Gemeente Steenbergen

Advies Sourcing

Vertrouwelijk

Veerman ICT
24 april 2018

Johan van Eekelen

1 Inhoud

2 INLEIDING 3
2.1 Versiebeheer 3
2.2 Contactgegevens en betrokken contactpersonen 4
Contactgegevens gemeente Steenbergen 4
Contactgegevens gemeente Steenbergen 4
Contactgegevens Veerman ICT 4
Contactpersonen Veerman ICT 4
3 CONTEXT 5
3.1 Doelstelling 5
Gemeente Steenbergen 5
Ambitieniveau 5
Traject 5
3.2 ICT Afdeling gemeente Steenbergen 5
Mensen 5
Kengetallen 6
Situatie omtrent de teamcoach 6
4 ADVIESTRAJECT 7
4.1 Scenario's 7
4.2 Aanpak 7
Aanpak Scenario 1 7
Aanpak Scenario 2 en 3 7
5 UITWERKING SCENARIO'S 8
5.1 Zelf blijven doen 8
Beschrijving 8
Volwassenheid van huidige ICT Operatie 8
Volwassenheid van de huidige ICT Organisatie 8
Volwassenheid van de huidige ICT Visie en Architectuur 8
Wendbaarheid (Agility) van de huidige ICT Organisatie 9
Risico's en Kansen voor het scenario 9
5.2 Equalit 10
Beschrijving 10
Kengetallen 10
Volwassenheid van de ICT Operatie 10
Volwassenheid van de ICT Organisatie 11
Volwassenheid van ICT Visie en Architectuur 11
Wendbaarheid (Agility) van de ICT Organisatie 12
Risico's en Kansen voor het scenario 12
5.3 ICT West Brabant West 13
Beschrijving 13
Kengetallen 13
Volwassenheid van de ICT Operatie 13
Volwassenheid van de ICT Organisatie. 13
Volwassenheid van ICT Visie en Architectuur 14
Wendbaarheid (Agility) van de ICT Organisatie 14
Risico's en Kansen voor het scenario 14
6 ADVIES 15
6.1 Stip op de horizon 15
6.2 Keuze 15
Scenario 1: Zelf doen 15
Scenario 2: Equalit 16

Scenario 3: ICT West Brabant West 16
6.3 Intentieverklaring 16
6.4 Persoonlijke gevolgen 16

2 Inleiding

Gemeente Steenbergen is momenteel de huidige informatievoorziening aan het herijken en als onderdeel hiervan is de Gemeente Steenbergen aan het oriënteren wat de mogelijkheden zijn om ICT-faciliteiten gezamenlijk met andere partijen (overheidsinstanties) op te pakken danwel te delen om op deze manier een verbeterde efficiëntie en meer digitale slagkracht te bereiken.

Gemeente Steenbergen heeft aan Veerman ICT gevraagd als sparringpartner gericht de inhoud te fungeren voor het ICT-management en als extern adviseur mee te denken in de gekozen richting. Belangrijkste keuzes voor de keuze voor Veerman ICT:

- Geen binding met een van de partijen
- Expertise en ervaring

Vanuit Veerman ICT is Johan van Eekelen naar voren geschoven om Gemeente Steenbergen hierbij te ondersteunen. Johan heeft zich zoals gevraagd primair gericht op de inhoud en heeft de volgende aspecten bekeken:

- ICT Operatie
- ICT Organisatie
- ICT Visie & Architectuur

Omdat de tijdslijnen vrij kort zijn is gekozen voor een pragmatische aanpak wat past bij de Gemeente Steenbergen. Dit houdt concreet in dat nu gekozen is om de spreekwoordelijke stip op de horizon te bepalen op basis van kwalitatieve criteria (waar noodzakelijk aangevuld met risico's) en dat op een later tijdstip de kwantitatieve data toegevoegd gaat worden. Dit advies is dan ook in de basis vrij abstract van aard aangezien de detailinformatie momenteel nog niet beschikbaar is. We zijn echter wel van mening dat Gemeente Steenbergen op basis van deze informatie al een gedegen keuze moeten kunnen maken om verder richting te kunnen geven aan het traject.

2.1 Versiebeheer

Nummer	Gewijzigd op	Gewijzigd door	Omschrijving
0.1	Februari 2018	J. van Eekelen	Eerste opzet Advies
0.2	Maart 2018	J. van Eekelen	Verwerking naar aanleiding van bespreken document met Johan Klink.

2.2 Contactgegevens en betrokken contactpersonen

Contactgegevens gemeente Steenbergen

Bedrijfsnaam	Gemeente Steenbergen
Adres	Buiten de Veste 1
Postcode & Woonplaats	4652 GA Steenbergen
Telefoon	14 0167
E-mail	info@gemeente-steenbergen.nl
Website	https://www.gemeente-seenbergen.nl

Contactgegevens gemeente Steenbergen

Naam	Functie/ Verantwoordelijkheid
Johan Klink	Teamcoach Informatievoorziening en Automatisering
Thijs de Jongh	Algemeen Directeur
Petra Lepolder	Wethouder en Portefeuillehouder IC
Joke Heijnen	Concerncontroller

Contactgegevens Veerman ICT

Bedrijfsnaam	Veerman ICT
Adres	Helium 8
Postcode & Woonplaats	4751 XB Oud Gastel (Noord-Brabant/Nederland)
Telefoon	0165 561953
Fax	0165 567083
E-mail	info@veermanict.nl
Website	www.veermanict.nl
KvK-nummer	17176073
BTW-nummer	NL820207810B01

Contactpersonen Veerman ICT

Naam	Functie
Johan van Eekelen	Adviseur, ICT Architect

3 Context

3.1 Doelstelling

Om te komen tot een goed beeld van het doel van dit traject is er een gesprek geweest met de adviseur, portefeuillehouder, concern controller, directie en de ICT-manager over de doelstellingen van dit traject.

