



Samen professionaliseren in de IV-keten

Versie 12 februari 2019
Gemeente Arnhem



Inhoudsopgave

1.	Achtergrond en aanleiding	05
2.	Gevolgde aanpak	07
3.	De context	09
4.	Onze bevindingen	12
5.	Voorgestelde interventies	35
	Bijlagen	46

Managementsamenvatting

Op 1 juli 2017 is 'De Connectie' opgericht waarin een aantal bedrijfsvoeringstaken wordt uitgevoerd met als grootste deelnemende partijen gemeenten Arnhem, Rheden en Renkum. De informatievoorzieningsfunctie (hierna IV-functie) waarin vooral de beleidsmatige- of beheersmatige- activiteiten zijn georganiseerd, is bij de gemeenten gebleven. De wijze waarop de deelnemende partijen deze taken beleggen verschildt, gemeente Arnhem kent bijvoorbeeld vanaf 2017 een afdeling Informatie (waarin vooral de beleidsmatige en beheersmatige activiteiten zijn georganiseerd).

In ons onderzoek naar de werking van de IV-keten hebben wij geredeneerd vanuit een kader, waarbij wij niet enkel naar het functioneren kijken vanuit de huidige situatie, maar juist ook het verband leggen met gemaakte keuzes in het verleden en de gehele samenwerking tussen deelnemers (opdrachtgever) en De Connectie (opdrachtnemer) bezien van het positioneringsperspectief (typologie van organisaties in de IV-keten en perceptie hiervan). Op deze wijze de IV-keten in ogenschouw nemend, is het ons opgevallen dat wat je strategisch met elkaar wil bereiken in de gehele keten en de wijze waarop men de knip legt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer op onderdelen niet helder is gedefinieerd. Het ongewenste gevolg hiervan is een op onderdelen diffuse positionering van De Connectie. Elke deelnemer (en De Connectie zelf) heeft een eigen interpretatie van de doelstellingen, prioritering ervan en richt de knip in op basis van de eigen interpretatie. Een gezamenlijke prioritering van doelstellingen heeft geen gestalte gekregen.

Het heeft daarnaast ontbroken aan een heldere startsituatie, terwijl er aan de voorkant vanuit het bedrijfsplan wel besparingsdoelstellingen zijn meegegeven. Er zijn weliswaar enquêtes uitgevoerd naar de klantbeleving van de dienstverlening, maar er is in de volledigheid geen nulmeting uitgevoerd van wat is overgedragen (en de status ervan) aan de Connectie. Het principe van 'mens volgt werk' is gehanteerd en hiermee is ook wel een risico genomen of wel in voldoende mate wed beschikt over toekomstige benodigde competenties, zowel aan opdrachtgever als opdrachtnemer zijde. Er is daarmee ook te weinig aandacht geweest voor de verandering die is gevraagd van de medewerkers. Een nieuwe werkwijze wordt gevraagd, maar in de sturing op de uitrol van deze werkwijze ketenbreed had hier achteraf bezien meer aandacht naar uit moeten gaan. Aan het implementeren van de nieuwe werkwijze wordt niet toegekomen omdat men continu bezig is met het blussen van brandjes.

Het functioneren van de onderzochte IV-keten krijgt daarmee iets weg van een hond die zijn eigen staart achterna zit. Er wordt hard gewerkt aan het repareren van zaken die vanuit de historie niet helder zijn geweest, terwijl een voldoende éénduidige beleving van de positionering van de gehele IV-keten ontbreekt. De vraag is dan: Kan de samenwerking op deze wijze voldoende meerwaarde genereren?

Concluderend kunnen we stellen dat er ten aanzien van de IV-keten er nu een onvoldoende éénduidige beleving is van expliciete, realistische verwachtingen en doelstellingen die worden gesteld aan De Connectie. Daarbij constateren wij dat de gehele keten, met als onderdeel De Connectie, niet overal voldoende is geëquipeerd om een op elkaar afgestemd samenspel waar te maken.

Het is ons inziens cruciaal om vanuit de gehele samenwerking te komen tot een reële aanscherping en éénduidig formulering van wanneer De Connectie succesvol is en te komen tot een éénduidige hiërarchie van strategische doelstellingen, risicotolerantie in relatie tot het al dan niet behalen van deze doelstellingen. Daarbij is het van belang een vertaling te maken naar reële budgetten inclusief een goede sturing op de gehele IV-keten met daarop passende competenties (door te vertalen naar strategische uitgangspunten voor personeel door alle deelnemende partijen in de IV-keten). Onze voorgestelde interventies geven verdere richting en kleur aan deze herijking.

Achtergrond en aanleiding



Achtergrond & aanleiding

Achtergrond

Op 1 juli 2017 is 'De Connectie' opgericht waarin een aantal bedrijfsvoeringstaken wordt uitgevoerd met als grootste deelnemende partijen gemeenten Arnhem, Rheden en Renkum. De informatievoorzieningsfunctie (hierna IV-functie) waarin vooral de beleidsmatige- of beheersmatige- activiteiten zijn georganiseerd, is bij de gemeenten gebleven. De wijze waarop de deelnemende partijen deze taken beleggen verschilt, gemeente Arnhem kent bijvoorbeeld vanaf 2017 een afdeling Informatie (waarin vooral de beleidsmatige en beheersmatige activiteiten zijn georganiseerd).

In de samenwerking met De Connectie zijn de gemeenten opdrachtgever en functioneert De Connectie als opdrachtnemer. Daarnaast heeft de gemeente ook een rol als 'mede-eigenaar' van de GR. Steeds vaker en steeds indringender komen er signalen en zijn er voorbeelden te noemen waaruit blijkt dat het samenspel tussen De Connectie en haar klanten niet goed verloopt en er in de bedrijfsvoering risico's ontstaan voor de bedrijfscontinuïteit. Voorbeelden zijn het overzetten van de mailfunctionaliteit waarbij de communicatie te wensen overliet en de keuzen bij de inrichting van en de prestaties rondom het nieuwe zaaksysteem waar uitval regelmatig is voorgekomen en als gebruiksonvriendelijk wordt ervaren. De onvrede over de communicatie, een gevoelde tekortschietende kwaliteit, zijn nu geuite zorgpunten. Doelstelling is om in gezamenlijkheid het applicatielandschap te vereenvoudigen, de processen te harmoniseren en te standaardiseren. Er is op dit vlak nog geen eenduidige opdracht met uitzondering van de applicaties die onder de verantwoordelijkheid van de Connectie als uitvoeringsorganisatie vallen.

Aanleiding & doelstelling onderzoek

Door het grote beroep dat door de opdrachtgevers op De Connectie wordt gedaan, ontstaat ook het gevoel dat het De Connectie boven het hoofd aan het groeien is en men, door de veelheid aan werkzaamheden, door de bomen het bos niet meer ziet. Er bestaan zorgen rond het programma en projectportfolio-management dat bedreven wordt in combinatie met de politieke dynamiek/keuzen.

In het verlengde hiervan wordt de vraag gesteld welke leiderschapstijl gewenst is en hoe hier passend invulling aan kan worden gegeven. Verder speelt er nog een taakstelling/bezuinigingsopgave een rol. Ook is de directie van de gemeente Arnhem er nu niet van overtuigd dat het samenspel met De Connectie een 'weerbare' situatie oplevert, ook voor eventuele (cyber)incidenten waar de gemeenten mee te maken kunnen krijgen.

Met de komst van een nieuwe directeur van De Connectie (per medio 2018) en een nieuw gemeentebestuur is er een natuurlijk moment om de balans op te maken en in gezamenlijkheid met De Connectie te onderzoeken welke interventies moeten worden uitgevoerd om een solide basis voor de toekomst te leggen. Daarbij komen vragen boven tafel over opzet en werking van de governance, die de samenwerking tussen De Connectie en haar klanten (zoals gemeente Arnhem, DRAN, ODRA en gemeente Rheden en gemeente Renkum, Stichting Sociale wijkteams) reguleert. Met het besef dat de ontwikkeling van een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie als De Connectie een groei zal (moeten) doormaken, waarbij een tijdelijke 'dip' in de begintijd onvermijdelijk is, dient ons onderzoek te beantwoorden aan de volgende doelstelling, te weten:

- Het maken van een foto van de huidige situatie (te zien als een soort nulmeting voor nu) van de gehele keten binnen de IV-functie. De foto moet naast het inzicht geven in de stand van zaken, ook de huidige mechanismen blootleggen die verbeterd moeten worden. Dit in het licht van sterk veranderende digitale ontwikkelingen in de toekomst.

2

Gevolgde aanpak

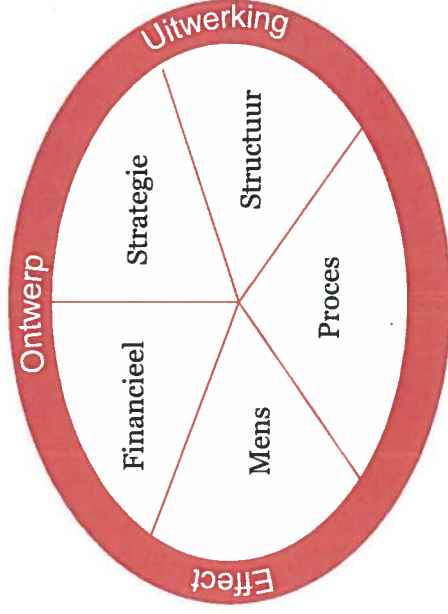
Gevolgde aanpak

Aanpak

Om de vraagstelling in de onderzoek te beantwoorden, hebben wij een proces gevolgd dat bestaat uit een documentstudie (zie bijlage A), het voeren van gesprekken met betrokken individuen in de gehele keten van de informatievoorziening (zie bijlage B) en een periode om de constateringen te vertalen naar een rapportage. De opdracht heeft 3 maanden in beslag genomen. Om de voortgang op proces en inhoud van het onderzoek te kunnen volgen hebben afstemmingsmomenten plaatsgevonden om de belangrijke stakeholders vanuit de gemeente Arnhem en De Connectie bij te praten. Daarnaast hebben wij de resultaten van onze analyse en interventies gepresenteerd in het opdrachtgeversoverleg (OGO) om ook de deelnemers vanuit gemeente Rheden en Renkum mee te nemen in de resultaten van ons onderzoek naar de IV-keten.

