

HOOFDSTUK 2 (Facilitaire Samenwerking)

BIJLAGE 1 Voorstel IT-Beheer

Onderdeel van eindrapport ‘van Zevenvoud naar Eenvoud’ **“IT infrastructuur” en Spoor 4 “Backoffice applicatiebeheer”**¹

Alblasserdam
Dordrecht
’s-Gravendeel
Hendrik-Ido-Ambacht
Papendrecht
Sliedrecht
Zwijndrecht

Versie	4 Definitief
Datum	9 augustus 2004
Opdrachtgever	AGS Drechtsteden
Opdrachtnemer	Mark Voogd
Auteurs	Wijnand van Lieshout & Stefan Brugman

¹ Status van dit document

Deze versie 4, de eindrapportage, is op 8 augustus verspreid naar de opdrachtgever, de AGS. Tevens is dit document gepubliceerd op www.drechtstedendigitaal.nl en verstuurd naar alle ambtelijk betrokkenen bij de ICT-verkenning (medewerkers van de publieksdienstverlening, communicatie en ICT). Op 18 augustus zal de stuurgroep van de AGS bijeenkomen om het voorlopige rapport nogmaals met de gehele groep betrokkenen te bespreken. Op de 23^e komt de voltallige AGS bijeen. De AGS zal haar advies moeten uitspreken aan de portefeuille houders P&O. Deze zullen in september hun colleges B&W adviseren in welke mate zij akkoord zijn met de voorgestelde projecten.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	3
DEEL II IT SERVICES en BACKOFFICE APPLICATIEBEHEER	6
Hoofdstuk 1. Het streefbeeld	6
1.1. Waarom een SSC?	6
1.2. Proces voor samenwerking	6
1.3. De aanpak voor spoor 3	7
1.3.1. Ontwerpfase	7
1.3.2. Voorstel spoor 3	8
1.4. De aanpak voor spoor 4	8
1.4.1. Voorstel spoor 4	8
Hoofdstuk 2. Businesscases en Financiën	9
2.1. Businesscases SSC IT-infra en technisch applicatiebeheer	9
2.1.1. Financiële uitkomsten businesscase Zuidwest Friesland	9
2.2. Kosten van de genoemde voorstellen (tot 1-2-2005)	10
BIJLAGE 1	Kwalitatieve elementen businesscase Zuidwest Friesland
BIJLAGE 2	Businesscase Netwerkstad Twente
BIJLAGE 3	Samenvatting E-Gem Scan en Openloket Scan

INLEIDING

Eind 2003 spraken de portefeuillehouders P&O van de Drechtsteden over de mogelijkheden om de samenwerking in de Drechtsteden te verbeteren. De verbeteringen moeten er toe bijdragen dat het strategisch vermogen en de (beleids)integraliteit worden vergroot, de uitvoering wordt versterkt en de besluitvorming slagvaardiger wordt. Een van de onderwerpen was innovatie in de samenwerking. De focus hierbij zou moeten liggen op het in praktische zin verbreden en verdiepen van de samenwerking. Dit thema is door de Adviesgroep Gemeentesecretarissen (AGS) en de portefeuillehouders P&O van de Drechtsteden nader uitgewerkt in een Bestuursopdracht. De bestuursopdracht bestaat uit drie projecten die verkend zouden worden en wel ICT, beleidsontwikkeling en Shared services. Deze rapportage gaat over de verkenning van de samenwerkings- mogelijkheden op het gebied van ICT. Door de colleges van de Drechtsteden is als basis van de bestuursopdracht ingestemd met een ICT verkenning, definiëring, ontwikkeling en realisatie van mogelijkheden voor meer samenwerking in de Drechtsteden. De samenwerking zou moeten leiden tot voordeel voor de deelnemende gemeenten in termen van doelmatigheid en/of kwaliteit op het gebied van ICT.

....“Bij de pilot ICT gaat het om de mogelijkheden te verkennen en in te voeren die ICT biedt om de samenwerking in de Drechtsteden gemeenten te verbeteren (meer doelmatigheid en/of kwaliteit). Tot de doelstelling van de pilot behoort het stroomlijnen van informatieprocessen, uitruil en integratie van databestanden en quick wins. In gemeenten is veel informatie aanwezig die iedere gemeente op een eigen manier beheert (klant-, managementen beleidsinformatie). Indien gemeenten bijvoorbeeld gezamenlijk een database beheren waarin alle (beleids)nota’s en besluiten worden opgenomen ontstaat een digitale bibliotheek die eenvoudig kan worden geraadpleegd. Omvangrijker is om bijvoorbeeld te streven naar een gezamenlijke “mid-office” waarin allerlei klantvragen (aanvragen van diverse uittreksels, melding van klachten, afspraak maken, verhuizingen doorgeven) via de lokale websites (front-office) naar de juiste afdeling (back-office) wordt geleid. Ook het gezamenlijk beheren van kwetsbare systemen behoort tot de mogelijkheden.”

Uit: bestuursopdracht “Innovatief samenwerken in de regio Drechtsteden”, 03 december 2003

Eind december werd de bestuursopdracht nader uitgewerkt en de organisatie ter hand genomen. Er is gezorgd voor bestuurlijk draagvlak, een stevige ambtelijke sturing op de projecten en ambtelijk draagvlak. Een viertal leden van de AGS zijn aangewezen als stuurgroep voor dit ICT project. De AGS als collectief zijn de gezamenlijke opdrachtgevers. Als opdrachtnemer voor het ICT project werd de heer M. Voogd programmamanager E-Government bij de gemeente Dordrecht aangezocht en werd de heer W. van Lieshout senior adviseur BMC benoemd als extern projectleider. Het project draagt de naam Drechtsteden Digitaal.

In de eerste week van maart 2004 is feitelijk gestart met het project Drechtsteden Digitaal. In de eerste fase van de verkenning (februari – april 2004) werd door de projectleiding een visie en een strategie gepresenteerd aan de AGS. Deze visie was onderverdeeld in de hoofdgebieden ICT inzetten op een moderne wijze (gericht op internettechnologie en vernieuwing) en ICT vanuit een klassiek perspectief (gericht op het beheer), beide hoofdgebieden werden weer onderverdeeld in 4 sporen (zie figuur 1. op volgende pagina).

Er werd een ontwikkeling geschetst waarbij virtuele kanteling (spoor 1, moderne inzet van ICT) enorm zou kunnen bijdragen aan een fysieke kanteling van de dienstverlenende organisaties in de regio (spoor 2, moderne inzet van ICT).Tevens werd voorgesteld dat efficiency en continuïteitswinsten geboekt zouden kunnen worden binnen de gebieden IT infrastructuur (spoor 3, klassieke inzet van ICT) en backoffice applicatiebeheer (spoor 4, klassieke inzet van ICT)

<p>1. Virtueel geïntegreerde dienstverlening (virtueel kantelen) Moderne ICT gericht op de (ondersteuning) van de FO met behulp van Midoffice-architectuur en componenten, ook kanaalsturing. Samenwerking is gericht op het delen van de componenten in de midoffice-architectuur en het beheer hiervan.</p> <p>2. Kwaliteit dienstverlening (fysiek kantelen) en schaalvoordelen bij regionalisering. Feitelijke splitsing FO en BO, 1 sector dienstverlening per gemeente. Alle klantcontacten, de kwaliteit daarvan en de kanaalsturing is hierin ondergebracht. Samenwerking is gericht op het delen van (onderdelen van) de backoffice (veelal administratieve verwerkingen)</p>	<p>Moderne Inzet ICT</p>
<p>3. Technisch beheer en basis IT infrastructuur Samenwerking is gericht op IT infrastructuur (netwerken en actieve componenten, databases, fileservers, applicatieservers, firewalls, LANs, WANs, SANs,breedbandnetwerken?)</p> <p>4. Applicatiebeheer backofficesystemen en schaalvoordelen Samenwerking is gericht op beheer van GBA pakketten, sociale dienstpakketten, belastingen etc..</p>	<p>Klassieke inzet van ICT</p>