Gemeente Steenbergen

In bredere zin zijn de volgende doelstellingen gedestilleerd voor de ICT-omgeving van gemeente Steenbergen:

- *Het verminderen van kwetsbaarheden en het verhogen van de weerbaarheid van de ICT-voorziening van de Gemeente Steenbergen.*
- *Het verhogen van de digitale slagkracht en innovatief vermogen van de Gemeente Steenbergen.*
- *Het verhogen van samenwerking in de regio door (digitale) drempels weg te nemen tussen organisaties.*

Ambitieniveau

De ICT Ambitie Niveau van de gemeente Steenbergen is samengevat in onderstaande statements:

- *Gemeente Steenbergen hoeft niet voorop te lopen in de digitale revolutie maar wil wel tijdig mee kunnen in relevante ontwikkelingen.*
- *ICT moet gedegen, betrouwbaar en in dienst van de klant zijn.*

Traject

Kort samengevat is de doelstelling van het traject:
'Deze raadsperiode de spreekwoordelijke stip op de horizon te bepalen omtrent het al dan niet uitbesteden van de informatievoorziening de mogelijke vorm en partner hiervoor.'
Om dit concreet te maken zullen er vervolgens uit de 3 scenario's een advies en keuze voorgelegd worden aan de raad.

3.2 ICT Afdeling gemeente Steenbergen

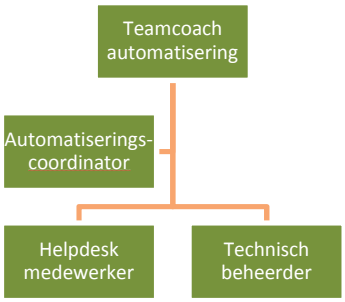
Onderstaand een korte samenvatting van de huidige situatie bij de gemeente Steenbergen. Deze samenvatting is bewust erg kort gehouden in verband met de uitwerking van Scenario 1 waarbij de mogelijkheden van de gemeente zelf uitvoeriger onder de loep worden genomen.

Mensen

De ICT Afdeling van de gemeente Steenbergen kent momenteel een 4-tal rollen waarvan er 3 in de dagelijkse operatie zitten:

- Teamcoach automatisering (HBO+ Niveau)
- 1e lijns helpdesk medewerker (MBO Niveau)
- Automatisering coördinator (MBO+ Niveau)
- Technisch beheerder (HBO Niveau)

Totaalaantal formatie uren is 108 per week (3 x 36).



De ICT-afdeling van de gemeente Steenbergen is gesitueerd in het gemeentehuis in Steenbergen en kent een laagdrempelige toegang voor klanten. De ICT Afdeling is primair technisch georiënteerd en aan een concrete I-Functie ontbreekt het momenteel binnen de gemeente. Mede hierdoor is men aan het heroriënteren; een gedegen I-functie zal de aansluiting van de ICT omgeving met de doelstellingen van de gemeente sterk bevorderen.

Kengetallen

De ICT-Afdeling van de gemeente Steenbergen heeft de volgende kengetallen:

Onderdeel	Aantal
Gebruikers	**250**
Node's	**262**
Locaties	**7**
Applicaties	**170**
Dienstverlening	**Niet geformaliseerd, in praktijk 4 x 9 + 1 x 5**

Situatie omtrent de teamcoach

Momenteel is Johan Klink teamcoach bij de gemeente Steenbergen echter Johan heeft momenteel uitzicht op de CISO functie voor de gemeenten Steenbergen en Woensdrecht en is momenteel zijn huidige werkzaamheden aan het afbouwen. De verwachting is dat hij zich vanaf April volledig bezig moet gaan houden met zijn nieuwe functie waarbij een vacuüm ontstaat binnen Gemeente Steenbergen op kennis en ervaringsgebied welke voor alle scenario's ingevuld dient te worden.

Als vanzelfsprekend blijft Johan Klink bereikbaar voor vragen en ondersteuning, alhoewel hij gezien zijn nieuwe functie geen trekkende rol kan vervullen. Momenteel wordt samen met het management team gekeken naar de mogelijkheden.

4 Adviestraject

4.1 Scenario's

Om de scope van het vooronderzoek niet al te groot te maken is er gekozen om vooraf een 3-tal scenario's te selecteren en deze te onderzoeken. Deze scenario's zijn als volgt geselecteerd:

- Scenario 1: Gemeente Steenbergen draagt zelf zorg voor de informatievoorziening
- Scenario 2: Aansluiten bij de gemeenschappelijke regeling van Equalit (Gemeente Oosterhout)
- Scenario 3: Aansluiten bij de gemeenschappelijke regeling van ICT WBW (Samenwerkingsverband gemeentes Roosendaal, Bergen op Zoom, Moerdijk, Etten-Leur en Tholen)

Alle 3 de scenario's zijn onderzocht en beoordeeld en ingeschat op een fit met de gemeente Steenbergen. Vervolgens zijn in een separaat document de kosten doorgerekend met dien verstande dat voor scenario 2 en 3 de kosten voor zover mogelijk vergelijkbaar gemaakt zijn en voor scenario 1 de potentiele kosten niet verder uitgewerkt zijn.
De motivatie is dat dit een zeer complex scenario betreft waar bij de kosten naar verwachting zeer significant toe zullen nemen ten opzichte van de huidige situatie en andere 2 scenario's. Hiervoor dient met name afstemming plaats dient te vinden over het ambitie niveau van gemeente Steenbergen. In de voorgesprekken is dat ambitieniveau onvoldoende hoog gelegd om dit scenario te en we verwachten dit scenario niet reëel is. Als vanzelfsprekend kan dit scenario later indien gewenst nader uitgewerkt worden echter vooraf dient dan een gedragen ambitieniveau

4.2 Aanpak

Aanpak Scenario 1

Als mogelijkheid is bekeken wat de impact zou zijn als de gemeente Steenbergen de touwtjes in eigen handen zou houden en zelf de ICT-omgeving zou blijven organiseren.