Voor de uitvoering van ons onderzoek maken wij gebruik van onze 'Transform' methodiek om de bevindingen op de juiste wijze te clusteren. Deze methodiek passen wij toe door vanuit verschillende lenzen te kijken naar de informatievoorzieningsketen (zie figuur 1). Vanuit elke bevinding op de IV-keten is er gekeken naar ontwerp ('hoe is het ooit bedacht?'), uitwerking ('hoe is het ingericht') en effect ('hoe wordt het ervaren of wat is het gemeten resultaat')

Wij hebben impliciet getoetst op beschikbare normen, bestaande uit best practices op het gebied van ketenmanagement, zoals toegevoegd in bijlage C). In de uitwerking van de bevindingen kiezen wij ervoor om niveaus te hanteren en zodoende een piramidestructuur toe te passen bestaande uit: hoofdconclusie, subconclusies en een beschrijving van effecten en oorzaken.



Figuur 1: Gehanteerde lenzen

3

De context

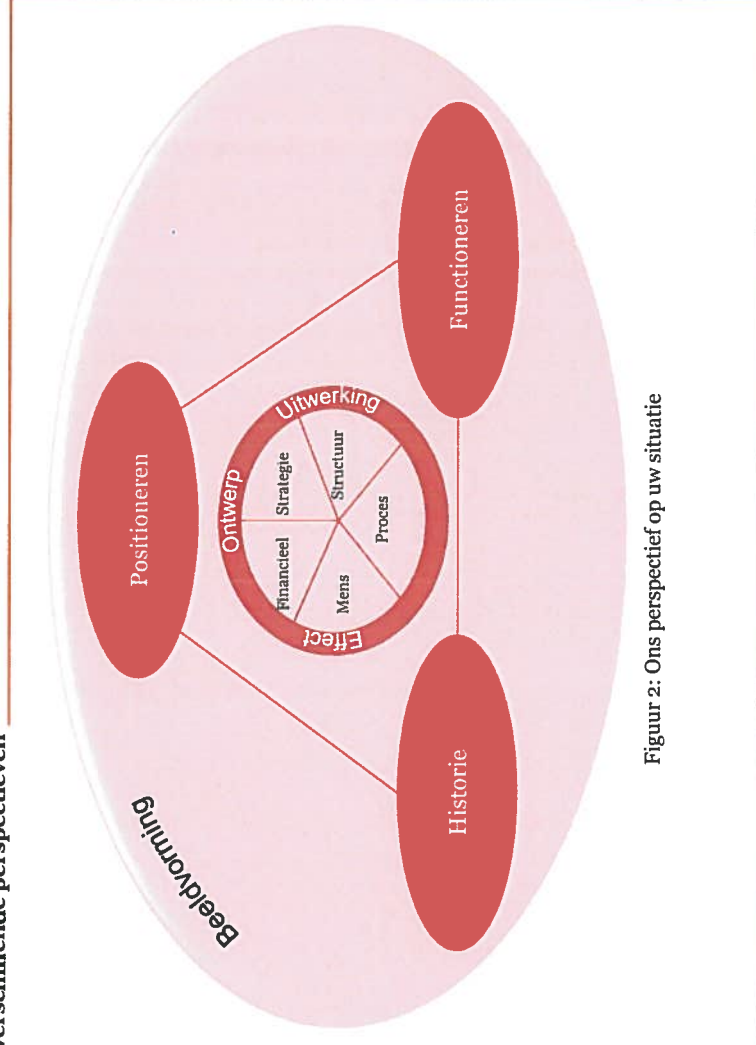
De context (1/2)

Denken vanuit verschillende perspectieven

Wij realiseren ons dat er een brede beeldvorming is op het functioneren van de IV-keten tussen deelnemers en de Connectie, ook van actoren die geen directe rol in de keten hebben, zoals politiek, burgers, andere gemeenten etc. De ontstane beeldvorming is enkel te verklaren door verschillende perspectieven in kaart te brengen. In de vraagstelling die aan ons voortligt, waarbij wij de huidige situatie voor de IV-keten in kaart brengen en een verdiepend systeeminzicht maken, passen perspectieven die recht moeten doen aan de ontstane situatie.

Vanuit historisch perspectief zijn er ontwikkelingen die bij hebben gedragen aan het huidige functioneren van de keten, maar ook in de positionering van verschillende partijen die acteren in deze keten. Tegelijkertijd zorgt de wijze waarop er naar de partijen gekeken wordt en de verwachtingen die hiermee gepaard gaan (positioneren) voor ontstane verwachtingen in het functioneren van de verschillende partijen. De drie pijlers (historie, positioneren en functioneren) zijn daarmee onlosmakelijk verbonden, maar kennen tegelijkertijd ook elk hun eigen constatering die nodig zijn om de vraagstelling te beantwoorden.

Bij het opstellen van onze bevindingen zullen wij de conclusies aan de lenzen in de volgende laag (sub-bevindingen) verbinden met bovengenoemde mechanismes. Tot slot zijn illustratieve effecten en onderliggende oorzaken ter onderbouwing, als laatste laag opgenomen in de presentatie. Daarbij zetten wij deze bevindingen steeds in het volgende construct: welke effect hebben wij 'gemeten', naar welke oorzaken in de uitwerking is dit toe te wijzen en welke keuzes in het ontwerp zijn gemaakt die hieraan hebben bijgedragen.



Figuur 2: Ons perspectief op uw situatie

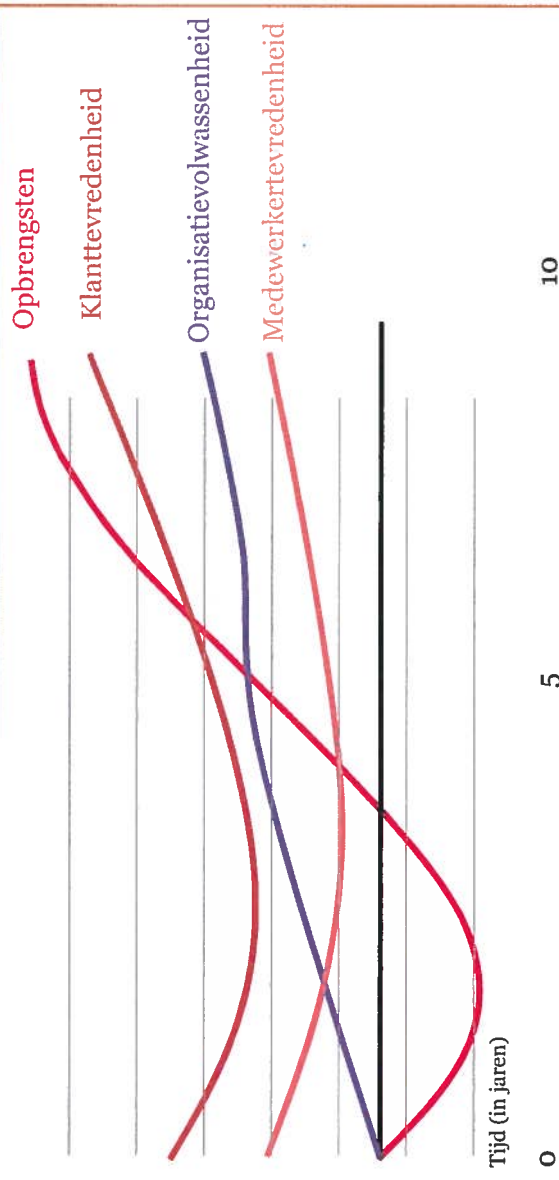
De context (2/2)

Een tweede belangrijke factor die meeweegt in de wijze waarop wij tegen dit vraagstuk aankijken is de factor tijd. Uit onze ervaring met vraagstukken op samenwerking binnen de gemeentelijke context blijkt, dat de tijd die het kost (3 tot 5 jaar afhankelijk van de beginsituatie) om weer op het startniveau te komen in termen van (opbrengsten, klanttevredenheid, organisatievolwassenheid en medewerkerstevredenheid) een aanzienlijke periode is (zie figuur 3 rechts). Hierbij dient rekening gehouden te worden dat dit beeld per deelnemer kan verschillen, aangezien niet elke deelnemer voor de start van de samenwerking dezelfde organisatievolwassenheid, klanttevredenheid, etc. kent. Dit leidt ertoe dat de dip in de eerste jaren op de vier onderwerpen van elkaar kunnen verschillen. Het niet in kaart hebben van deze verschillen leidt tot een diffuse wijze van aansturing, omdat elke deelnemer zal gaan sturen op de elementen waar de meeste pijn (grootste) dip wordt gevoeld.