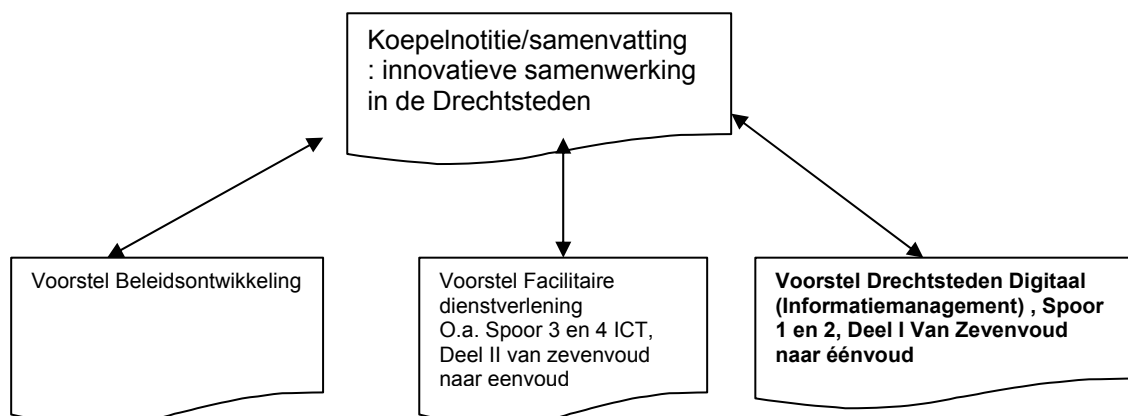
Figuur 1 De aan de AGS gepresenteerde 4 sporen in het ICT domein

De AGS reageerde positief over de voorgestelde richting.

In het 2e deel van het verkennend onderzoek ‘Van zevenvoud naar eenvoud’ (mei – juli) werd aanvullend onderzoek gedaan. De AGS gaf de projectleiding de volgende opdracht mee: breng de huidige ICT - INK situatie van de Drechtsteden aan de hand van (de E-Gem) scandata in beeld; zet een weg uit op hoofdlijnen naar het gewenste streefbeeld, zowel binnen de moderne als klassieke ICT; benoem waar mogelijk alle benodigde randvoorwaarden in tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en communicatie. De projectgroep heeft vastgehouden aan de 2 deling in “modern “en klassiek”. Beide domeinen zijn verder beschreven en voor de voorgestelde oplossingsrichtingen zijn, voor zover het mogelijk was binnen de beschikbare tijd, businesscases uitgewerkt.

Relatie met de overkoepelende bestuursopdracht, (beleidsontwikkeling en shared services)

Deze verkenning is onderdeel van een brede verkenning naar (innovatieve)samenwerking. Hiervoor hebben collega’s onderzoek gedaan naar de gebieden “beleid”en “facilitaire samenwerking in shared services”. De projectgroep heeft bij de analyse van de ontwikkelrichtingen ook nadrukkelijk een onderscheid aangebracht tussen enerzijds Informatiemanagement in de regio (moderne inzet van ICT) en anderzijds facilitaire samenwerking (klassieke inzet van ICT, beheer). Het rapport is dientengevolge in 2 delen geknipt; Deel I is gericht op de sporen 1 en 2. Deel II is gericht op de sporen 3 en 4 en levert als zodanig een bijdrage aan het overkoepelende gedeelte “facilitaire samenwerking”. Gezien de complexiteit en bestuurlijke context is het uitwerken van spoor 2 ”Fysieke kanteling” beperkt gebleven tot een mogelijk vergezicht als onderdeel van het streefbeeld in hoofdstuk 2. Dit rapport wordt als onderdeel van de integrale oplegnotitie/samenvatting ingediend aan de AGS. Het totale geheel aan stukken ziet er dan als volgt uit:



Figuur 2 Relatie tussen de stukken die op 8 augustus naar de AGS zijn verstuurd

E-Gem positionering²

Gezien de positionering van de afzonderlijke gemeenten in overwegend fase 1 en 2 van INK, zal er in de betreffende organisaties aandacht moeten zijn voor de aansluiting van de bestuurlijke ambities en het ambtelijk apparaat. Veranderingen van deze orde kosten tijd en de vraag is hoe de top hier op stuurt en dit proces ondersteund. Het in dit verkennend traject voorgestelde ontwikkelpad, “virtuele kanteling” kan een katalyserend effect hebben en dus bijdragen aan deze sturing op het totale ontwikkelproces van de afzonderlijke gemeenten. Het vanuit gezamenlijk perspectief werken aan (virtuele) dienstverlening en informatievoorziening maakt afdelingen bewust van hun integrale positie en draagt bij aan meer procesmatig en “systeemgericht”denken. Logische vervolgstappen richten zich dan op “keten-awareness”. Het facilitair samenwerken over de gemeentegrenzen heen draagt tevens bij aan het loslaten van de autonome denktrant, het opdoen van kennis en ervaring geeft een sterk lerend effect waarbij de kwaliteit van de individuele organisatie maar zeker ook die van het totaal sterk kan toenemen binnen de domeinen van samenwerking, en dit versterkt weer de positie van de totale regio.

Het gezamenlijk ingaan van deze ontwikkeling brengt de Drechtsteden de instrumenten en de organisatie waarmee ze de dienstverlening en bedrijfsvoering op een veel hoger kwaliteitsniveau kunnen brengen tegen relatief lage kosten. Dat heeft alles te maken met vermindering van bureaucratie en de ontwikkeling van ketendenken. Deze doelen zullen in eerste instantie worden bereikt door de gestandaardiseerde virtuele kanteling van de organisaties. Dat betekent dat in plaats van een fysieke kanteling van de organisaties van de Drechtsteden eerst een virtueel geïntegreerde dienstverlening wordt ontwikkeld. De burgers, bedrijven en organisaties zullen zich als klant kunnen wenden tot een gezamenlijk virtueel loket en de betrokken gemeenten ervaren als één gekantelde organisatie. Voor de feitelijke kanteling bestaat een ander tijdspad. Het virtuele loket ondersteunt natuurlijk ook de fysieke loketten van elke betrokken gemeente.

Dit rapport maakt onderdeel uit van de verkenning “innovatieve samenwerking op ICT gebied”. Uit het onderzoek is gebleken dat de van de vier voorgestelde sporen, spoor 3 en 4, die betrekking hebben op de klassieke ICT beter gepositioneerd kunnen worden onder het project Shared Services. Er kan een nadrukkelijk onderscheid gemaakt worden in ontwikkelingen die de primaire dienstverlening raken, dit is bestempeld als Moderne inzet van ICT (sporen 1 en 2). De gebieden die in dit rapport worden beschreven vallen onder de noemer klassieke ICT aangelegenheden, het beheer (sporen 2 en 3).