Voor Scenario 1 werd al snel duidelijk dat er een sterke afhankelijkheid ligt van de huidige ICT-organisatie en medewerkers omdat dit de grootste succesfactor en tevens het grootste risico kan zijn in de transitie naar een moderne ICT-Organisatie. We hebben er dan ook voor gekozen de huidige medewerkers en ICT-organisatie als vertrekpunt te nemen.

Er zijn verschillende sparringsessies met het ICT management geweest waarbij de huidige plus en minpunten naar voren zijn gebracht volgens het MT. Er zijn gesprekken met de 3 ICT-medewerkers gevoerd om inzicht te krijgen in de ICT-organisatie en de personen. Deze gesprekken zijn 1 op 1 gehouden zonder aanwezigheid van de teamcoach met het sourcings vraagstuk in het achterhoofd zodat de medewerkers vrijuit konden spreken en ook hun visie hierop toe konden lichten.

Van deze gesprekken is een profiel opgesteld van het gesprek en de medewerker welke vervolgens voorgelegd is aan de medewerker of hij/zij zich hierin kon vinden. Alle op- en/of aanmerkingen zijn verwerkt in de verslagen. De verslagen van de gesprekken zijn toegevoegd aan het dossier en zijn vertrouwelijk van aard.

Deze verslagen zijn (uiteraard met inachtneming van alle vertrouwelijkheid) besproken met het ICT-management en worden meegewogen in de keuze.

Aanpak Scenario 2 en 3

Bij de andere 2 scenario's hebben we onderkend dat we in sterke mate afhankelijk zijn van de beeldvorming door externe partijen. We hebben hierbij gekozen om de partijen een presentatie te laten geven op basis van een opgestelde indicatieve business case, beiden op 1 middag zodat een aardig vergelijk ontstond. Deze presentaties alsmede de business cases zijn toegevoegd in het dossier.

Vervolgens zijn we bij beiden partijen op locatie geweest, hebben we een rondleiding gehad en hebben gesprekken met het Management Team en Architecten gehad over de visie, achtergronden en architectuur. De verslagen van deze bezoeken zijn verwerkt in dit advies.

5 Uitwerking scenario's

De 3 Scenario's zullen vanuit verschillende invalshoeken behandeld worden en er zal per invalshoek een toelichting op gegeven worden. De volgende invalshoeken zijn onderkend:

- Beschrijving
- Kengetallen
- Volwassenheid van de ICT Operatie
- Volwassenheid van de ICT Organisatie
- Volwassenheid van ICT Visie en Architectuur
- Wendbaarheid (Agility) van de ICT Organisatie
- Risico's en Kansen voor het scenario

5.1 Zelf blijven doen

Beschrijving

Indien de gemeente Steenbergen de ICT-voorziening zelf wenst te blijven doen en een vergelijkbaar serviceniveau zal willen halen zal het nadrukkelijke advies zijn om op lange termijn maximaal in te zetten op cloud technologie en de ICT-organisatie te transformeren naar een echte regieorganisatie.

Alleen op deze manier kan er zowel gebruik gemaakt worden van schaalgrootte alsmede een hoge mate van wendbaarheid behaald worden. Dit verandertraject zal op ICT vlak en organisatorisch vlak een grote impact hebben maar het voordeel is dat gemeente Steenbergen zijn eigen koers kan blijven varen en zelf 100% van de middelen in handen heeft om de eigen ambities waar te maken.

Volwassenheid van huidige ICT Operatie

De operationele ICT-omgeving van gemeente Steenbergen is technisch gezien volwassen. (majeure) storingen komen weinig voor en er is wordt een hoog serviceniveau vanuit de klanten ervaren mede te danken aan de laagdrempeligheid van de ICT-afdeling.

De ICT Afdeling heeft vanuit technisch oogpunt voldoende grip op de systemen, kan in hoge mate aangeven wat de stand van zaken is en waar de (operationele) risico's liggen. De ICT-omgeving is momenteel hoewel ietwat verouderd wel van A-klasse apparatuur en doordacht ingericht. De technische inrichting is primair gestoeld op beschikbaarheid en wat traditioneel van aard.

Volwassenheid van de huidige ICT Organisatie

De ICT-afdeling draait op een 3-tal medewerkers aangevuld met een teamcoach en een aantal functionele applicatiebeheerders. Bij complexe technische zaken kan teruggevallen worden op 3^{e} lijns support welke extern belegd is en projecten kunnen (deels) uitbesteed worden.

Change Managementprocessen zijn aanwezig en procuratie is tot een redelijk niveau doorgevoerd in de systemen. Men is voorzichtig aan het kijken naar het verder automatiseren en orkestreren van ICT-processen vanuit de behoefte om de ICT-functie efficiënter te maken.

De ICT Organisatie heeft momenteel de focus op het operationeel houden van de ICT-infrastructuur onderliggend aan de applicaties. De ICT Organisatie heeft van nature geen innovatief karakter en wordt geleid door de vraagstukken vanuit de klant.

Volwassenheid van de huidige ICT Visie en Architectuur

Er is geen duidelijk informatiemanagement aanwezig bij de ICT Afdeling en de informatiebehoefte wordt primair afgeleid uit de operationele processen bij de gemeente Steenbergen en de applicaties.

Er is geen duidelijke stip op de horizon en/of een 3 tot 5 jaren visie vastgelegd (wat ook logisch is daar hiervoor dit advies mede bedoeld is). Meerjarenplannen worden primair in de vorm van begrotingen en vanuit een kostenperspectief gepresenteerd.