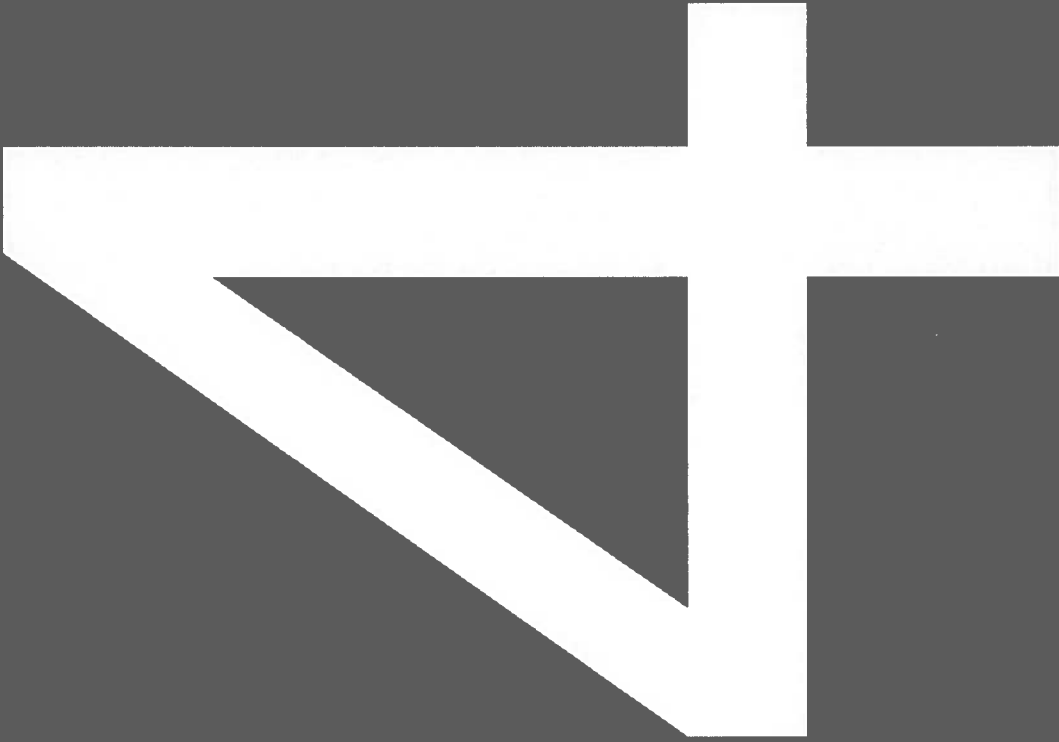
Het figuur aan de rechterkant is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. In de jaren voorafgaand aan de samenwerking is er een rem gezet op de investeringen in de ICT-functie. De ICT-functie (technologie) is vervolgens een jaar eerder dan de formele start van de connectie overgegaan. Ook in deze periode is er nog niet verder geïnvesteerd in de ICT-functie. Dat betekent dat er met een verouderde omgeving is gestart en daaroverheen is de dip gegaan. De verwachtingen bij gebruikers van ICT gaan uit van een continu stijgende kwaliteit van dienstverlening, waardoor het te overbruggen gat naar de gewenste kwaliteit groter kan zijn dan uit het figuur blijkt.

Gezien de recente opstart van de Connectie als gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie zien we dat de dip in het model nu vol gevoeld zal worden door de dienstverleners. Het kantelpunt van de dip vereist doorzettingsvermogen en werken in co-creatie tot het punt is bereikt dat de Connectie volledig op eigen benen kan functioneren.

Rekening houden met de factor tijd



Figuur 3: De factor tijd in ogenschouw nemend



Onze bevindingen

A

IV-keten

onder

de

loep

“

De uitgangspositie voor de samenwerking middels De Connectie was niet ideaal. De IST-situatie was onvoldoende in beeld en de doelstelling zeer ambitieus. Samen met de deelnemers is de reis van de samenwerking toch ingezet. De hinder wordt in deze periode zwaar ondervonden, waarbij er vooral veer beren op de weg lijken te staan. Nu de balans is opgemaakt moet verdere professionalisering plaatsvinden. Cruciaal hierbij is het vertrekken vanuit een gezamenlijke positionering.

Hoofdconclusie PwC op IV-Keten

Samen professionaliseren in de IV-keten
PwC

Strategie (1/2)

Spelregels (vanuit positionering en risicobereidheid) niet helder. Hierdoor wordt prioriteren, monitoren en bijsturen op strategische doelen bemoeilijkt.



Historie

- De Connectie komt voort uit een gezamenlijke noodzaak én behoefte van de gemeenten om de krachten te bundelen op bedrijfsvoeringsgebied. Zij zien de samenwerking als dé manier om - in tijden van financiële schaarste - het hoofd te bieden aan een groeiend takenpakket, de toenemende complexiteit daarvan en de steeds hogere eisen die de samenleving stelt aan de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening." (Bedrijfsplan 2017-2020). Tegelijkertijd lijkt de gezamenlijke regionale gedachte volgens betrokkenen vaak niet 'top-off-mind'.
- Voorafgaand aan de start van De Connectie hebben en aantal partijen van deelname afgezien, namelijk: gemeente Overbetuwe, gemeente Lingewaard. Gevoel van urgentie en de 'wens van de wal af te komen' werd hiermee steeds belangrijker waardoor er minder aandacht naar de startsituatie (bijvoorbeeld door een 0-meting uit te voeren) is uitgegaan, zoals bijvoorbeeld het verhelderen van afspraken, de acceptatiecriteria, of de gevraagde product kwaliteit.
- ICT wordt gezien als een drijvende kracht achter innovatie voor zowel bedrijfsvoering als het primaire proces. Tegelijkertijd, is strategie in relatie tot ICT niet altijd voldoende belicht, of is er volgens betrokkenen niet genoeg doorzettingskracht geweest.



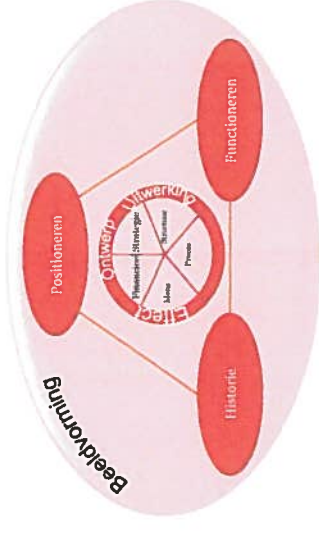
Positionering

- Strategische doelstellingen en de wijze waarop betrokkenen deze proberen te bewerkstelligen kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden gezien. Voorbeeld is de gewenste positionering van het SCC (Treacy en Wiersema, bijlage D). Deze kunnen worden vertaald naar bijbehorende taken, of dienstverleningsniveaus. De gewenste positionering van SCC De Connectie (het waarom) is onvoldoende concreet gemaakt. SCC De Connectie heeft geen heldere weging gemaakt met betrekking tot de strategische doelstellingen opgenomen in het Bedrijfsplan, namelijk: Klantgerichtheid, Kwaliteit, Kosten, of Kwetsbaarheid (4K's). Dit terwijl deze doelen niet gelijktijdig, in gelijke mate kunnen worden gerealiseerd.
- Daarbij verschillen de percepties van deelnemers over wat de na te streven strategische doelen (4K's) inhouden. Ook is er volgens betrokkenen in de praktijk nog weinig éénduidigheid over de vraag over welke processen, systemen er daadwerkelijk zouden kunnen worden geharmoniseerd en gestandaardiseerd. Daarbij is er discussie over welke taken door SCC De Connectie zelf zouden moeten worden uitgevoerd, of uitbesteed.
- Ook is er sprake van verschillende omvang en uiteenlopende vertrekposities van de partijen die deel nemen in SCC De Connectie.



Functioneren

- De spelregels (vanuit strategie, risicobereidheid) zijn niet helder. Deze zijn van belang voor het richten (het wat) van de samenwerking in de IV-Keten.
- Er lijkt weinig gezamenlijkheid te bestaan in strategische doelen en de uitvragen die hieromtrent worden gedaan.
- Betrokkenen merken op dat men op strategisch niveau vaak 'allemaal een eigen koers lijkt te varen', waardoor een snel besluitvormingsproces wordt bemoeilijkt. Daarbij ervaren betrokkenen een gebrek aan slagkracht op tactisch niveau (RIO, SRIM) voor het op één lijn krijgen van alle partijen die samen SCC De Connectie vormen. Ervaring is dat er nog geen sprake is van één werkwijze en dat er nog weinig gezamenlijkheid is in wat men wil en vraagt aan SCC De Connectie.
- Betrokkenen in de uitvoering ervaren een spagaat tussen de verschillende (soms strijdige) na te streven doelen waarop zij worden aangesproken, of bevestigd. Daarbij vinden zij het moeilijk hierin prioriteiten te stellen.



Strategie (2/2)

Spelregels (vanuit positionering en risicobereidheid) niet helder. Hierdoor wordt prioriteren, monitoren en bijsturen op strategische doelen bemoeilijkt.



Historie

- Opvallend is dat kennis vanuit het verleden niet zichtbaar lijkt te worden ingezet voor het borgen van een succesvolle samenwerking bij de vorming van De Connectie. Ons is bijvoorbeeld niet gebleken dat kennis uit eventuele metingen op de beginsituatie (niet integraal en volledig maar slecht partieel) met betrekking tot IT, procesinrichting, personeelsbestand worden ingezet.

- Daaruit volgt dat strategische doelen en startsituatie per 1 juli 2017 niet voldoende concreet zijn vertaald naar het plan van aanpak (van A naar B) om de beoogde benefits te kunnen gaan behalen. A, was immers niet werkelijk helder. Daarbij is sprake van diffusie in positionering (zie hiernaast).