De reden is dat wij IT-beheer (alles wat technologie is) beschouwen als een facility. Dit is gelijk aan bijvoorbeeld huisvesting, P&O, financiën en juridische zaken. Binnen het programma innovatief samenwerken valt dit onder het programmaonderdeel facilitaire samenwerking. Concreet hebben we het dan over samenwerking op het gebied van: infrastructuur/netwerken en actieve componenten, databases, fileservers, applicatieservers, firewalls, LANs, breedbandnetwerken en de IT organisatie inclusief competenties.

Het is natuurlijk een gegeven dat samenwerking en overleg noodzakelijk is tussen informatiemanagement en IT-beheer. Beide moeten complementair aan elkaar zijn. Waarbij duidelijk is dat de organisatiestrategie, -structuur en –processen leidend zijn.

Bij het onderzoek naar een Shared Service Center (SSC) op ICT-gebied is in belangrijke mate gebruik gemaakt van literatuur. Er is onder andere gebruik gemaakt van het boek “Shared Service Centers, van kostenbesparing naar waardecreatie” van Prof. Dr. J. Strikwerda. In dit boek uit 2003 worden een dertigtal cases beschreven. Op deze theorie is Hoofdstuk 1, het streefbeeld, gebaseerd. In tegenstelling tot de sporen 1 en 2 wordt hierin dus niet gebruik gemaakt van ervaringen die reeds binnen een Drechtsteden-gemeente zijn opgedaan.

² Zie bijlage 2 voor de Scan op hoofdlijnen, zie www.drechtstedendigitaal voor het volledige rapport

DEEL II IT SERVICES en BACKOFFICE APPLICATIEBEHEER

HOOFDSTUK 1 Het streefbeeld

Een van de aanbevelingen uit het actieprogramma “Andere Overheid” is het opzetten van interorganisatorische gemeenschappelijke bedrijfsvoeringen (hierna aangeduid als Shared Service Centers). In de overheidswereld worden jaarlijks grote hoeveelheden geld uitgegeven aan ICT. Als het gaat om het beheer van klassieke ICT kunnen er momenteel 2 hoofdgebieden worden onderscheiden:

1. Centrale IT services zoals netwerken en actieve componenten, de servers, de databases, de virtuele opslagnetwerken en de kantoorautomatisering;
2. De backoffice applicaties voor bijvoorbeeld het draaien van de sociale diensten en de burgerzaken.

Gemeenten hebben dit vrijwel allemaal individueel ingeregeld. De aanschaf en de onderhoud van deze infrastructuur is een erg kostbare aangelegenheid. Daarnaast lopen kleinere gemeenten een groot risico als het gaat om performance en continuïteit van de systemen, immers zij hebben minder veel geld beschikbaar om dure experts in huis te hebben. Als je alleen kijkt naar de inkoop van nieuwe systemen zou er een enorme schaalwinst te behalen zijn.

In dit hoofdstuk zullen de voordelen van een ICT-SSC worden geschetst. Aangezien deze voordelen algemeen van aard zijn zullen de sporen 3 en 4 onder één noemer worden behandeld.

Als er in dit voorstel gesproken wordt over een ICT-SSC, dan hanteren we de volgende definitie:

“Een ICT-SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid binnen de samenwerkingsorganisatie van de Drechtsteden, die tot taak heeft het leveren van diensten op ICT-gebied aan de Drechtstedengemeenten op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.”

1.1 Waarom een SSC?

Zoals in de oplegnotitie is beschreven blijkt dat het opzetten van een SSC de oplossing kan vormen voor:

1. Het reduceren van te hoge kosten van gedecentraliseerd ondernemerschap (waarbij de individuele gemeenten als decentrale (resultaatverantwoordelijke) ondernemers kunnen worden gezien)
2. Het realiseren van synergie
3. Verhoging van professionaliteit en kwaliteit van ondersteunende en uitvoerende processen
4. Verhoging van productiviteit in ondersteunende en uitvoerende taken
5. Betere beheersing van eventuele outsourcing
6. Versterking van het delen van kennis en ervaring
7. Noodzaak van strategische flexibiliteit
8. Noodzaak van grotere transparantie in de organisatie
9. Een andere oriëntatie op arbeid van de moderne medewerker

Bij de opzet van een shared service center is het vooral belangrijk om goed af te stemmen en af te kaderen wat dit shared service center wel of niet gaat doen. Als onderdeel van de verkenning is daarom de inrichting van de centrale IT afdelingen en de IT van de backoffices binnen de Drechtsteden beschouwd.

1.2 Proces voor samenwerking

Om te kunnen komen tot een goed werkend en voor alle partijen acceptabel SSC moeten er vele aspecten nader worden uitgezocht:

- Wat is de motivatie van de deelnemende gemeenten
- Hoe richten we het SSC-management in

- Hoe kan de stabiliteit van de aangeboden diensten worden gegarandeerd
- Wat zijn de consequenties voor de autonomie van de gemeenten

Het is in ieder geval nodig om te zorgen voor:

- Excellente kwaliteit van de diensten van ICT-SSC
- Volledige uitwerking van de organisatie rondom het SSC (SLA's, budget, (transfer)prijzen, investeringen, conflicthantering)
- Sterke sturing op hoogste niveau zonder compromissen

In hoofdstuk 2 zal nader worden ingegaan op de aanpak om de haalbaarheid van een ICT-SSC nader te onderzoeken.

1.3 De aanpak voor spoor 3

De verdere aanpak van spoor 3 is vooral gericht zijn op nader onderzoek. De kritische succesfactor voor SSC's is een goede inpassing in de interne bestuurlijke verhoudingen van het samenwerkingsverband. In de ontwerpfase zal de aandacht zich dan ook vooral op dit punt richten.

Om tot een goede invoering te kunnen komen moeten in de ontwerpfase in ieder geval de volgende zaken in beeld gebracht worden (niet uitputtend):

1.3.1 Ontwerpfase

- Welke ICT-functies worden geclusterd in een SSC?
- Aan welke inrichtingseisen moet een SSC voldoen (herontwerp werkprocessen, omgaan met cultuurverschillen)
- Hoe wordt de regie in de keten geborgd?
- Hoe wordt het SSC georganiseerd en onder welk management?
- Wat is de mogelijke stabiliteit van de aangeboden diensten?
- Wat zijn de consequenties voor de autonomie van de gemeenten?
- De gemeentelijke ICT-managers: Wat wordt hun nieuwe rol?
- Wat zijn de aanloopkosten?
- Hoe zit het met contractverplichtingen?

Op de achtergrond spelen elementen als motivatie van de deelnemende gemeenten (draagvlak) en normen en waarden natuurlijk mee.

Een ander antwoord dat uit het onderzoek in de ontwerpfase moet komen is welk uitvoeringsmodel het meest geschikt is voor de Drechtsteden:

- Uitwerken verschillende uitvoeringsmodellen (Hoe in eerste instantie te beginnen?)
 - Bijv. eerst samenwerking zonder wijziging in verantwoordelijkheden en budgetten of
 - Opzetten resultaatverantwoordelijk SSC waarbij manager rechtstreeks rapporteert aan Drechtstedenbestuur
 - etcetera
- Hoeveel en welke beslismomenten (Go/No Go) kunnen aangeboden worden?

Per model zullen de quick wins aangegeven worden. Uit literatuur blijkt echter dat deze quick wins niet de drijfveer moeten zijn. Het gaat om het toekomstbeeld op de lange termijn met de bijbehorende voordelen.