Er is geen duidelijke ICT Enterprise Architectuur aanwezig welke de lange termijn doelstellingen van de gemeente Steenbergen verbindt aan de functionele en technische ICT-activiteiten en de lange termijn Technische ICT-architectuur vastlegt. Dit leidt tot integratievraagstukken met derde partijen en ad-hoc oplossingen in projecten voor problemen.

Wendbaarheid (Agility) van de huidige ICT Organisatie

De wendbaarheid en wil tot verandering van de huidige ICT Organisatie is laag te noemen, Dit is deels te danken aan de huidige samenstelling van de ICT-afdeling. Er is een sterke drang om zaken bij het bestaande te willen houden vanuit een traditionele beheergedachte en prioriteitstelling.

Projecten worden als grote release opgepakt maar doordat de afdeling klein van aard is wordt overhead en communicatie beperkt.

Risico's en Kansen voor het scenario

Risico's

Beschikbaarheid	Met het huidige (ICT) personeelsbestand is het opschalen van dienstverlening niet mogelijk, momenteel is men kwetsbaar als het aankomt op kennisborging en beschikbaarheid van personeel richting 24/7 dienstverlening. Er is een significante uitbreiding noodzakelijk om vergelijkbare dienstverlening te kunnen leveren als standaard in de markt beschikbaar is. De vraag is of dit gezien de omvang van de ICT Omgeving van gemeente Steenbergen reëel is zelfs als er ingezet wordt op cloud technologie.
Innovatief karakter	De huidige ICT-organisatie is primair ingericht op de (traditionele, on premise) ICT-operatie, de verwachting is dat niet alle ICT medewerkers de omslag kunnen maken naar meer (modernere) innovatieve werkvormen.
Visie & Architectuur	Er zal een gedegen visie en architectuur moeten komen waarin de klant ook mee genomen wordt in de dialoog.
Bereidheid van de Klant	Een groot onderdeel van het veranderproces is de informatie/klant dialoog. Er heerst nogal wat scepsis omtrent cloud technologie en een cloud propositie dient op brede voet gedragen te worden.
Vertrek Teamcoach	Het vertrek van Johan Klink op korte termijn laat een leegte achter in de bedrijfsvoering op ICT nivo. Hoewel dit een generiek probleem zal zijn voor alle scenario's is het probleem voor de transformatie groter aangezien dit een groter beslag zal leggen op de organisatie specifieke kennis en ervaring.

Kansen

Klantcontact	De ICT-afdeling van de gemeente Steenbergen heeft een laagdrempelig klantcontact en korte lijnen met de organisatie. Een sterke binding met de organisatie is in modernere (agile) werkvormen een essentieel onderdeel voor succes.
Innovatie	Door de ICT-omgeving zelf te blijven organiseren kan de besluitvorming korter en sneller en kan een hogere mate van omloopsnelheid behaald worden op het gebied van de implementatie van nieuwe technologieën.

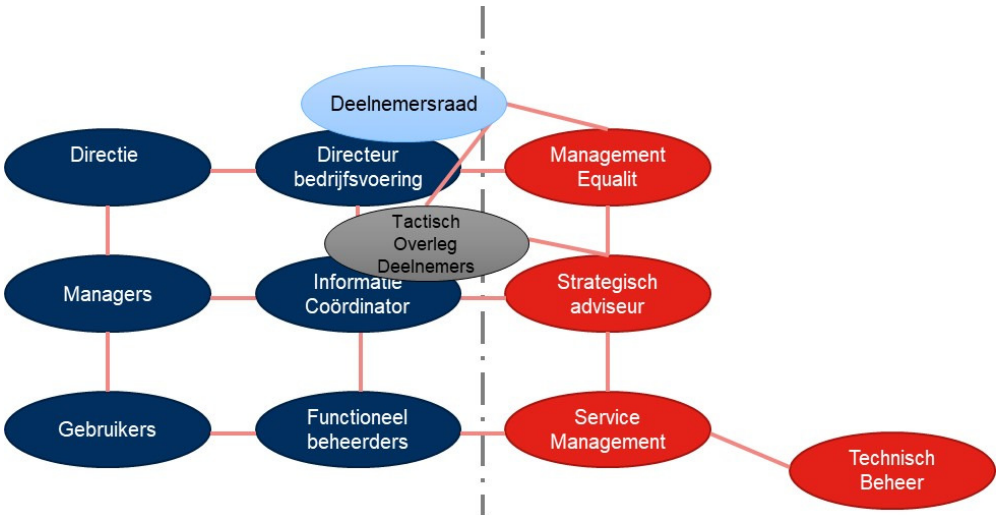
5.2 Equalit

Beschrijving

Equalit is een samenwerkingsverband vanuit de gemeente Oosterhout welke voor verschillende overheidsinstanties de ICT-voorziening realiseert. Eigenaar van Equalit is de gemeente Oosterhout en het risicoschap is ook als zodanig belegd. Men heeft momenteel een 11-tal deelnemers en valt onder een kleine gemeenschappelijke regeling. Equalit heeft momenteel een 90-tal ICT-professionals in dienst op uiteenlopende vakgebieden en streeft naar een hoge mate van ontzorging van de ICT-informatiehuishouding bij haar deelnemers.

Het portfolio van Equalit varieert van de informatie en architectuur vakgebieden tot de meer technische disciplines en vrijwel op alle deelgebieden hebben ze kennis of kunnen ze die (externe) kennis opschakelen. Software development wordt niet zelf gedaan, men parametriseert de pakketten welke men aanschaft. Doordat de Equalit deelnemers gezamenlijk volume hebben kan Equalit momenteel ook bij de leveranciers makkelijker aan tafel komen om hun belangen te behartigen.