Positionering

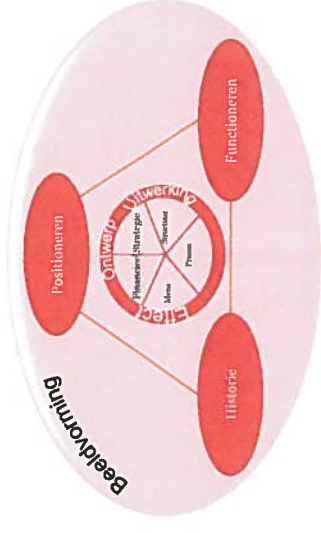
- De verschillen tussen partijen zijn te weinig zichtbaar vertaald naar proces- en dienstverleningsafspraken (bijvoorbeeld naar het PDC, of naar regionale afstemming demand managers). Je kunt je bijvoorbeeld afvragen of wensen voor 'best in class', 'average in class' of 'lowest in class' bij alle producten voor alle deelnemende partijen gelijk zijn.

- Daarbij is volgens betrokkenen het gesprek over risico's voor het behalen van deze strategische doelstellingen te weinig gevoerd. Dit bemoeilijkt het monitoren, bijsturen in relatie tot de te behalen doelen.



Functioneren

- In de praktijk zijn veel aspecten benoemd waaraan allemaal 'de hoogste prioriteit' wordt gegeven.
- Spelregels en 'risk appetite' zijn een onmisbaar kompas in het richten van de samenwerking in de IV Ketten dat de uitvoering faciliteert in haar prioritering en in het realiseren van haar potentiële toegevoegde waarde.
- De positionering zou dan ook meer richting moeten geven aan het 'hoe' en 'wat' van de samenwerking.



Illustratieve effecten en oorzaken - Strategie

Spelregels (vanuit positionering en risicobereidheid) niet helder. Hierdoor wordt prioriteren, monitoren en bijsturen op strategische doelen bemoeilijkt.

Observaties

Opvallend is dat kennis vanuit het verleden niet zichtbaar lijkt te worden ingezet voor het borgen van een succesvolle samenwerking bij de vorming van De Connectie. Ons is bijvoorbeeld niet gebleken dat kennis uit eventuele metingen op de beginsituatie met betrekking tot IT, procesinrichting, personeelsbestand worden ingezet.

Nu en vanuit de historie, ligt de nadruk volgens betrokkenen veelal op het behouden van autonomie en financiële sturing. Een gezamenlijke strategische richting en het bewust werken aan gedeeld belang ontbreekt, volgens betrokkenen in de IV Ketten.

Keuzes worden huidige niet op goede manier genomen en het ontbreekt aan een lange termijnvisie. Er is een RPFO (Regionaal Portfolio Overleg) met sturing vanuit de Gemeente Arnhem. De Connectie brengt daar echter niet alle projecten in en de gemeenten Renkum en Rheden tot op heden nog geen enkele). Het proces en de protocollen zijn er maar het blijft tot op heden nog een Arnhem feestje dat vanaf het najaar 2018 raakt uitgedoofd.

Oorzaken

Voorafgaand aan de start van De Connectie heeft een aantal partijen van deelname afgezien. Gevoel van urgentie en de 'wens van de wal af te komen' werd hiermee steeds belangrijker waardoor er minder aandacht naar de startsituatie (bijvoorbeeld door een o-meting uit te voeren) is uitgegaan, zoals bijvoorbeeld het verhelderen van afspraken, de acceptatiecriteria, of de gevraagde product kwaliteit. Daarbij wordt aangegeven dat er sprake is geweest in afnemende, of uitblijvende investeringen in ICT door de deelnemende partijen voor overdracht naar SCC De Connectie in de periode 2014-2017. Aandachtspunt is bijvoorbeeld onderhoud, support servers. Daarbij is onvoldoende helder geweest hoeveel, welke werkplekken, applicaties etc. zijn overgedragen.

Ook is er sprake van verschillende omvang en uiteenlopende vertrekposities van de partijen die deel nemen in SCC De Connectie. Gemeente Arnhem ontwikkelt zich van een regioorganisatie, met verzelfstandiging van de uitvoering.

Een voorbeeld van de verschillende vertrekposities is dat één gemeente met de uitrol van een nieuw financieel pakket overgaat van papieren-, naar digitale facturen. Dit terwijl betrokkenen vanuit een andere gemeente zich deze mijlpaal in hun verleden allicht niet eens meer herinneren.

Niet alle deelnemers van De Connectie zijn structureel vertegenwoordigd in overlegstructuren, zoals RIO, SRIM, stuurgroepen. Dit bemoeilijkt het bundelen van vragen, het werken aan gezamenlijke doelen in de IV Ketten. In het RPFO (Regionaal Portfolio Overleg) ingericht vanuit gemeente Arnhem, sluiten andere deelnemers bijvoorbeeld vrijwel niet aan. Ook is er weinig afstemming op demand-management.

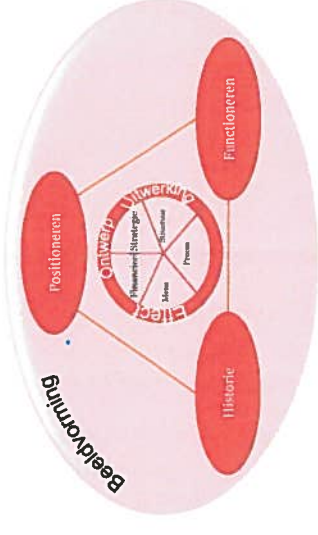
Illustratieve effecten en oorzaken - Strategie

Spelregels (vanuit positionering en risicobereidheid) niet helder. Hierdoor wordt prioriteren, monitoren en bijsturen op strategische doelen bemoeilijkt.

Observaties	Oorzaken
<p>ICT wordt gezien als een drijvende kracht achter innovatie. Tegelijkertijd, is strategie in relatie tot ICT niet altijd voldoende belicht, of is er volgens betrokkenen niet genoeg doorzettingskracht.</p> <p>Betrokkenen in de uitvoering ervaren een spagaat tussen de verschillende (soms strijdige) na te streven doelen waarop zij worden aangesproken, of bevroegd. Daarbij vinden zij het moeilijk hierin prioriteiten te stellen.</p>	<p>De gewenste positionering van SCC De Connectie (het waarom) is onvoldoende concreet gemaakt. In welke mate streeft De Connectie bijvoorbeeld 'operational excellence', 'product leadership' of 'customer intimacy' na? (zie figuur Tracey en Wiersema bijlage D en voorgaande slide).</p> <p>Het gesprek over risicotolerantie, ten opzichte van de beoogde (strategische) doelstellingen lijkt niet voldoende te zijn gevoerd. Dit biedt volgens betrokkenen geen referentiekader om te kunnen prioriteren, of bijsturen.</p>
<p>Daarbij geven betrokkenen aan dat de afweging over welke taken passen bij de positionering van SCC De Connectie; en de mate waarop dit aansluit op de huidige resources onvoldoende is gemaakt. Je kunt je afvragen of je de goede dingen doet, welke mensen je daarvoor wilt vrijmaken en inzetten.</p>	<p>De spelregels (vanuit strategie, risicobereidheid) zijn niet helder.</p> <p>Daarbij wordt op een aantal punten aan kantzijde en aan de zijde van De Connectie inhoudelijke kennis gemist, bijvoorbeeld : strategische trendwatchers als sparringspartner van de informatiemangers. Ook hebben informatiemangers volgens betrokkenen vaak kennis van een deeldomein, maar overzien zij niet altijd het gehele veld voor hun gemeente.</p> <p>Doelarchitectuur geeft volgens betrokkenen onvoldoende richting.</p>

Financieel

Gerichte financiële sturing is onvoldoende aanwezig



Historie

- De complexiteit van ICT bij de vorming van een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie moet niet worden onderschat. Het overgaan naar één ICT-infrastructuur, het beheer van de ICT-voorzieningen en de gebruikersondersteuning vragen veel aandacht in de aanloop naar de start van de samenwerking. Daarbij is met de vorming van het samenwerkingsverband gekozen voor het neerzetten van één nieuwe organisatie die meer moet zijn dan het knippen en plakken van haar afzonderlijke delen. Om dit te realiseren, moet niet alleen worden ingezet op het 'open houden van de winkel', maar wordt tevens een investering gevraagd in de harmonisatie. De startsituatie bij de connectie is er echter één geweest in de categorie van knippen en plakken, waarbij onvoldoende rekening is gehouden van de verschillende startsituaties van de verschillende deelnemers, waarbij financiële tegenvallers (achterstanden op de IT-infrastructuur zoals storage en serverbeheer) niet in kaart zijn gebracht.

- De ervaring leert dat benefits van het werken met een SCC, niet onmiddellijk ingeboekt kunnen worden en pas op termijn ingelost (horizon van 5 jaar) kunnen worden. Omdat er zo veel wisselingen zijn geweest in posities is onduidelijkheid over de opgelegde taakstellingen en per wanneer deze gerealiseerd zouden moeten worden.

Samen professionaliseren in de IV-keten
PMC



Positionering

- Ontwikkelingen in relatie tot digitalisering en de eisen die klanten in de praktijk aan de ICT dienstverlening stellen, lijken volgens betrokkenen om meer investeringen te vragen dan de beschikbare resources. Hierbij dient opgemerkt te worden dat ontwikkeling op het gebied van digitalisering een enorme snelheid hebben en dit, ook in de situatie dat de gemeenten niet zouden gaan samenwerking, tot hogere investeringen zou hebben geleid.

- Dit terwijl gemeentes hun kostenbudgetten zouden willen afbouwen.
- Het is in de praktijk niet helder hoe de partijen die samen De Connectie (gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie en deelnemers) vormen, de dienstverlening willen positioneren en welke investeringen zij, om dit te realiseren acceptabel vinden. Vragen die onbeantwoord blijven zijn: wat wil bijvoorbeeld keten-breed op innovatiegebied, welke investering vraagt dat en in welke mate zijn deze te realiseren?