1.3.2 Voorstel spoor 3

Vanuit de genoemde businesscases en beschreven theorie stellen wij concreet de volgende acties/projecten voor in spoor 3 “IT Infrastructuur”:

1. Alle beheercomponenten die voortkomen uit de uitvoering van spoor 1 laten beheren in een SSC-constructie. Ten behoeve hiervan een SSC oprichten en bijbehorende zaken uitwerken (Dienstverleningsovereenkomsten, doorbelastingen etc.)
 - Resultaat: Per 1-2-2006 is er een SSC opgezet voor E-government inclusief de bijbehorende IT facilities.
2. Het laten uitvoeren van een nulmeting, toekomstscenario en daaraan gekoppelde besparingen, zowel kwantitatief als kwalitatief, bij het opzetten van een SSC.
 - Resultaat: per 1-2-2005 zijn de kwantitatieve en kwalitatieve gevolgen onderbouwd in beeld gebracht
3. Op basis van de uitkomsten van de 0-meting zal nader onderzoek plaatsvinden naar de in hoofdstuk 2 overige genoemde IT-Infrastructurele gebieden in de Drechtsteden.
 - Resultaat: per 1-6-2005 ligt er een invoeringsplan inclusief tijdspad waarin bekend is wat voor soort SSC welke functies gaat leveren en hoe dit ingepast kan worden binnen de interne bestuurlijke verhoudingen van Drechtsteden.

1.4 De aanpak voor spoor 4

Uit ons onderzoek is gebleken dat op korte termijn binnen het regionaal samenwerken op het gebied van backoffice applicaties snelle voordeeltjes te halen zijn. Samen inkopen van hard- en software, expertise uitwisselen en beschikbaar stellen, hand en spandiensten en het vormen van pool van applicatie/systeembeheerders. We zijn echter van mening dat informele samenwerking onvoldoende mogelijkheden biedt. Het is te vrijblijvend en te kwetsbaar. Dit laat onverlet dat kennisdelen in eerste instantie altijd zinvol is, maar het vervolgonderzoek in de ontwerpfase moet een breder tijdspad beslaan.

In de ontwerpfase (fase 1 oktober – januari) wordt duidelijk geformuleerd welke exacte ambitie de gemeenten kennen op dit terrein. De vragen die in deze paragraaf zijn benoemd zullen verder worden uitgewerkt en zoveel mogelijk worden beantwoord. Het vervolgonderzoek op spoor 3 en 4 kan parallel lopen met het spoor Informatiemanagement/ E-Government (spoor 1 en 2) en heeft zelfs directe raakvlakken als er afgesproken wordt dat de voor spoor 1 benodigde IT infra vanuit een SSC gedachte zal worden geleverd en beheerd.

Voor spoor 3 en 4 moet worden onderzocht hoe de verschillende gemeenten hun ICT georganiseerd hebben en wat de schaalbaarheid is van de onderliggende IT infra's. Voorstel spoor 4

1.4.1 Voorstel spoor 4

Ten behoeve van spoor 4 “Backoffice applicaties” stellen wij concreet het volgende voor:

1. Een applicatiebeheerders overleg op te starten per 1- januari 2005. Applicatiebeheer voor de pakketten van Burgerzaken, Belastingen, Sociale Dienst en Bouwen en Wonen.
2. De opdracht voor deze groepen is om tot aan juni 2005 ten minste één keer per maand bij elkaar te komen om gezamenlijk te brainstormen over mogelijkheden en voordelen van samenwerking, kennis te delen en huidige aandachtspunten te benoemen.
3. Resultaat per 1-6-2005 ligt er een rapport met concrete aanbevelingen op de genoemde gebieden opgeleverd door de medewerkers
4. Er komt hiervoor een bestuurlijke opdracht aan de directeuren van de betreffende sectoren
5. Er wordt over de voortgang gerapporteerd via de directeuren aan de secretarissen.
6. De AGS bespreekt maandelijks de voortgang

HOOFDSTUK 2 Businesscases en Financiën

2.1 Businesscases SSC IT-infra en technisch applicatiebeheer

Dit onderwerp staat in de Drechtsteden nog dusdanig in de kinderschoenen dat er geen reële businesscase is te beschrijven over de situatie in de Drechtsteden. Wel zullen we trachten om de cijfers van de Businesscase Zuidwest Friesland: “Eén gezamenlijke ICT-dienst voor zes gemeenten” door te vertalen naar de situatie in de Drechtsteden. De cijfers van Zuidwest Friesland zijn voor hun berekend door Deloitte&Touche.

2.1.1 Financiële uitkomsten op basis van businesscase Zuidwest Friesland

Businesscase Zuidwest Friesland (Berekening opgeleverd door Deloitte en Touche)

Oorspronkelijke ICT-formatie bij elk van de 6 gemeenten van ong. 11.000 inwoners	2 fte x 6 = 12 fte
Wenselijke toekomstige ICT-formatie bij een gemeente van ± 11.000 inwoners	6,6 fte
Totale formatie bij zelfstandige ontwikkeling	6 x 6,6 fte = 39,6 fte
Wenselijke ICT-formatie bij een gemeente van ± 65.000 inwoners	15,5 à 17,0 fte
Minder meer:	1.250.000 euro of 23 fte³

Ruwe vertaling naar businesscase Drechtsteden (Automatisering: Systeembeheer en Helpdesk)

Totale huidige ICT-formatie bij de Drechtstedengemeenten (obv cijfers en aannames, aangezien niet alle cijfers voorhanden waren)	48
Dordrecht (124.000)	27,5
Alblasserdam (18.000)	2,5
H-I Ambacht (23.000)	3
s-Gravendeel (9.000)	2
Sliedrecht (24.000)	3
Zwijndrecht (45.000)	6
Papendrecht (31.000)	4
Wenselijke toekomstige ICT-formatie bij de Drechtstedengemeenten (schatting obv businesscase Zuidwest Friesland)	107,65
Dordrecht (124.000)	40
Alblasserdam (18.000)	8,25
H-I Ambacht (23.000)	9,9
s-Gravendeel (9.000)	6,6
Sliedrecht (24.000)	9,9
Zwijndrecht (45.000)	19,8
Papendrecht (31.000)	13,2
Wenselijke ICT-formatie bij een gemeente van ± 275.000 inwoners	75
Minder meer:	33
Minder meer:	€ 1.750.000¹

³ Rekenbedrag per fte is 54.000 euro

Bovengenoemde businesscase is nogmaals een **ruwe** vertaling van de ervaringen in Zuidwest Friesland naar de situatie in de Drechtsteden en is bedoeld om een richting te geven van het mogelijke besparingsbedrag bij het centraliseren van bepaalde ICT-functies. Het gaat dan alleen nog maar om “minder meer” op het gebied van formatie en niet over gezamenlijke inkoop en dergelijke. Uit de businesscase wordt wel duidelijk dat een ICT-SSC vrijwel zeker geen bestaande banen zal gaan kosten, maar in de toekomst minder nieuwe banen zal opleveren. Dit is natuurlijk erg van belang om draagvlak te verkrijgen. In Zuidwest Friesland is door een extern bureau een gedegen onderzoek uitgevoerd om deze besparingen te berekenen. Wij stellen voor om een soortgelijk onderzoek inclusief een nulmeting ook binnen de Drechtsteden uit te voeren.