De besturing van de informatievoorziening is gelaagd opgezet en heeft verschillende overlegstructuren in onderstaand schema weergegeven. Uiteindelijk streeft Equalit naar uniforme ICT-voorzieningen en van de deelnemers wordt impliciet verwacht dat ze participeren in de standaarden zodra deze bepaald zijn (in het bepalen van de standaarden hebben de deelnemers middels de verschillende overlegstructuren invloed).



De kostenstructuur bij Equalit is transparant, er zijn vaste prijzen voor functionaliteiten en men betaalt doorgaans voor de hoeveelheid afgenomen eenheden functionaliteit per periode. Bijvoorbeeld per gebruiker per jaar. Dit maakt de kosten voorspelbaar en stabiel. Periodiek worden de kosten gebenchmarkt ten opzichte van de markt.

Kengetallen

Item	#
Deelnemers	9 plus enkele ketenpartners
Eindgebruikers	2400
Burgers	250.000
Medewerkers	90

Volwassenheid van de ICT Operatie

De eerste indruk van de werkomgeving op locatie was verzorgd en netjes. Medewerkers zijn goed gefaciliteerd en er hing een goede sfeer. Op de helpdesk hing een kalme sfeer en er werd een aantal keer door verschillende mensen aangegeven dat er regelmatig buiten de spreekwoordelijke boekjes gegaan werd om (extra) dienstverlening te leveren buiten de Service Level Agreement om.

Hier en daar was men nog met verbeteringen bezig, zo was de implementatie van 2-factor authenticatie op de werkplekken nog niet rond en hingen er (nog) geen schermen op de operationele beheer afdeling(en). Allemaal zaken welke op korte termijn geregeld worden werd mij verzekerd.

Bij navraag bij de technisch architect hoe men de ICT-operatie organiseerde kwam snel het antwoord dat alles wat 3 keer of meer gedaan moest worden geautomatiseerd diende te worden (voor kenners: het enige juiste antwoord).

De backend infrastructuur bestaat uit 2 datacenters met een actieve en een passieve kant gebaseerd op v-blocks. Hoewel dit ontwerp wat traditioneel van aard is, is dit een bewezen technologie welke prima nog een paar jaar mee kan. Men geeft aan momenteel bezig te zijn met een nieuwe versie/ release van de infrastructuur, advies zou wel zijn hier goed naar te kijken. De cliënt omgeving bestaat uit een Server Based Computing omgeving in combinatie met een workspace management suite en is zoals te verwachten is in een dergelijke omgeving. Sporadisch worden er desktops ingericht voor specifieke doeleinden maar dit past naadloos in de technische architectuur. Verder is er een specifieke MDM-oplossing aanwezig voor tablets en telefoons welke aangesloten worden op de informatievoorziening.

Men geeft aan bezig te zijn met een SOC/Siem inrichting voor calamiteiten en beveiligings-incident beheer. Software patches worden maandelijks doorgevoerd, hardware patches worden elk kwartaal doorgevoerd.

Volwassenheid van de ICT Organisatie

De presentatie, rondleiding en het gesprek waren gedegen maar hadden een ietwat commercieel randje. Naar mijn mening zit daar nog wel een klein risico in op het gebied van overschatting, men spiegelde de wereld net te rooskleurig voor en had moeite met reflectie waardoor sommige zaken soms niet al te realistisch leken. Dit risico lijkt me echter prima te overzien, doorgaans wisten de mensen duidelijk waar ze over spraken en kenden de problematiek van hun deelnemers goed.

De ICT-organisatie kwam behoorlijk professioneel over vergelijkbaar met een middelgroot commercieel ICT-bedrijf, er is een goede klantgerichte houding en de beheerprocessen lijken wat van bij een dergelijk bedrijf mag verwachten. De managementlagen zijn duidelijk en er was een duidelijke rolverdeling.

Volwassenheid van ICT Visie en Architectuur

Het mandaat van de architectuurfunctie is voldoende geregeld, De jaarplannen worden opgesteld met de deelnemers in samenwerking met de architecten en elk kwartaal wordt het projecten portfolio besproken en worden prioriteiten gesteld en nieuwe projecten geïnitieerd. Verder is er een orgaan aanwezig waar (project) architectuur afwijkingen in besproken en geaccepteerd worden waar de architecten deel van uitmaken.

De architecten baseren zich grotendeels op de Gemma richtlijnen, de Gemma richtlijnen zijn afgeleiden van de Nora richtlijnen. Hiermee heeft Equalit een prima referentiekader en is de interopabiliteit met andere overheidsinstanties voor zover mogelijk gewaarborgd. Naast het volgen van deze richtlijnen zijn ze regelmatig in contact met de VNG om invloed uit te oefenen op deze richtlijnen.

Hoewel er zowel een systeemarchitect als een enterprise/ informatie architect aanwezig zijn in de organisatie is de visie en architectuur toch wat traditioneel van aard.

De technische infrastructuur is een design gebaseerd op een architectuurpatroon gebaseerd op redundantie (het voorkomen van uitval). Dit is een vrij traditioneel architectuurpatroon waarbij we in de markt zien dat veel van de vendoren momenteel de overstap maken naar infrastructuren gebaseerd op veerkracht (en accepteren van uitval maar focussen op een snelle hersteltijd).

Qua lange termijn systeemarchitectuur lijkt de focus momenteel primair te liggen om de functionele vragen van de deelnemers in te vullen. Kreten vanuit de architecten als ‘maar wij zijn niet…; wij zijn anders dan…’ impliceren dat Equalit zichzelf specifiek vindt.
Dit terwijl de technologiemarkt juist steeds meer richting *‘one size fits all’* gaat door onder andere de beweging richting de cloud en de proposities van de grote vendoren hierin. Er ontbreekt momenteel

nog een duidelijke (technische) cloud visie/ ambitie anders dan opportunistisch gebruik maken van cloud technologieën voor specifieke zaken. In mijn ogen heeft Equalit daar nog een stap te zetten. Er worden wel de eerste stappen gezet voor een hybride cloud vorm.