Functioneren

- De uitvoeringsorganisatie ervaart meer werk, dan de formatie (en bijbehorende budgetten) die waarop aan hen wordt gevraagd aan te sturen.
- Beoogde besparingen vanuit een harmonisatie van processen, systemen (bijvoorbeeld kosten licenties, contracten) zijn een uitdaging daar waar inzicht (in de IST) ontbreekt.
- Gericht transitieplan incl. realistische tijdslijnen naar de gewenste situatie (SOLL) wordt gemist.
- Inzicht in verbruiks-, gebruikskosten was volgens betrokkenen onvoldoende aanwezig, bijvoorbeeld in relatie tot apparatuur aangesloten op het netwerk.
- De PDC geeft volgens betrokkenen onvoldoende richting om vast te kunnen stellen welke diensten vallen binnen standaarddienstverlening, bijvoorbeeld om de basis op orde te brengen en maatwerk, of meerwerk.
- Deugdelijke financiële onderbouwing voorafgaand aan het starten van projecten en toekomstgerichte financiële sturing in projecten is een aandachtspunt.
- Er wordt gewerkt met lumpsum financiering voor dienstverlening geëncijferd als standaard.

Illustratieve effecten en oorzaken - Financieel

Gerichte financiële sturing is onvoldoende aanwezig

Observaties	Oorzaken
<p>Uitvoering ervaart meer werk, dan de formatie (en bijbehorende budgetten) die waarop aan hen wordt gevraagd aan te sturen.</p> <p>Beoogde besparingen vanuit een harmonisatie van processen, systemen (bijvoorbeeld kosten licenties, contracten) zijn een uitdaging daar waar inzicht (in de IST) ontbreekt.</p> <p>Gericht transitieplan incl. realistische tijdlijnen naar de gewenste situatie (SOLL) wordt gemist.</p> <p>Ontwikkelingen in relatie tot digitalisering, eisen aan ICT dienstverlening lijken volgens betrokkenen om meer investeringen te vragen, terwijl gemeentes hun kostenbudgetten zouden willen afbouwen.</p>	<p>De begroting is zero-based opgebouwd met perspectief naar een eindbeeld (de zogeheten SOLL-positie) in 2020. Dit eindbeeld is gebaseerd op een situatie waarin systemen geharmoniseerd en gestandaardiseerd zijn.</p> <p>Volgens betrokkenen zijn taakstellingen (bijvoorbeeld in relatie tot formatie beheer) direct ingeboekt, terwijl rand voorwaardelijke harmonisatie opgaven niet tijdig zijn gerealiseerd. In de praktijk is het harmoniseren en optimaliseren van de processen (terwijl de winkel open is) een grote uitdaging, die nog verre van afgerond is. Daarbij is er bij harmonisatie opgaves, zoals het financieel systeem niet altijd gekozen voor één systeem, één proces en lijkt hier tegen volgens betrokkenen veel weerstand te bestaan.</p> <p>Daarbij lijken inzicht in de lopende- en benodigde- contracten niet altijd voldoende aanwezig bij De Connectie. Dit bemoeilijkt de inventarisatie en realisatie van besparings-potentieel, bijvoorbeeld op licenties.</p> <p>Ambities uit het Bedrijfsplan van De Connectie, de deelbedrijfsplan ICT lijken onvoldoende concreet te kunnen worden vertaald naar de uitvoering, bijvoorbeeld algemene taakstelling voor De Connectie. Ten eerste omdat informatie over de uitgangspositie (O-meting) op punten door betrokkenen wordt gemist. Ten tweede omdat de boogde inrichting (processen, ICT landschap) volgens betrokkenen onvoldoende richting geeft.</p> <p>In een situatie waar de IST en de SOLL voor betrokkenen niet helder zijn, lijkt het formuleren van een realistisch transitieplan, incl. budget een uitdaging.</p> <p>Het is niet helder hoe De Connectie is ge-positioneerd, welke rol zij hier met haar dienstverlening dient te vervullen.</p>

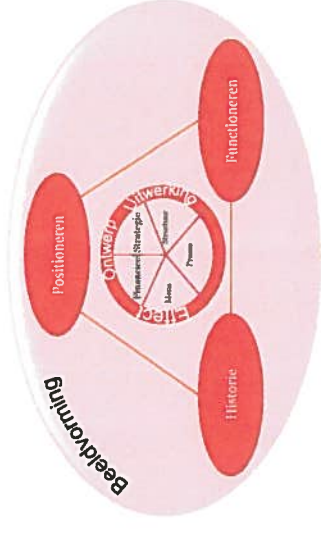
Illustratieve effecten en oorzaken - Financieel

Gerichte financiële sturing is onvoldoende aanwezig

Observaties	Oorzaken
<p>Gerichte kostenprognoses- en budgetsturing vragen aandacht.</p>	<p>Inzicht in verbruiks-, gebruikskosten was volgens betrokkenen onvoldoende aanwezig, bijvoorbeeld in relatie tot apparatuur aangesloten op het netwerk.</p>
<p>In de praktijk ontstaat discussie tussen SCC De Connectie en klanten over (de onderbouwing) van kosten, facturen.</p>	<p>Bij de start SCC De Connectie is volgens betrokkenen geen overdracht geweest van het contractenregister, (voor zover beschikbaar). Op dit moment wordt nader inzicht verkregen in lopende contracten op basis van een analyse van verplichtingen, betalingen. Monitoring, signalering bijvoorbeeld in relatie tot de looptijden van licenties is nog niet ingeregeld.</p> <p>De PDC geeft volgens betrokkenen onvoldoende richting om vast te kunnen stellen welke diensten vallen binnen standaarddienstverlening, bijvoorbeeld om de basis op orde te brengen en maatwerk, of meerwerk.</p> <p>Er wordt gewerkt met lumpsum financiering. Het is daardoor lastig om te sturen op volumes en dit levert een groter risico op voor discussies over kosten en eerlijke verdeling ervan.</p>

Structuur/Governance (1/2)

Governance in opzet wel beschreven, praktijk bezorgt hoofdbreken.



Historie

- Op 1 juli 2017 is 'De Connectie' opgericht waarin een aantal bedrijfsvoeringstaken wordt uitgevoerd met als grootste deelnemende partijen gemeenten Arnhem, Rheden en Renkum.
- Het 'one size fits all' principe is vanuit het perspectief van het type organisatie (gemeenten) wellicht nastrevenswaardig. Het is van belang de historische verschillen wel in ogenschouw te nemen bij de vorming van De Connectie, bijvoorbeeld met betrekking tot de vereisten die worden gesteld aan dienstverlening, maar bijvoorbeeld ook met betrekking tot de beschikbare capaciteit voor deelname aan projecten, sturings- en overlegorganen.
- Ook deze (historische) kennis lijkt niet actief te zijn ingezet bij de vorming van De Connectie.



Positionering

- In opzet is de governance op strategisch-ambtelijk niveau omschreven en vastgesteld. De gemeentes Arnhem, Renkum en Rheden zijn eigenaar, opdrachtgever en gebruiker van De Connectie. De gemeentesecretarissen zijn opdrachtgever, verantwoordelijk voor afstemming dienstverleningsniveau. Daarbij is aangegeven dat portefeuillehouders bedrijfsvoering gemandateerd opdrachtgever zijn en dat zij ten minste driemaal per jaar het beleid op hoofdlijnen bespreken en daarbij tussentijdse worden geïnformeerd (Bron: DVO, IGUO, Bedrijfsplan). SCC De Connectie heeft een Bestuurlijke opdracht gekregen.
- De stemmenverdeling in de gemeenschappelijke regeling (IGUO) is in opzet evenwichtig. (Er is geen sprake van een partij die een veto heeft).
- Uitgangspunt moet zij een heldere rolverdeling tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. De afgrenzing in rol en verantwoordelijkheid tussen strategisch en tactisch niveau is echter diffuus. Wij zouden verwachten dat in een strategisch overleg de punten genoemd in bijlage E met name centraal zouden staan.
- Vanuit de kleine gemeentes nemen veel dezelfde mensen deel aan het OGO, SRIM en dat is kwetsbaar. Je kunt je afvragen of de rollen opdrachtgever en eigenaar wel helder gescheiden kunnen worden.



Functioneren

- Opvallend is dat rapportagelijnen in de praktijk niet helder zijn, of dat de formele rapportagelijnen niet worden gevolgd. Coördinatie mechanismen tussen betrokken organisatieniveaus functioneren niet altijd naar wens.
- Hulpstructuren op tactisch niveau hebben onvoldoende capaciteit (bijvoorbeeld informatiemanagers), of worden gepasseerd (bijvoorbeeld stuurgroep). Dit is in opzet, bestaen en werking niet helder. Daarbij benoemen dat gesprekspartners dat capaciteit op tactisch niveau aan leverancierszijde (De Connectie) onvoldoende is waardoor inrichting achterblijft (bijvoorbeeld PDC, DAP).
- Rollen en verantwoordelijkheden op tactisch- en operationeel niveau zijn niet helder. In de huidige situatie is er een behoorlijk grote mate van vermenging van verschillende rollen, omdat spelregels niet helder zijn.
- Ook worden volgens betrokkenen rollen van ketenpartners overgenomen. Elkaar ondersteunen is prima, maar rollen overnemen (omdat dat vroeger ook zo ging) zorgt niet volgens betrokkenen niet voor een efficiënte en effectieve keten.
- Regionale samenwerkingsverbanden komen moeilijk van de grond (Rheden en Renkum 'laten' het aan Arnhem, bij gebrek aan beschikbaar gemaakte capaciteit).