2.2 Kosten van de genoemde voorstellen (tot 1-2-2005)

Nr.	Voorstel		Kosten
1	Ondersteuning op het gebied van het opzetten en inrichten van een SSC		PM
2	Nader haalbaarheidsonderzoek		€ 40.000
3	Nulmeting en kwantitatieve en kwalitatieve besparingen		€ 40.000
4	Samenwerkingsgroepen		
		totaal	€ 80.000

N.B.: Er is gerekend met een bedrag van 1000 euro per dag voor een senior en 600 euro per dag voor een junior

BIJLAGE I Kwalitatieve elementen businesscase Zuidwest Friesland

Redenen

- Het bleek voor de individuele gemeenten steeds lastiger om ontwikkelingen bij te benen.
- Elke gemeente deed individueel hetzelfde en liep tegen dezelfde problemen aan.

Cijfers

De kostenreducties die konden worden gerealiseerd door samenwerking werden aan een onderzoek onderworpen. Daarbij kwamen drie varianten ter discussie:

- Alle apparatuur centraal;
- Elke gemeente zijn eigen apparatuur;
- Centrale apparatuur ten dele bij de gemeenten (kantoorautomatisering) en ten dele op een centrale locatie zoals de toepassingen voor onder andere de uitkeringsadministratie, burgerzaken en financiën in het algemeen.

Bij het doorrekenen van de kosten werd gebruik gemaakt van referentiemateriaal van een adviesbureau. Er werden gegevens vergeleken over productiebeleid van leveranciers en ervaringen met selectietrajecten. Daardoor konden de ICT- kosten voor een periode van vijf jaar getaxeerd worden. De conclusie was dat de ICT- kosten niet minder zouden worden dan in de huidige situatie, maar ook dat er minder meerkosten zouden volgen dan als de gemeenten zelfstandig zouden blijven werken aan hun informatie- en communicatietechnologie. Het onderzoek concludeert: 'Naarmate minder gemeenten deelnemen, neemt de besparing af en bij deelname van minder dan vier gemeenten, dat wil zeggen een omvang van ongeveer 30.000 inwoners, heeft een volledige samenwerking op ICT- gebied weinig toegevoegde waarde'. Als beste technische oplossing kwam naar voren de variant *deels centraal, deels decentraal*.

Aanpak

- Er werd gestart met een inventarisatie van alle hard- en software die de gemeenten reeds in huis hadden
- Vervolgens werd gekeken naar mogelijkheden, knelpunten en voordelen

Conclusie was dat samenwerken noodzakelijk was om op de meest doelmatige wijze te kunnen reageren op de ontwikkelingen die op gemeenten afkomen.

Besloten werd om per 1-1-2004 een ICT-dienst op te richten die zich bezig houdt met service en beheer, ontwikkelingen op het gebied van ICT en dienstverlening en scholing richting gemeenten.

De manager van de ICT-dienst is verantwoording verschuldigd aan het bestuur van de gemeenschappelijke regeling, waarin de ICT-portefeuillehouders van de aangesloten gemeenten zitten.

Organisatie

In de ICT- organisatie werden twee clusters van activiteiten onderscheiden: het cluster 'Beheer' met een servicedesk waar alle vragen binnenkomen, en het cluster 'Gegevens en Advies'. Ons interesseert het cluster Beheer (Gegevens en Advies wordt in de Drechtsteden onder Informatiemanagement, spoor 1 en 2, georganiseerd). Beheer omvat systeembeheer en technisch applicatiebeheer. De systeembeheerders bemensen afwisselend de servicedesk en worden verantwoordelijk voor het technisch beheer van een of meer applicaties of het technisch beheer van de websites. De systeembeheerders zijn op vaste dagen in de gemeenten aanwezig. De grotere schaal maakt het mogelijk om te specialiseren en reduceert de kwetsbaarheid van het ICT-beheer. De centrale servicedesk maakt het mogelijk zicht te houden op de aard van de vragen die binnenkomen en de afhandeling ervan.

Voordelen van de samenwerking

- Meer differentiatie naar taken, zodat het kennisniveau van medewerkers hoger wordt
- Eenvoudiger om medewerkers uit te wisselen en te vervangen bij afwezigheid

Succesfactoren

- De gemeentesecretarissen vormden bij het initiëren van de samenwerking de trekkers van het project.
- Serieus nemen en nauw betrekken van het bestuur en de medewerkers op terrein van I&A.

Aandachtspunten

- Samenwerking zorgt voor spanning met autonomie van de gemeenten. Om hiermee om te gaan zijn er meerder Go/No Go-momenten ingebouwd.
- De samenwerking mag niet te vrijblijvend zijn. Om dit te voorkomen is de samenwerking vastgelegd in een gemeenschappelijke regeling.
- Een strakke voortgangsbewaking van de samenwerking is een belangrijk punt aangezien er in potentie eindeloos gediscussieerd kan worden over vele punten. Om dit te voorkomen is er een strikt te hanteren tijdspad uitgezet, welke te allen tijde gehandhaafd is.

BIJLAGE II **Businesscase Netwerkstad Twente**

De businesscase van Netwerkstad Twente levert voor de Drechtsteden nuttige informatie op over de gebieden waarop door samenwerking voordelen te behalen zijn. Tevens wordt uit deze businesscase duidelijk dat samenwerken heel positief ervaren wordt, waarbij niet wordt gedacht in termen van bedreigingen, maar juist in termen van kansen, zoals meer efficiëntie, kwaliteitsverbetering, kennisdeling en dergelijke. Het is erg belangrijk om daarom veel te communiceren over samenwerking en veel medewerkers erbij te betrekken.

Begin 2002 is in Twente een samenwerkingsonderzoek gestart tussen vier gemeenten, t.w. Enschede, Almelo, Hengelo en Borne en de provincie.

In eerste instantie is gewerkt van grof naar fijn en zijn er aan de hand van kansrijke onderwerpen voor samenwerking vijf hoofdonderwerpen voor samenwerking genoemd:

1. Organisatie en gezamenlijk ICT-beleid
2. Gezamenlijke architectuur
3. Kwaliteitsborging en bedrijfsvoering
4. Gemeenschappelijke leveranciersrelaties
5. Mogelijkheden op personeelsgebied

De uitwerking en analyse van de genoemde vijf onderwerpen hebben geleid tot een groot aantal mogelijkheden tot samenwerking. Van deze mogelijkheden zijn er weer tien geselecteerd om in het eerste jaar op te pakken:

1. Komen tot gelijkvormigheid van ICT en architectuur
2. Bedrijfsmatig en procesmatig werken
3. Kwaliteitsborging
4. Ondersteuning E- Dienstverlening
5. Externe verbindingen, telefonie, internet
6. Hardware
7. Databasemanagementsystemen (DBMS)
8. Gemeenschappelijk applicatiebeheer
9. Interne stages
10. Vorming en opleiding

Uiteindelijk heeft het initiële samenwerkingsonderzoek geleid tot drie projecten op ICT samenwerkingsgebied:

1. Komen tot gelijkvormigheid in ICT-beleid, architectuur en bedrijfsvoering (tbv punt 1, 2 en 3)
2. Schaalvoordelen door uniformering netwerk, hardware en software (tbv punt 4, 5, 6 en 7)
3. Delen van kennis en ervaring (tbv punten 8, 9 en 10)

Binnen de Drechtsteden valt punt 1 voor een groot gedeelte onder spoor 1 en 2. Punt 2 valt precies binnen de sporen 3 en 4 en wordt daarom ook meegenomen in de hieronder genoemde voorstellen.