Wendbaarheid (Agility) van de ICT Organisatie

Equalit is een redelijk wendbare organisatie, medewerkers hebben veel mogelijkheden om te ontwikkelen en er is een flink opleidingsbudget beschikbaar.

De infrastructuur kan als er een hogere omloopsnelheid van functionele releases gewenst is een vertragende factor gaan worden. Portabiliteit van applicaties en data is nog niet ver in de infrastructuur ingebouwd.

Risico's en Kansen voor het scenario

Risico's

Traditionele systeeminrichting	Het risico ontstaat dat de wet van de remmende voorspong gaat gelden in deze organisatie indien men niet verder openstaat voor modernere ICT-werkvormen en -architecturen.
Commercieel	Equalit is duidelijk een commercieel sterke partij waardoor de oplossing soms te rooskleurig lijkt.

Kansen

Operationeel sterk	Gezonde focus op de dienstverlening richting de klant, operationeel goed ingericht.
Breed aanbod	Brede dienstverlening van zowel I als A-functies.
Goede (enterprise) architectuurfunctie	Sterke basis aan de hand van Gemma en Nora richtlijnen, stevig architectuurmandaat.
Duidelijke en heldere propositie	Vaste voorspelbare en heldere kosten.
Risicodragerschap	Gemeente Oosterhout draagt het risico van de ICT dienstverlening. Hierdoor zijn kosten als gevolg van versnelde afschrijvingen of suboptimale projecten niet direct voor rekening van de gemeente Steenbergen.

5.3 ICT West Brabant West

Beschrijving

ICT West Brabant West (ICT WBW) is een samenwerkingsverband van verschillende gemeenten waarbij momenteel de volgende gemeenten zijn aangesloten: Roosendaal, Bergen op Zoom, Etten Leur, Tholen en Moerdijk alsmede een aantal andere ketenpartners. De organisatie heeft als doel haar leden te ontzorgen specifiek op het ICT-A Vlak met een focus op de technische aspecten van de ICT-dienstverlening. Gemeente Steenbergen zal zelf de I-Functie vorm moeten gaan geven in samenwerking met ICT WBW maar de I-Functie blijft (voorlopig) onderdeel van de gemeente Steenbergen.

Het portfolio van ICT WBW richt zich met name op de technische automatiseringskant van de ICT-dienstverlening en op advisering op de informatiekant. Dit zorgt soms voor onduidelijkheid omtrent het juiste mandaat en lange besluitvormingsprocedures omdat op veel punten consensus gevormd moet worden relatief met veel betrokkenen.

De organisatie telt momenteel een 30-tal medewerkers en kent een grote dynamiek. De organisatie is jong en duidelijk op zoek naar het juiste mandaat en vorm en dat is merkbaar in de presentatie, rondleiding en het gesprek op locatie. Dit wordt gelukkig ook onderkend in de organisatie wat getuigt van een gezonde mate van zelfkennis.

Momenteel loopt er een heroriëntatie op de architectuur en men verwacht hier nog wel een aantal maanden mee bezig te zijn. Er worden grofweg een 3-tal scenario's overwogen, het volledig zelf blijven doen, het co-sourcen van een aantal onderdelen en het volledig outsourcen van de technische infrastructuur. De verwachting is wel dat ICT WBW richting de laatste 2 opties zal gaan en zich meer zal transformeren naar een regie-organisatie.

Afhankelijk van de keuze hierin moet er daarna mogelijk nog een aanbestedingsprocedure te gestart worden om zaken concreet te maken. De eerlijke verwachting van ICT WBW is niet dat we binnen 1 jaar uit de dynamiek zullen zijn op dit vlak.

Kengetallen

Item	#
Deelnemers	5 plus enkele ketenpartners
Eindgebruikers	2700
Burgers	250000
Medewerkers	30

Volwassenheid van de ICT Operatie

De ICT-apparatuur en het applicatieve landschap blijft in dit scenario eigendom van de betreffende deelnemer zelf wat momenteel resulteert in een pluriforme omgeving van verschillende merken, technologieën en inrichting met de nodige sub-optimaliteit. De visie is wel om als zaken afgeschreven zijn deze uniform weg te zetten om zo de gewenste efficiëntie te verkrijgen.

Primaire processen zoals monitoring, incident management en change management zijn ingericht en governance wordt primair op operationeel niveau uitgevoerd.

Volwassenheid van de ICT Organisatie.

De ICT organisatie van de dagelijkse operatie is voldoende geregeld echter gezien het lastige mandaat en trage besluitvorming om op zowel de I-kant als de grotere (gedeelde) onderdelen is daadwerkelijke slagkracht laag.

Elke deelnemer heeft een afgevaardigde in het bestuur, de directie en een regieambtenaar welke directie en het bestuur van advies voorziet. Exclusief operationeel management zijn dit voor de 5 bestaande deelnemers 15 personen verdeeld over 5 gemeenten waar consensus tussen gevonden moet worden.

Men erkent dat dit momenteel een uitdaging is en is momenteel druk bezig om de besturing te veranderen en meer mandaat te vragen aan de deelnemers. Verwachting is dat er in Mei een voorstel kan worden gedaan om de besturing anders in te richten. Deze stap lijkt essentieel voor de verdere toekomst van ICT WBW.