Structuur/Governance (2/2)

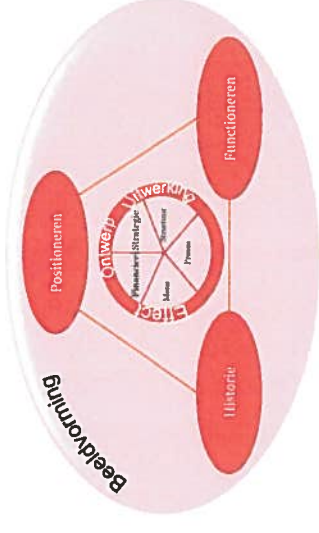
Governance in opzet wel beschreven, praktijk bezorgt hoofdbrekens.



Historie



Positionering



Functioneren

- Op operationeel niveau is de opzet in ontwikkeling (processen zoals incidentmanagement worden herijkt); overleg op operationeel niveau lijkt niet structureel ingeregeld (i.r.t. verrichten).
- De rafels en ontvluchtingsvraagstukken zijn pas in een te laat stadium geïnventariseerd; hiertoe is een nieuw overleg ingericht (rafelrandjes overleg) status/mandaat niet bekend.

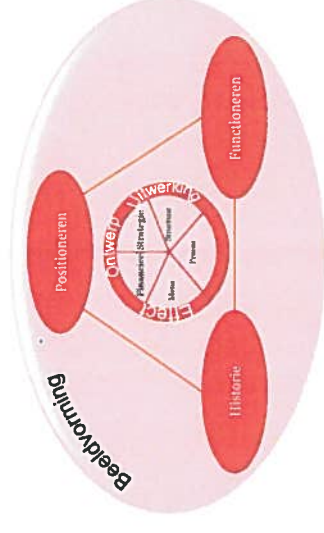
Illustratieve effecten en oorzaken – Structuur/Governance

Governance in opzet wel beschreven, praktijk bezorgt hoofdbrekens.

Observaties	Oorzaken
<p>Rollen en verantwoordelijkheden op tactisch niveau zijn niet helder. Deze structuur is in de praktijk niet uitgerold (er wordt zo niet gewerkt, andere organen dan het SRIM sturen).</p> <p>Oorzaken zijn wisselingen in mensen, meerdere rollen bij één persoon (bijvoorbeeld lid OGO, SRIM). Dit is kwetsbaar, omdat je bijvoorbeeld van een manager bedrijfsvoering niet kunt verwachten dat hij ook alles in detail weet over informatiemanagement. Je ziet dit bijvoorbeeld terug in de onvoldedige voorbereiding van besluitvorming (waar vaak de capaciteit, kosten niet afdoende in worden meegenomen).</p>	<p>Het SRIM neemt een sturende rol (vanuit hun positie binnen klantorganisatie, mandaat), bijvoorbeeld zichtbaar in relatie tot de mailmigratie (als stuurgroep).</p> <p>De rol van het SRIM is formeel nooit volledig ingeregeld en ingekaderd. Het is volgens betrokkenen uit nood geboren, want De Connectie heeft de opdracht gekregen een aantal harmonisatie trajecten in te zetten (leverancier).</p> <p>De logische denklijn zou volgens sommigen zijn dat projecten zoals het financieel systeem hier ook zouden worden belegd, maar hier is (met het inrichten van een stuurgroep) niet voor gekozen.</p>

Proces

Schakelpunten/knip op processen onvoldoende handvatten en richtlijnen meegegeven om verwachtingen over en weer te realiseren (proces in goede banen leiden)



Historie

- Voor de IV-Keten zijn de IGUO-onderdelen gefaseerd overgedragen naar SCC De Connectie. Per 1 juli 2017 is de nieuwe bedrijfsvoerings-organisatie formeel van start gegaan. Het leeuwendeel van de uniformering en standaardisering van de processen moest na overgang naar De Connectie plaatsvinden.
- Processen moeten gestandaardiseerd en geuniformeerd worden, terwijl tegelijkertijd 'de winkel open moet blijven'. Dit heeft zijn weerslag op de kwaliteit van dienstverlening
- Processen zijn voorafgaand aan de overgang naar de connectie niet geharmoniseerd. Verschillen in volwassenheidsniveau zijn niet vooraf in kaart gebracht.
- Aandachtspunt is het samenspel tussen strategie in relatie tot IT en de uitvoering door afdelingen ICT. Niet met elkaar kunnen lezen en schrijven is een belangrijke belemmering geweest. De inhoudelijke kracht om de top daarbij aan de hand te nemen is niet altijd voldoende aanwezig geweest. Je zou in essentie meer checks & balances willen op uitgaven, inhoud en techniek. Vanuit het verleden is wel ingezet op strategie en ideeën, maar is de doorzettingskracht te beperkt geweest.



Positionering

- In het Bedrijfsplan 2017-2020 wordt verwezen naar het PDC waarin de normstelling op kwaliteit dient te worden vastgelegd. In het PDC 2018 zijn nog geen kwaliteitsnormen opgenomen voor alle producten. Daarbij valt op dat deze nog niet in samenspraak tussen klanten en De Connectie worden opgesteld, maar alleen door De Connectie zelf. Ook valt op dat niet helder is welke afname volumes redelijkerwijs kunnen worden verwacht. Afname volumes zouden in 2018 moeten worden gevalideerd. Hieruit volgt dat het voor betrokkenen in de praktijk vaak niet tijdig helder is wat men van elkaar mag verwachten. Daarbij is veelal niet tijdig helder wanneer er sprake is van 'maatwerk', of 'meerwerk'.



Functioneren

- In essentie functioneert de basisrichting van een aantal kernprocessen onvoldoende. Om dit te illustreren hebben wij ons functiegebiedenmodel gehanteerd (zie bijlage F). Met een rood uitroepteken staan de aandachtsgebieden aangegeven waarop serieuze issues zijn gevonden. De issues spitsen zich toe op gebieden die meer gerelateerd zijn aan de (door)ontwikkeling van de informatievoorziening (zoals informatiemanagement, programma- en portfoliomanagement en projectmanagement) als op de processen die meer georiënteerd zijn op instandhouding (zoals accountmanagement, service support en service delivery processen). Arlande gaat in hun ICT-nulmeting dieper in op de meer operationele ICT-beheerprocessen. Deze hebben wij zodoende buiten beschouwing gelaten.
- De overgang van ketenprocessen (waarbij zowel klanten- als De Connectie) samenwerken, is niet geborgd.
 - Allereerst, zijn key-spelers in het proces niet voor alle betrokkenen zichtbaar geïdentificeerd.
 - Ten tweede is vaak niet helder waar de verantwoordelijkheid van de één ophoudt en die van de ander begint.

Proces

Schakelpunten/knip op processen onvoldoende handvatten en richtlijnen meegegeven om verwachtingen over en weer te realiseren (proces in goede banen leiden)



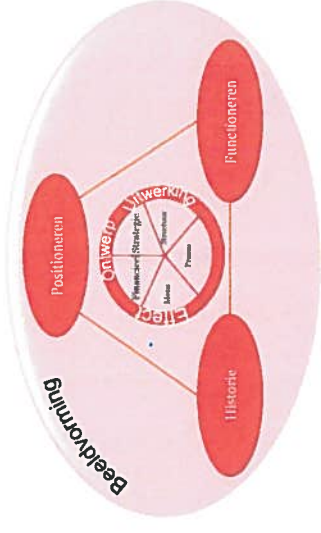
Historie



Positionering



Functioneren



- Ten derde is het voor samenwerkende partijen vaak ook niet helder wat de ander precies van hen nodig heeft, om diens taak uit te kunnen voeren (bijvoorbeeld onbegrijpelijke meldingen incidentmanagementproces).
- Bovendien is er veelal geen bewustheid van hoe eigen acties, andere stukken van de keten beïnvloeden, bijvoorbeeld benoemd in relatie tot changemanagement.

Illustratieve effecten en oorzaken – Proces Governance in opzet wel beschreven, praktijk bezorgt hoofdbrekens.

Observaties	Oorzaken
<p>Het vertrouwen bij actoren aan de kantzijde in een volwaardige procesafhandeling aan de kant van de connectie op IV-processen is laag.</p>	<p>Demand-management en opdrachtgeverschap in de IV keten zijn nu nog gefragmenteerd. Positionering en bevoegdheden van demandmanagers vragen aandacht.</p>
<p>De Connectie krijgt imago van 'no' en 'slow': Tevredenheid op standaard dienstverlening neemt af (bijvoorbeeld 8 dagen moeten wachten na aanvraag laptop).</p>	<p>Processen die in het verleden op orde waren binnen gemeente Arnhem zoals het portfolioproces, zijn niet behouden met het vormen van De Connectie. Dit omdat De Connectie geen onderbouwing vroeg bij aanvragen (zij op alles ja) en omdat de andere gemeentes het nut en de noodzaak van dit proces niet inzagen. Nu strijdt men voor 'het eigen stuk taart en willen de partijen eruit halen wat ze erin gestopt hebben'.</p>
<p>Mensen gaan buiten reguliere processen om werken. Ze maken gebruik van 'olifantenpaadjes' omdat het vertrouwen op een goede en snelle dienstverlening dan groter is.</p>	<p>Wel is door De Connectie recent opgevraagd welke businessprojecten er lopen. Dit is niet uitmondend in verder opzetten van een projecten en portfolioproces. Dit omdat opnieuw de gezamenlijkheid ontbrak. De Connectie wil inzicht, maar geeft geen inzicht bijvoorbeeld in de projecten die zij nodig acht om 'de basis op orde te brengen'. Misschien vinden klanten wel dat andere zaken geprioriteerd moeten worden voor 'deze basis'. Indien er geen gezamenlijkheid is, strijden deelnemers voor hun eigen businessprojecten.</p>
<p>Een niet uitgevoerde nulmeting en een PDC die onvoldoende eenduidig is zorgen ervoor dat de helderheid over welke werkzaamheden vallen onder standaard, meerwerk of maatwerk ontbreekt.</p>	
<p>Hoewel werkprocessen op papier wel worden aangetroffen, is de vertaling naar de praktijk ('hoofden van mensen') niet gemaakt. In opzet zijn er bijvoorbeeld beschrijvingen van het incidentmanagement en changemanagementproces. In de praktijk worden hele andere wegen bewandeld.</p>	<p>Er is nu en geen draagvlak voor De Connectie en geen hiërarchie aangebracht in strategische doelstellingen (ofwel, waartoe is De Connectie ingericht). Dit zou dan weer vertaald kunnen worden naar werkwijzen, rollen, verantwoordelijkheden in de praktijk. Hier zie je nu veel olifantenpaadjes.</p>
<p>Iedere partij in de samenwerking werkt aan zijn eigen stip op de toekomst.</p>	<p>Niet meer vragen vanuit onrealistische verwachtingen. Je ziet dat bij De Connectie de organisatie dicht slijpt. Simpele zaken kunnen niet meer geleverd worden. Er moet daar eerst ruimte worden geschept, openheid van zaken worden gegeven. Hierin is het projecten en portfolioproces cruciaal. Ik zou willen dat de klanten en De Connectie samen zouden bepalen waarom, wat moet worden gerealiseerd. De Connectie is dan voor het uitvoeren van de technische details (hoe).</p>
<p>Volwassenheid op het gebied van projectmanagement is laag, waardoor beoogde doelstellingen (in de vorm van business benefits) niet behaald worden.</p>	