BIJLAGE III Samenvatting E-Gem Scan en Openloket Scan

Analyse van de huidige situatie

In het kader van dit onderzoek zijn twee scans uitgevoerd. De uitkomsten van de scans zijn te raadplegen op www.drechtstedigitaal.nl. Een daarvan in de vorm van een workshop, geleid en geëvalueerd door EGEM. Deze is vooral gebaseerd op de bekende INK methodiek. De andere scan – de Open Loket scan van BMC – is uitgevoerd door de gemeenten zelf en geëvalueerd door BMC.

Deze beide scans vullen elkaar aan en overlappen enigszins. De EGEM scan gaat uitgebreid in op de beleidsmatige en bestuurlijke aspecten van de organisatie (in relatie tot het informatiebeleid). De Open Loket gaat verder in op details als sturing van ICT, communicatie, samenhang en strategisch niveau van de verschillende media.

EGEM scan	Open Loket scan
Leiderschap	Besluitvorming
Beleid & Strategie	Kennismanagement / Informatiemanagement
Processen	Workflow
Mensen	Organisatie en cultuur
Middelen	Automatisering

Vergelijking gebruikte gebieden EGEM scan en Open Loket scan

Uit beide onderzoeken komt duidelijk naar voren dat op dit moment de focus voornamelijk moet liggen bij afstemming op bestuurlijk en beleidsmatig terrein. Aangezien de scan van EGEM daar dieper op in gaat focussen we nu ook daar op. De resultaten van de Open Loket scan van BMC bevestigen deze conclusies en bieden meer aansluiting op het moment dat de neergelegde visie geoperationaliseerd gaat worden.

Op de volgende pagina treft u een tweetal tabellen aan. De huidige situatie volgens de EGEM scan en de huidige situatie volgens de Open Loket scan.

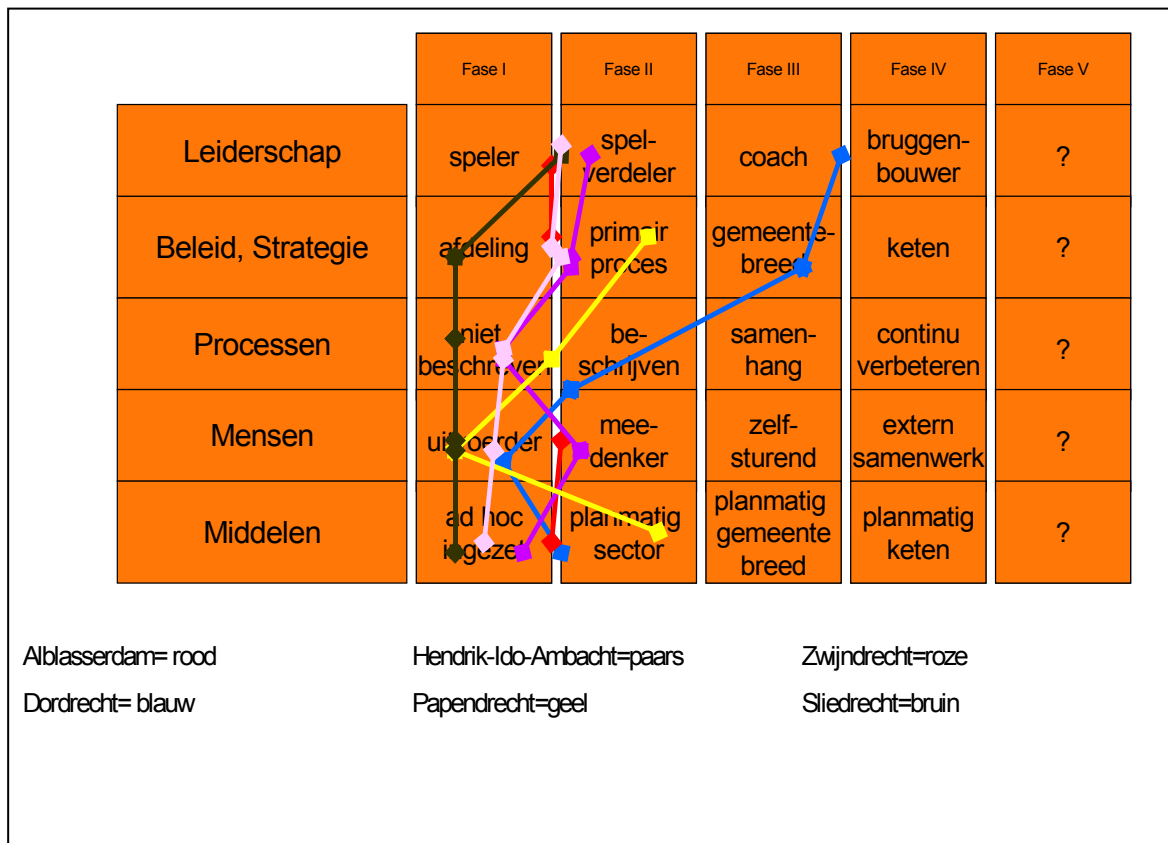
De fasen bij de EGEM scan staan voor:

Fase I: activiteit georiënteerd, fase II: proces georiënteerd, fase III: systeem georiënteerd, fase IV: keten georiënteerd en fase V: excelleren en transformeren.

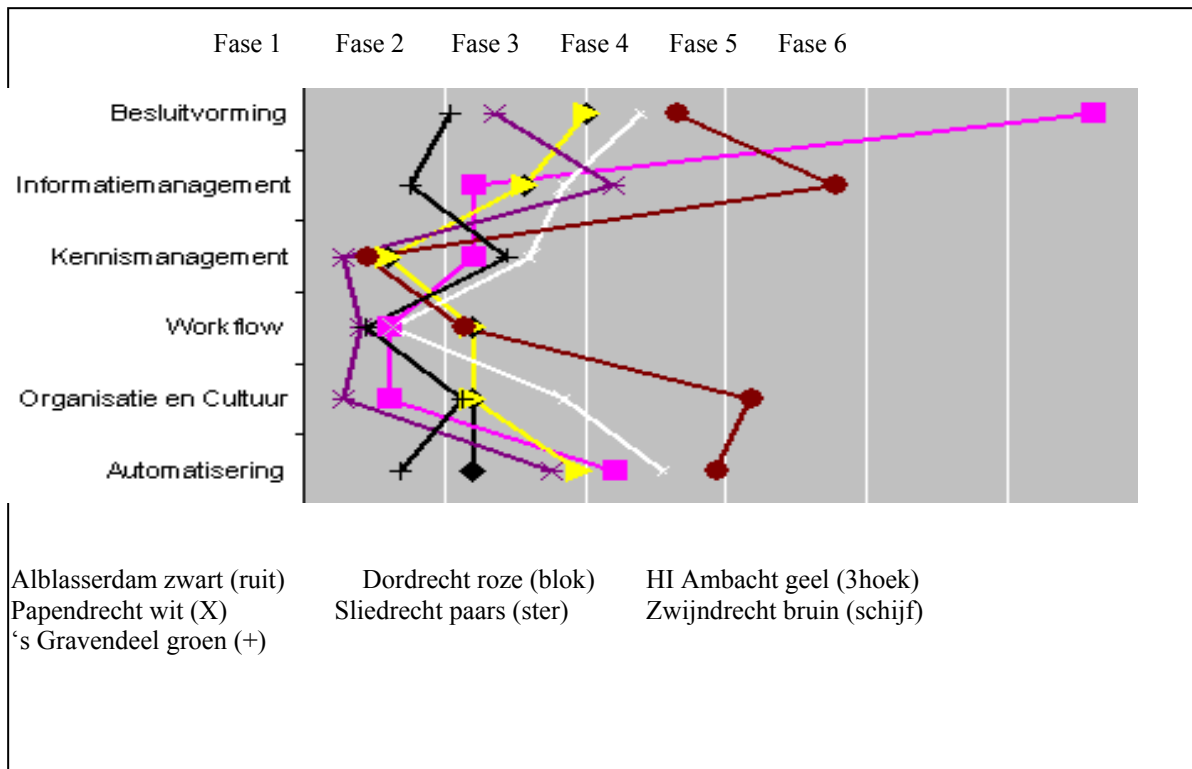
De fasen bij de Open Loket scan staan voor:

Fase 1: bezemwagen, fase 2: achter in het peleton, fase 3: midden in het peleton, fase 4: achter in de kopgroep, fase 5; voor in de kopgroep en fase 6: koploper.