Volwassenheid van ICT Visie en Architectuur

De visie is hoewel nog wat abstract wel ambitieus en vooruitstrevend met een goede balans tussen zelf doen en gebruik maken van externen en cloud technologieën. Dit is wat men hedendaags van een ICT visie mag verwachten alhoewel hierbij wel een uitdaging ligt om deze te realiseren. Men staat open voor de markt en ziet duidelijk de transformatie naar een regie-organisatie wat past bij een ICT afdeling van deze tijd. Indien ICT WBW een goed mandaat krijgt om deze visie te realiseren zitten er voldoende mogelijkheden en kansen in.

Op korte termijn werkt met name het gebrek aan mandaat in de keten en de trage besluitvorming echter tegen de organisatie en is er geen scherpe architectuur gedefinieerd. Als (logisch) gevolg worden de plannen opgehangen aan de huidige in ontwikkeling zijnde visie en strategie. Dit leidt tot op korte termijn tot sub optimaliteit en inefficiëntie en dit wordt ook onderkend door ICT WBW.

Wendbaarheid (Agility) van de ICT Organisatie

De huidige wendbaarheid van de ICT organisatie is erg laag. Er is een grote overhead aan stakeholders ten opzichte van een kleine ICT Operatie wat tot trage besluitvorming leidt. Ook is er een (relatief) grote afstand tussen het informatiemanagement en de automatiseringsfunctie waardoor er geen echte korte slagen gemaakt kunnen worden.

Risico's en Kansen voor het scenario

Risico's

Besturing en mandaat	Er zijn nog duidelijk stappen te maken op het gebied van besturing, consensus vinden duurt lang en het mandaat is gedistribueerd. Het risico is dat de organisatie onvoldoende in kan spelen op de eisen en wensen van de Gemeente Steenbergen.
Abstracte visie	De visie van ICT WBW is nog erg abstract van aard. Men heeft nog niet zuiver welke richting de toekomstige ICT infrastructuur uit gaat. Over elementaire keuzes als cloud en sourcing wordt nu (nog) nagedacht. Dit komt de helderheid van de keuze niet ten goede.
Tijdslijnen	Momenteel lopen er nog een aantal trajecten omtrent het mandaat en de richting waarin ICT WBW zich wil ontwikkelen. Gezien het belang en de grote mate van onduidelijkheid hieromtrent zou het voor Gemeente Steenbergen het beste zijn als er op korte termijn duidelijkheid komt over deze zaken. De verwachting is echter dat deze duidelijkheid er op korte termijn niet zal komen.
Opzetten I-Functie	Gemeente Steenbergen heeft momenteel nog geen gedegen I-functie staan en zal deze nog moeten ontwikkelen. Hier zullen ook de nodige tijd en kosten in gaan zitten en in de turbulentie van de (potentiele) migratie zal dat naar verwachting tot potentiele afstemmingsissues leiden.
Afstand tussen I- en A-afdelingen	Omdat het informatiemanagement en de automatiseringsfunctie separaat en hiërarchisch ten opzichte van elkaar elkaar georganiseerd zijn kan dit leiden tot sub optimalisatie aangezien het feit dat de I- en A-functie nauw samenhangen dienen ze in symbiose en gezamenlijk ontwikkeld te worden.
Gedeeld Risicodragerschap	Het risico wordt gezamenlijk gedragen van de ICT omgeving. Hierdoor zijn kosten als gevolg van versnelde afschrijvingen of suboptimale projecten direct voor rekening van de gemeente Steenbergen.

Kansen

Ambitieniveau	Het ambitieniveau van ICT WBW ligt hoog maar is in de huidige markt wel noodzakelijk om mee te kunnen met de nieuwe ontwikkelingen. Mits ICT WBW erin slaagt om de visie en richting meer gestalte te geven geeft dat potentieel een moderne en kostenbewuste flexibele ICT-omgeving als resultaat.
Invloed	Door de consensuscultuur biedt deze samenwerking wel mogelijkheden tot meer invloed mits de gemeente Steenbergen in de verantwoordelijke echelons sterk (genoeg) vertegenwoordigd is.

6 Advies

6.1 Stip op de horizon

Het verzoek van gemeente Steenbergen is geweest om in deze raadsperiode een gezamenlijk gedragen visie te ontwikkelen en een spreekwoordelijke stip op de horizon uit te werken welke gepresenteerd kan worden aan de raad.

Deze keuze is beperkt tot een keuze uit de 3 scenario's. Als we kijken naar de keuzemogelijkheden zien we een breed aantal opties waarin eigenlijk de meest relevante mogelijkheden in de markt in vertegenwoordigd zijn. Kort samengevat:

- Scenario 1: Zelf blijven doen en de interne (ICT) organisatie transformeren
- Scenario 2: Extern inkopen en conformeren aan (standaard) externe diensten (Equalit)
- Scenario 3: Gezamenlijk ontwikkelen van (delen van) de infrastructuur (ICT WBW)

Note: De risico's en volwassenheidsfactoren zijn bewust hier weggelaten.

In dit advies is vanuit een ICT-besturing en architectuur perspectief de optimale stip op de horizon bepaald. Politieke en maatschappelijke perspectieven zijn niet intensief onderzocht en uitgewerkt.

Het voorstel voor de spreekwoordelijke stip op de horizon is te kiezen voor: Scenario 2 (de propositie van Equalit). Onderstaand de motivatie van de keuze.

6.2 Keuze

De uiteindelijke keuze voor het scenario is voornamelijk afhankelijk van het ambitieniveau van de gemeente Steenbergen en de (politieke) keuze en mandaat wat hierachter staat. Ons voorstel is gebaseerd op de huidige ICT-propositie van de gemeente Steenbergen en de inschatting van het ambitieniveau.

