afdelingen (SAP, CORSA, Pims) gaan op in één nieuw, integraal cluster in het SCI.
- Relevante lopende projecten gaan op in structurele gemeenschappelijke informatievoorzieningen in het SCI.
- Het SCI neemt de leiding of ondersteuning van lopende gemeenschappelijke informatievoorzieningsprojecten over.
- Er komen nieuwe functies voor medewerkers binnen het SCI.

6 De toekomst

Vanuit welke principes gaat het SCI werken?

Het inrichten van het SCI heeft grote consequenties. Daarom zijn de diverse betrokkenen binnen de gemeente uitvoerig geraadpleegd voor standpunten, analyses en inzichten als bijdrage aan de totstandkoming van een concept bedrijfsplan voor het SCI. De bedoeling is daarmee zoveel mogelijk commitment en consensus te genereren. De principes bij doelstelling, kaderstelling, financiering en organisatieontwerp van het SCI zijn:

1. Het SCI vertaalt de vraag van het concern initiatiefrijke en intelligent in innovatie, ontwikkeling en verbetering van informatievoorzieningen.
2. Het SCI faciliteert en ondersteunt de bedrijfsvoering van de gemeente Utrecht door effectief en efficiënt gemeenschappelijk functioneel beheer van informatievoorzieningen.
3. Het SCI stroomlijnt de kern- en basisregistraties voor de gemeente Utrecht en zorgt hierbij voor afstemming met de bronsystemen.
4. Het SCI stelt concern en diensten in staat beter te sturen door structureel managementinformatie beschikbaar te stellen.
5. Het SCI vermeerderd kennis de keten van informatievoorziening door voorlichten, trainen en opleiden.
6. Het SCI ondersteunt gebruikers proactief bij het omgaan met gemeenschappelijke applicaties en bronsystemen.
7. Het SCI hanteert als kader het gestandaardiseerde BiSL procesmodel geïntegreerd met het Maes managementtraamwerk voor optimale ketensamenwerking.
8. Het SCI is toegerust met voldoende capaciteit, competentie, kennis, middelen en bevoegdheden.
9. Het SCI werkt volgens een organisatiemodel dat slagvaardige, flexibele, klantgerichte, en resultaatgerichte diensverlening mogelijk maakt.
10. Het opdrachtgeverschap en verantwoordelijkheid voor de implementatie, transitie en het functioneren van de SCI ligt bij de Dienst Ondersteuning.