(Huidige situatie volgens de EGEM scan)



(Huidige situatie volgens de Open Loket scan)



EGEM trekt een aantal conclusies ten aanzien van het gehele traject. Hieronder een van de belangrijkste:

“Wat bij de gemeenten in het samenwerkingsverband achterblijft is de vertaling van visie naar beleid: datgene wat het management meekrijgt van buiten de organisatie plus de visie die zij hebben met betrekking tot de organisatieontwikkeling zouden moeten leiden tot beleid voor de organisatie. De visie van het hoger management zit veelal in de hoofden en is niet vertaald naar strategie voor de organisatie. Dit maakt ook de vertaling van de visie naar beleid lastig.”

EGEM wijst er dus op dat bij bestuur en management van de gemeenten er twee belangrijke taken liggen, namelijk het communiceren van de gezamenlijke visie naar de interne organisatie én het vertalen van die visie naar beleid.

EGEM wijst er op dat deze twee taken onlosmakelijk van elkaar moeten worden gezien. Het verwezenlijken van de visie kan alleen via concrete beleidsdoelstellingen en mét de inzet van brede lagen binnen de organisatie.

Advies 1: communiceer gemeenschappelijke visie naar eigen organisatie.

Advies 2: vertaal deze visie naar beleidsdoelen voor de eigen organisatie. Hanteer hierbij de resultaten van de scan voor de eigen gemeente

Organisatie

De EGEM scan maakt duidelijk dat er behoorlijke verschillen in ontwikkelingsniveau bestaan tussen de deelnemende gemeenten. Dat was uiteraard al wel bekend, maar hier worden een aantal beleidsgebieden benoemd. In die zin is het onderzoek richtinggevend. Samenwerking verloopt beter tussen gelijkwaardige partners en het ‘gelijk trekken’ van kennis, kunde en capaciteiten is dan ook van belang. We moeten hierbij wel genuanceerd te werk gaan. Immers de partners met een lage ontwikkelingsgraad, bevinden zich niet voor niets op die lijn. Het valt dan ook te verwachten dat verdere ontwikkeling daar de meeste energie zal kosten. Dat vraagt van de andere partners geduld maar ook inzet. Immers, de kennis die bij sterkere gemeenten aanwezig is kan hier ingezet worden.

Gewenst ontwikkelingsniveau

Voor goede samenwerking tussen verschillende organisaties is het binnen die organisaties noodzakelijk dat zij, binnen het systeem van EGEM, zich bevinden in fase IV. Het ketengerichte denken staat daar voorop.

Op dit moment bevinden de meeste deelnemers zich nog in een organisatiefase met een sterk op de afdeling of dienst gerichte oriëntatie, fase I. In deze fase staat vakmanschap centraal. De organisatie is opgebouwd volgens een functionele hiërarchie. Men reageert ad hoc op situaties en denkt in losse producten. Van echt beleid en strategie is geen sprake.

Een belangrijke ontwikkeling die sommige deelnemers nog moeten ondergaan is de kanteling naar een proces georiënteerde organisatie. Om daadwerkelijk klantgericht te kunnen werken en daarbij in staat te zijn om dienstverleningsprocessen daaraan aan te passen, moet deze ‘zwaai’ worden gemaakt. Zij is cruciaal voor verdere ontwikkeling. De voorgestelde samenwerkingsverbanden sluiten hierop aan.

Op die manier kan er (relatief eenvoudig) worden doorontwikkeld naar een systeemgeoriënteerde organisatie. In deze fase wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan de verbetering van de organisatie. Stafdiensten worden getransformeerd naar facilitaire voorzieningen. Ook de dwarsverbanden tussen de verschillende processen worden onderwerp van sturing. Klantfocus is dominant voor het beleid. De één-loket benadering is te zien als transformatie richting systeemoriëntatie. Integrale klantbenadering niet alleen tussen de organisatie en de stad maar ook de interne klanten vanuit dit perspectief benaderen!

Het is raadzaam om een gemeenschappelijk doel te formuleren dat voor de grote meerderheid van de deelnemende gemeenten haalbaar is binnen een afzienbare termijn. Dat hoeft dan nog niet direct een fase IV te zijn, maar kan heel goed een begin van fase III (systeemgeoriënteerd) zijn. Ons lijkt die fase voor iedereen bereikbaar, zie spoor 1 “virtuele kanteling”

Leiderschap

We zien over de hele linie dat het management in ontwikkeling voorop loopt op de andere aspecten.

Commentaar: deze situatie is uiteraard gunstig wanneer gestreefd wordt naar een verdere ontwikkeling van de organisatie. Het management heeft nu de kans (en de verantwoordelijkheid) om de rest van de organisatie naar hetzelfde niveau te brengen. De basisvoorwaarde is er. Het is uiteraard ook zaak dat het management in die zelf ook weer verder ontwikkeld naar fase III, waarin zij meer als coach voor de organisatie fungeert.

Beleid, strategie

Op twee gemeenten na bevinden alle gemeenten zich in de overgangsfase van I naar II. Dat geeft aan dat men bezig is beleid te richten op de primaire processen en niet langer op de processen binnen separate afdelingen.

Commentaar: deze ontwikkeling moet sterk gestimuleerd worden. Het is hierbij van groot belang dat het daadwerkelijk ‘tussen de oren’ van medewerkers wordt gebracht dat men in een organisatie werkt die breder is dan de eigen afdeling.

Processen

De meeste gemeenten staan op het punt om hun processen te beschrijven.

Commentaar: Het beschrijven van processen is een activiteit die rechtstreeks te maken heeft met bovenstaande ontwikkeling. Om af te geraken van afdelingsgerichte processen en het werken met afdelingsoverstijgende processen is procesbeschrijving essentieel.

Mensen

Veel gemeenten bevinden zich nog in de eerste fase. Dat betekent dat zij de inzet van medewerkers vooral als uitvoerder zien.

Commentaar: een organisatie die ketengericht en klantgericht werkt loopt grote risico's wanneer haar medewerkers niet in staat zijn om zelf verantwoordelijkheid te dragen. In deze fase betekent dat, dat begonnen moet worden met het versterken van het gevoel bij de medewerkers dat hun inzichten van belang zijn voor de ontwikkeling van de organisatie.

Middelen

De inzet van middelen gebeurt bij veel gemeenten nog teveel vanuit afdelingsgericht denken. Het is niet planmatig en er vindt nauwelijks coördinatie plaats.