Scenario 1: Zelf doen

Onze verwachting is dat scenario 1 niet haalbaar zal blijken voor gemeente Steenbergen. Motivatie is dat er een fors ingezet moet worden op de beschikbaarheid en flexibiliteit van ICT-medewerkers om actualiteit en beschikbaarheid van kennis te borgen en zo mee te kunnen met nieuwe technologieën/ontwikkelingen. De huidige ICT-afdeling volstaat weliswaar nu op het operationele vlak maar zal komende jaren moeite krijgen om relevant te blijven voor haar afdelingen gezien het operationele karakter en trends binnen de markt.

Hiervoor dient er een gedegen en ambitieuze toekomstvisie ontwikkeld moeten worden waar een gedegen mandaat achter zal moeten staan zodat de ICT-afdeling zichzelf kan ontwikkelen tot een regie-organisatie en de transitie naar meer *x*AAS diensten kan maken. Hierbij zal een grote verandering van de ICT-medewerkers en -organisatie verwacht worden.

Op zichzelf zijn dit geen onoverkomelijke zaken echter de voordelen (wendbaarheid, service) van dit scenario ten opzichte van de nadelen (kosten) voor een relatief kleine gemeente kunnen alleen behaald worden als gemeente Steenbergen hun ambitieniveau op een zeer hoog niveau verankerd en gedegen inzet op de transformatie. Daarnaast wordt dit kosten technisch pas reëel als de specifieke kenmerken van de ICT-functie en de gevraagde ICT-oplossingen buiten de standaard leverbare oplossingen in de markt liggen.

Onze inschatting is dat de gemeente wel in de voorhoede mee wenst te lopen maar niet voor de menigte uit wil lopen en dat de ICT-oplossingen gevraagd door de gemeente Steenbergen relatief generiek zijn binnen de branche. Daarom is onze verwachting dat de baten niet tegen de lasten op kunnen vergelijkbaar met andere gemeenten. Vanuit dat oogpunt kan de gemeente beter kijken naar een samenwerking waarbij gebruik wordt gemaakt van centrale kennis en oplossingen.

Scenario 2: Equalit

De propositie van Equalit is helder en duidelijk en heeft wat ons betreft de beste fit met gemeente Steenbergen. De besturing van de operationele organisatie staat en Equalit denkt vergaand mee met de deelnemer op zowel I- als A-vlak. Men heeft een breed scala aan ondersteunende applicaties en men heeft de optie om (tegen meerkosten) ook service op gebieden te leveren welke meer specifiek zijn voor de gemeente Steenbergen.

De architectuurfunctie is sterk ontwikkeld en er is een duidelijk kader om oplossingen toekomst vast en in lijn met de richtlijnen vanuit de VNG te houden. De organisatie heeft een stevig belang bij haar leverancier en gebruikt deze ook om de belangen van haar deelnemers te behartigen.

In de propositie zit via de verschillende gremia ruimte voor inspraak ondanks het feit dat het risicodragerschap uiteindelijk bij Gemeente Oosterhout blijft liggen. Dit betekent dat gemeente Steenbergen een redelijke invloed kan blijven hebben op de inrichting terwijl het wel gebruik maakt van de (standaard) oplossingen en kennis van een centrale partij, dit komt zowel de efficiëntie als de effectiviteit zeker ten goede is de verwachting.

Scenario 3: ICT West Brabant West

Momenteel lijkt de keuze voor ICT WBW niet erg voor de hand liggend. De organisatie is momenteel nog op zoek naar de eigen identiteit en optimale vorm en de tijdslijnen geven aan dat dit op korte termijn niet te verwachten valt van ICT WBW.

Gemeente Steenbergen heeft volgens ons juist behoefte aan méér duidelijkheid daar de huidige ICT operatie vrij gedegen en strak geregeld is, korte lijnen kent plus een korte omloopsnelheid van projecten kent. Daardoor zal de verwachting van de organisatie zijn dat hier stappen vooruit in gezet zullen worden. De (potentieel) nieuwe afstand tussen de I- en A-afdeling gecombineerd met de huidige onduidelijkheden omtrent het mandaat en besturing vormen een relatief groot risico vergeleken met het alternatief.

Gemeente Steenbergen ontbeert momenteel een eigen gedegen I-functie. In dit scenario zal (weliswaar met ondersteuning van ICT WBW) alsnog een eigen I-functie opgezet dienen te worden. Dit betreft een additionele investering welke gemeente steenbergen zal moeten doen en hoewel de I-afdeling toegang heeft tot de I-Afdelingen van andere deelnemers zal de kennisoverdracht en uniformiteit nooit zo groot zijn als dat deze bij één organisatie ondergebracht is en men gezamenlijk een visie ontwikkeld en realiseert.

6.3 Intentieverklaring

Om de aangegeven keuze te kunnen bekrachtigen en de betreffende visie te gaan realiseren is aan het dossier / advies een intentieverklaring toegevoegd waarin de Gemeente Steenbergen uitspreekt deze richting uit te willen gaan. Met deze intentieverklaring kunnen de volgende stappen gemaakt worden en kan de onboarding van de ICT omgeving / afdeling van Equalit verder uitgewerkt worden.

6.4 Persoonlijke gevolgen

Hoewel dit advies zich specifiek richt op de technische kanten van de proposities zal de keuze van de gemeente Steenbergen voor het Equalit scenario ook gevolgen hebben voor de ICT bedrijfsvoering van gemeente Steenbergen en niet als laatste voor de ICT medewerkers van de gemeente Steenbergen. Het uitgangspunt is dat Equalit de medewerkers overneemt en inlijft in de ICT organisatie van Equalit wat voor een redelijk presterende ICT medewerker doorgaans een verbetering is gelet op de verbeterde scholingsmogelijkheden en het feit dat de arbeidsvoorwaarden in de markt doorgaans beter zijn. Uit de interviews is gekomen dat sommige medewerkers nog moeite hebben met de transitie naar een potentieel nieuwe partij gedurende het vervolg traject zal gekeken moeten worden wat de daadwerkelijke opties zijn.