Illustratieve effecten en oorzaken – Proces

Governance in opzet wel beschreven, praktisch bezorgt hoofdbreken.

Observaties	Oorzaken
<p>De Connectie is niet in staat om vanuit de service support functie gebruikers voldoende te ondersteunen in de afname van afgesproken dienstverlening.</p>	<p>Ten behoeve van het huidige functioneren van het programma- en portfoliomanagement zijn de volgende oorzaken gevonden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Geen inzicht in capaciteitsbeslag going concern. Inmiddels is hierop een positieve slag gemaakt.• Kwaliteit toetsingskader niet toereikend voor een juiste toets op impact architectuur.• Voorbereiding voor besluitvorming in OGO is onvoldoende.
<p>De Connectie heeft onvoldoende grip op het besturen en financieren van diensten en het bewaken van het niveau van serviceverlening.</p>	<p>Op het gebied van informatiemanagement laat de uitwerking van de informatiestrategie/doelarchitectuur te wensen over. Het biedt onvoldoende richting voor de informatievoorziening van de toekomst voor de deelnemers. De huidige ontvangers, niet vastgestelde, doelarchitectuur is sterk ICT-gedreven en derhalve niet bruikbaar als kapstok om toekomstige ontwikkelingen aan te toetsen. Er ontbreekt, een gezamenlijk (deelnemers en connectie) opgestelde richting voor de toekomst van de informatievoorziening.</p> <p>Ten aanzien van projectmanagement zijn de volgende oorzaken gevonden die bijdragen aan een lage volwassenheid op dit vakgebied:</p> <ul style="list-style-type: none">• Beperkte opbouw van kennis op het vak van projecten managen door veel gebruik van externe inhuur.• Hoge projectlast (veel projecten tegelijk).• Meer last dan lust van afgesproken contracten met dienstverleners in projecten.• Sturing op technische realisatie in plaats van nastreven business benefits (hangt samen met veel externe inhuur).• Late betrokkenheid benodigde expertise (bijvoorbeeld ICT-architecten). <p>Op het gebied van inkoop- en contractmanagement zijn vooral issues op het beheer en de borging van contractenregisters, waarbij deelnemers nog steeds vragen krijgen over reeds overgedragen contactregisters.</p>

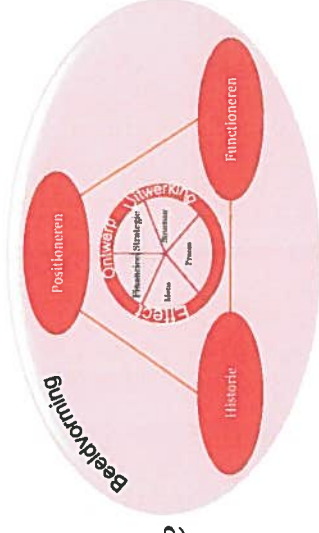
Illustratieve effecten en oorzaken – Proces

Governance in opzet wel beschreven, praktijk bezorgt hoofdbreken.

Observaties	Oorzaken
	<p>Het inrichten en uitvoeren van service delivery en service support processen laat te wensen over. Enkele (in het oog springende) voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Service level management: PDC is niet eenduidig genoeg KPI's om kwaliteit te meten ontbreken. SLA en DAP ontbreken dan ook. Er is geen nulmeting gedaan bij de start van De Connectie. Aantallen per product die vallen binnen de standaard dienstverlening zijn niet vastgesteld samen met de klant.• Accountmanagement: Het ontbreken van het voeren van volwassen gesprekken over wat wel en niet mogelijk in de wensen die de deelnemers hebben en het onvoldoende afstemmen van demand tussen de deelnemers onderling alvorens toenadering te zoeken tot het De Connectie.• Incident management: De communicatie van De Connectie bij incidenten (zoals de mailmigratie) naar haar klanten, is volgens betrokkenen niet voldoende helder geweest.• Change management: De inrichting van processen die over de koppelvlakken van de keten heen lopen is complex en voor betrokkenen vaak nog niet helder. Dit geldt voor mensen binnen De Connectie en voor mensen aan de klantzijde.• Configuratiemanagement: De kwaliteit van gegevens in het CMDB is niet van voldoende kwaliteit. Ook is er bij de overgang van drie service applicaties naar één applicatie niet voldoende toegezien op de volledigheid en juistheid van gegevensoverdracht waardoor er nu dus gegevens blijken te missen.

Mensen/medewerkers (1/2)

Randvoorwaarden om verder in rol te groeien vragen meer aandacht binnen de gehele IV-keten.



Historie

- Betrokkenen geven aan dat er voorafgaand aan de overheveling van mensen naar De Connectie, vraagtekens konden worden gezet bij de mate waarin beschikbare en beoogde competenties per functiegebied in balans waren. Er is toen besloten hierop niet te acteren en het principe mens volgt werk te hanteren.
- Medewerkers zijn als gevolg hiervan in een nieuwe positie komen te werken, zonder dat er sprake is geweest van een veranderprogramma om te functioneren conform het verwachtingsniveau van de functie (inclusief de context vanuit waar de functie moet worden uitgevoerd).
- Eveneens is niet ingeschat welke competenties, vaardigheden en cultuur nodig is in de nieuwe situatie. Gevolg is dat er veelal nog sprake is van oude cultuur.
- Volgens betrokkenen is het besef dat we samen een verandering moeten gaan doormaken in het harmoniseren van systemen en processen nog te vaak niet aanwezig. Mensen zouden weinig zoeken naar gedeeld belang, of lijken bang een eigen identiteit te zullen verliezen.



Positionering

- Strategische doelstellingen zijn niet zichtbaar vertaald naar een strategische personeelsplanning. Ten tijde van dit onderzoek lijkt er geen zichtbare verbinding gemaakt te zijn tussen inzicht in de huidige bezetting van functiegebieden; en de mate waarin dit in lijn is met de positionering van De Connectie en de taken die daarbij horen.
- Met betrekking tot 'richten' (strategisch-) en 'inrichten' (tactisch-) zijn aandachtsgebieden I&A met sterk verbeterpotentieel programma en portfoliomanagement, accountmanagement, informatiemanagement, TCO management, service support processen (incident, change en configuratiemanagement), informatiebeveiliging, service delivery processen (SLM, FM).
- De komst van een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie vereist een omslag in denken en doen van mensen die vanuit een gemeentelijke context in een bedrijfsmatige context worden geplaatst. Daarbij is, of zal sprake zijn van 'verhuizingen' van mensen die nu op kantoor bij De Connectie, in plaats van bij hun 'thuisgemeente' gaan werken. Betrokkenen vragen zich af of er voldoende handvatten, richting zijn meegegeven om ook echt anders te gaan werken en hierop te sturen. Ook vraagt een dergelijke omslag blijvend tijd en aandacht.



Functioneren

- Medewerkers, die jarenlang op een bepaalde manier gewerkt hebben, geven in gesprekken aan dat het lastig was om nu op een bedrijfsmatige manier te denken en te handelen. Het groeien in rollen, verantwoordelijkheden en elkaar hierop aanspreken, vraagt volgens betrokkenen aandacht.
- Binnen De Connectie hebben veel wisselingen plaatsgevonden en is volgens betrokkenen veel kennis en historisch besef verloren gegaan. Dit zowel in de uitvoering, als op managementniveau. Daarbij lijkt bewustzijn van gemaakte afspraken soms naar de achtergrond te geraken, ook ontbreken heldere afspraken op onderdelen.
- Betrokkenen ervaren onduidelijkheid in waar de verantwoordelijkheid van de één ophoudt en die van de ander begint. Daarbij is niet altijd helder wat onder standaarddienstverlening, maatwerk, of meerwerk valt en welk niveau van dienstverlening redelijkerwijs verwacht mag worden, bijvoorbeeld van een 'unskilled helpdesk'. Dit leidt tot spanningen op de werkvloer.
- Ook is men in het proces van wennen aan dat eventuele additionele dienstverlening, budgettaire consequenties zal moeten hebben en dat dit onderbouwd moet worden.

Mensen/medewerkers (2/2)

Randvoorwaarden om verder in rol te groeien vragen meer aandacht binnen de gehele IV-keten.