Commentaar: dit is een logisch gevolg van het feit dat gemeenten nog niet een overall visie hebben op de inzet van middelen. De aanzet tot de aanschaf en vernieuwing van middelen komt steeds van ‘onderop’ uit de organisatie. Wanneer op die plaats nog een slecht ontwikkeld ‘concern denken’ bestaat is dit te verwachten. Voorgaande tekst geeft aan dat er tussen de verschillende aspecten duidelijke dwarsverbanden bestaan. Zo is de meer gestructureerde inzet van middelen direct gerelateerd aan het aspect ‘beleid en strategie’, hetgeen op zijn beurt weer een directe link heeft met ‘mensen’ en niet te vergeten ‘processen’. In de volgende hoofdstukken gaan we hier uitvoerig op in en geven we er nadere richting aan.

Speerpunten volgens EGEM

EGEM heeft een aantal speerpunten benoemd. Deze sluiten aan bij bovenstaande conclusies. Het gaat hier om zogenaamde speerpunten die in ieder geval aandacht verdienen in de ontwikkeling van de verschillende gemeenten in het samenwerkingsverband:

Communicatie

Het moderniseren van de gemeentelijke organisatie is de verantwoordelijkheid van het politieke bestuur en het managementteam. Het gebruik van ICT is een katalysator bij het bereiken van de moderniseringsdoelstellingen. De juiste inzet van ICT is ook een verantwoordelijkheid van het managementteam. Met name het vaststellen en bewaken van informatiestrategie en ICT beleid en het vaststellen en bewaken van een functionele (informatie) architectuur en gegevensarchitectuur zijn onderwerpen voor op de agenda van het managementteam. De afdelingen Informatiemanagement en ICT hebben hierbij de taak het managementteam te ondersteunen en te faciliteren.

Uit de Quick Scan blijkt dat de communicatie vanuit ICT naar de organisatie en vice versa een belangrijk aandachtspunt is. Als speerpunt kan worden genoemd dat “ICT’ers” en proceseigenaren samen punten van samenwerking binnen de Drechtsteden benoemen. Samenwerking moet gezocht worden vanuit de inhoud om

een daadwerkelijke win-win situatie te creëren voor alle gemeenten. Een van de grootste faalfactoren bij dergelijke ingrijpende processen is het niet nakomen van afspraken of het gevoel niet serieus te worden genomen. Het signaal dat top- en lijnmanagement hebben afgegeven door hun afwezigheid tijdens de workshop had duidelijk impact op de groep. Hier ligt een punt van aandacht willen de Drechtsteden ook daadwerkelijk gaan samenwerken.

Processen

De dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen zijn op dit moment niet vastgelegd bij de meeste gemeenten in het samenwerkingsverband. De basis van het informatiebeleid ligt in het herontwerp van processen, zodat niet de huidige situatie wordt geautomatiseerd maar de situatie van optimale klantgerichtheid en efficiency.

Op dit gebied is samenwerking goed mogelijk. Veel dienstverleningsprocessen zijn bij gemeenten hetzelfde, met hier en daar een gemeentespecifieke afwijking. Een aantal gemeenten heeft tijdens de workshop aangegeven bezig te zijn met procesbeschrijving. Sommigen nog op AO niveau of afdelingsgericht, maar enkele ook daadwerkelijk op het gebied van 'gekantelde' processen. EGEM zal voor het einde van dit jaar nog bijdragen in dit geheel door procesbeschrijvingen voor de belangrijkste gemeentelijke dienstverlening te ontsluiten.

Functionele (informatie) architectuur

Een functionele architectuur ontbreekt nog in de meeste gemeenten. De gemeenten in het samenwerkingsverband kunnen wat dat betreft goed aansluiten bij de ontwikkelingen bij EGEM op het gebied van referentiearchitecturen. EGEM heeft hiervoor een werkgroep opgericht waarin de gemeente Dordrecht al plaats heeft genomen.

Er wordt geprobeerd voor het einde van het jaar 2004 modellen op te leveren die daadwerkelijk uit de praktijk komen. Dit zal gepaard gaan met advies over het werken 'onder architectuur'. Door gezamenlijk aan te sluiten bij dit initiatief kan ook nu weer voordeel ontstaan voor het samenwerkingsverband. De gemeenten kunnen gezamenlijk inbreng leveren en kunnen ook gezamenlijk bij de implementatie ervan elkaar ondersteunen en van elkaar leren.

Een aantal gemeenten heeft al vergaande afspraken ontwikkeld om applicaties niet bij behoefte meteen aan te schaffen. Overleg met de I&A organisatie is noodzakelijk. In Dordrecht gaat dit gepaard met sancties bij overtreding van deze 'regel'.

Gegevensbeleid

Het gegevensbeleid moet bij een aantal gemeenten nog volop gevormd worden. De wetgeving met betrekking tot eenmalige gegevensvraag en meervoudig gebruik is onderweg. De gemeenten Hendrik Ido Ambacht en Zwijndrecht hebben inmiddels een gegevenswoordenboek opgesteld en gegevensbeheerders aangewezen. Binnen het samenwerkingsverband kan men niet alleen de woordenboeken gebruiken als voorbeeld, maar ook leren van het proces waar de inrichting van het gegevensmanagement ten grondslag ligt. Het gaat dan om zaken als het betrekken van het management, inrichting van basisregistraties, het aanwijzen van personen die verantwoordelijk zijn voor bepaalde registraties en het uitbannen van schaduwregistraties. De gemeente Dordrecht heeft een gegevensarchitectuur ontwikkeld waar dit geheel eventueel voor de andere gemeenten een plaats kan krijgen.

I&A-organisatie

De inrichting van I&A is bij de Drechtsteden nog te instrumenteel, teveel gericht op IT beheer. Het is wel belegd, maar concreet weet de organisatie I&A nog te weinig van belangrijke vraagstukken op het terrein van de informatievoorziening en Informatiemanagement. Een scheiding van de I (Informatiemanagement) en de A (ICT) lijkt evident. I&A kan nog meer procesmatig worden ingericht: het moet een manier van werken worden. Daarnaast moet binnen ICT beheer een slag van aanbod naar meer vraaggerichte serviceverlening worden gemaakt.

De Drechtsteden staan allen voor deze ontwikkeling. De verschillende afdelingen kunnen leren van elkaars ervaringen, maar ook gezamenlijk werken aan een aanpak. Ook kan gedacht worden aan meer verdergaande

samenwerking, zoals beleidvorming, gedeeld applicatiebeheer of zelfs gedeelde applicaties met één beheerorganisatie.

Slotconclusie

Gezien de positionering van de afzonderlijke gemeenten in overwegend fase 1 en 2 van INK, zal er in de betreffende organisaties aandacht moeten zijn voor de aansluiting van de bestuurlijke ambities en het ambtelijk apparaat. Veranderingen van deze orde kosten tijd en de vraag is hoe de top hier op stuurt en dit proces ondersteunt. Het in dit verkennend traject voorgestelde ontwikkelpad, “virtuele kanteling” kan een katalyserend effect hebben en dus bijdragen aan deze sturing op het totale ontwikkelproces van de afzonderlijke gemeenten. Het vanuit gezamenlijk perspectief werken aan (virtuele) dienstverlening en informatievoorziening maakt afdelingen bewust van hun integrale positie en draagt bij aan meer procesmatig en “systeemgericht”denken. Logische vervolgstappen richten zich dan op “keten-awareness”. Het faciliteren van samenwerking over de gemeentegrenzen heen draagt tevens bij aan het loslaten van de autonome denktrant, het opdoen van elkaars kennis en ervaring geeft een sterk lerend effect waarbij de kwaliteit van de individuele organisatie maar zeker ook die van het totaal sterk kan toenemen binnen de domeinen van samenwerking, en dit versterkt weer de positie van de totale regio.