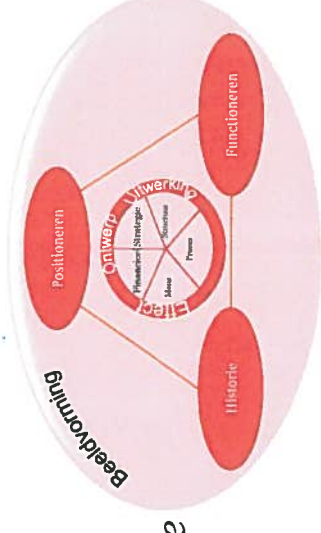
Historie



Positionering



Functioneren



- Het vermogen kennis- en inlevingsvermogen van klant specifieke applicaties en klantprocessen, klantomgevingen te behouden wordt wisselend beoordeeld.
- Betrokkenen zijn overwegend positief over het niveau van werkzaamheden op uitvoerend niveau. De Connectie wordt door sommige medewerkers bij de klant omschreven als een club mensen die heel hard werkt om moeilijke opgaves, zo goed mogelijk te vol brengen. Wel lijkt het moeten doorvoeren van bezuinigingen volgens geïnterviewden aan klantzijde- en binnen De Connectie, te resulteren in mentaliteitsverandering van 'yes we can' naar 'niks kan meer', bijvoorbeeld in relatie tot projecten. Daarbij bestaat volgens betrokkenen het risico dat het gevoel van gezamenlijkheid tussen De Connectie en haar klanten afkalft. Betrokkenen lijken zich vaak nog niet voldoende bewust of- en zo ja hoe- eigen acties andere samenwerkingspartners beïnvloeden.
- Betrokkenen geven aan de gezamenlijkheid te missen 'alsof er muren worden opgeworpen'.
- Betrokkenen vragen aandacht voor de bestaande kennisbehoefte, met name in relatie tot ICT en innovatie. Dit zowel aan de zijde van SCC De Connectie, als aan de zijde van haar klanten. Daarbij lijkt er in de praktijk meer vraag te zijn in relatie tot FAB, TAB, dan aanbod. Dit is ook zichtbaar in de openstaande vacatures, externe inhuur.

Illustratieve effecten en oorzaken – Mensen/medewerkers

Observaties

Het groeien in rollen, verantwoordelijkheden en elkaar hierop aanspreken, vraagt volgens betrokkenen aandacht.

Dit is zichtbaar in het gegeven dat;

- Mensen die jarenlang op een bepaalde manier gewerkt hebben benoemen dat ze het lastig vinden om nu anders, of meer bedrijfsmatig te denken en handelen (Denk aan niet langer even binnenlopen om iets te regelen maar werken via het click-call-face-principe: eerst contact opnemen via het digitale serviceplein, bellen wanneer dat onvoldoende resultaat oplevert en pas in laatste instantie persoonlijk face-to-face contact).
- Betrokkenen aangegeven de gezamenlijkheid te missen 'alsof er muren worden opgeworpen'.
- Spraakverwarring en discussies over 'wat bij de basis op orde hoort', welke werkzaamheden er wel, of niet gedaan moeten worden en door wie.
- Afspraken die als éénzijdig worden ervaren, of moeilijk te reproduceren zijn.

Oorzaken

Volgens betrokkenen is (zelf)kritische vermogen, bespreken, aanspreken op verantwoordelijkheden iets dat niet vanzelf gaat. Het is een beetje een familie, waarbij je weet je je waarvoor kunt benaderen en wanneer je even beter om iemand heen kunt werken.

Ook ervaren mensen enige halsstarrigheid, harde taal op de werkvloer (er worden muren opgeworpen). Dit wordt volgens betrokkenen enerzijds veroorzaakt door onzekerheid (bijvoorbeeld over eigen kennis, of eigen functie straks nog bestaat) en anderzijds door onduidelijkheden over rollen en verantwoordelijkheden.

Daarbij wordt door betrokkenen aangegeven dat er weinig tijd is mensen aan te sturen op hun rol, ontwikkeling, omdat er zoveel incidenten zijn die aandacht vragen. De winkel moet draaiende gehouden worden, terwijl deze wordt ingericht (harmoniseren, professionaliseren), terwijl ook de omgeving verandert en organisaties daarop in willen spelen (businessprojecten). Voor het begeleiden van de transitie, verandering lijkt weinig tijd over te blijven volgens geïnterviewden. Daarbij ontbreken er spelregels wanneer bijvoorbeeld niet helder is wat de risk appetite, positionering is van De Connectie.

Het is lastig om mensen aan te spreken op rollen en verantwoordelijkheden wanneer, zoals toegelicht op de lens 'proces', niet helder is waar de knip tussen processen van de Connectie en klanten. Bijlage G toont een mogelijke rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een voorbeeld zijn de overlappende werkzaamheden tussen functioneel- en technisch beheer. Ook hebben een aantal functioneel beheerders van de klantorganisaties volgens betrokkenen administratieve rechten in de omgeving van De Connectie.

Binnen De Connectie en bij klanten hebben veel wisselingen plaatsgevonden en is volgens betrokkenen veel kennis en historisch besef verloren gegaan. Dit zowel in de uitvoering, als op managementniveau. Daarbij lijkt bewustzijn van gemaakte afspraken soms naar de achtergrond te geraken.

Illustratieve effecten en oorzaken – Mensen/medewerkers

Observaties	Oorzaken
<p>Betrokkenen vragen aandacht voor kennisbehoefte op strategie, ICT.</p> <p>Enerzijds, wordt door betrokkenen kennis gemist aan de zijde van SCC De Connectie in haar rol als sparringspartner, bijvoorbeeld op tactisch niveau (demand/supply management) en op strategisch niveau, i.r.t digitalisering. Anderzijds, wordt incidenteel door betrokkenen kennis gemist aan de klantzijde welke de kennisbehoefte voor diens hele organisatie, of totale domein zou moeten kunnen formuleren.</p>	<p>Oorzaken voor het niet voelen van de gezamenlijkheid zijn dat er op strategisch niveau onvoldoende is stilgestaan bij de wijze waarop De Connectie in gezamenlijkheid vorm zou moeten krijgen. Belangrijke IV-processen die de klant raken, zoals het changeproces worden zonder betrokkenheid van klanten opgesteld. De vindbaarheid van gemaakte afspraken op IV-processen is ondermaats, waardoor het referentiekader onduidelijk is.</p> <p>Daarnaast is het inboeken van de taakstelling op korte termijn niet realistisch. Gevolg is dat de deelnemers zich onderling nog harder zullen maken voor eigen punten op de ontwikkelingsagenda.</p> <p>Strategische doelstellingen zijn niet zichtbaar vertaald naar een strategische personeelsplanning. Ten tijde van dit onderzoek lijkt er geen zichtbare verbinding gemaakt te zijn tussen inzicht in de huidige bezetting van functiegebieden; en de mate waarin dit in lijn is met de positionering van De Connectie en de taken die daarbij horen.</p>
<p>De deelnemers hebben hierbij de verwachting dat de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie als volwaardig sparringspartner kan fungeren op de inhoud om het gevraagde 'wat' door te vertalen naar het 'hoe' terwijl de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie in essentie ingericht is als uitvoeringsorganisatie en er een discrepantie in verwachtingen ontstaat.</p>	<p>Niet alle gevraagde rollen die worden gesteld aan een volwaardig samenwerkingspartner op de inhoud worden gesteld, terwijl de deelnemers niet in staat zijn om een eenduidige verwachting (proces en inhoud) aan de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie uit te spreken. Het zijn van een volwaardig samenwerkingspartner vraagt om een invulling van meerdere rollen op de IV-functiegebieden (zie bijlages H als voorbeeld) met bijpassende verantwoordelijkheidsverdeling. Met name op de integratie tussen OG-ON merken wij uit de gesprekken duidelijk een omissie terug.</p> <p>Daarbij is er sprake van openstaande vacatures, inhuur op sleutelposities. Deze wisselingen bemoeilijkt volgens betrokkenen het investeren in samenwerking, het vasthouden van kennis. Daarbij benoemen betrokkenen het risico dat mensen die erg betrokken zijn bij hun uitvoerende taak, te veel op hun bord krijgen waardoor een afbreukrisico ontstaat.</p>

Illustratieve effecten en oorzaken – Mensen/medewerkers

Observaties	Oorzaken
	<p>Ook geven betrokkenen aan vanwege drukte-, bijspringen weinig aandacht te kunnen besteden aan (door)ontwikkelingen ICT. Er wordt op dit moment volgens betrokkenen nog erg 'ad hoc' gewerkt en vragen, of problemen lijken vaak 'omhoog gedelegeerd' te worden. Bijvoorbeeld mensen op leidinggevend niveau zouden daardoor minder tijd over te houden om mee te denken, ontwikkelingen vorm te geven samen met de klant.</p> <p>Betrokkenen benoemen dat mensen vaak erg ervaren zijn in het uitvoeren van hun historische uitvoerende taak, of het pakket waarvoor zij verantwoordelijk waren. Daarbij belemmert de huidige werkdruk betrokkenen volgens eigen zeggen in het deelnemen aan leverancierssessies, trainingen om benodigde kennis up-to-date te houden. Ook ervaren mensen dat o.a. door vergrijzing de wens om nog veel nieuwe dingen te leren er niet meer is.</p> <p>Ook geeft bijvoorbeeld de doelarchitectuur volgens betrokkenen nog te weinig houvast. Dit lijkt een belangrijk hulpmiddel in (strategische) ontwikkelingen op het vlak van ICT.</p>

15

*Voorgestelde
interventies*

A

Interventies

op

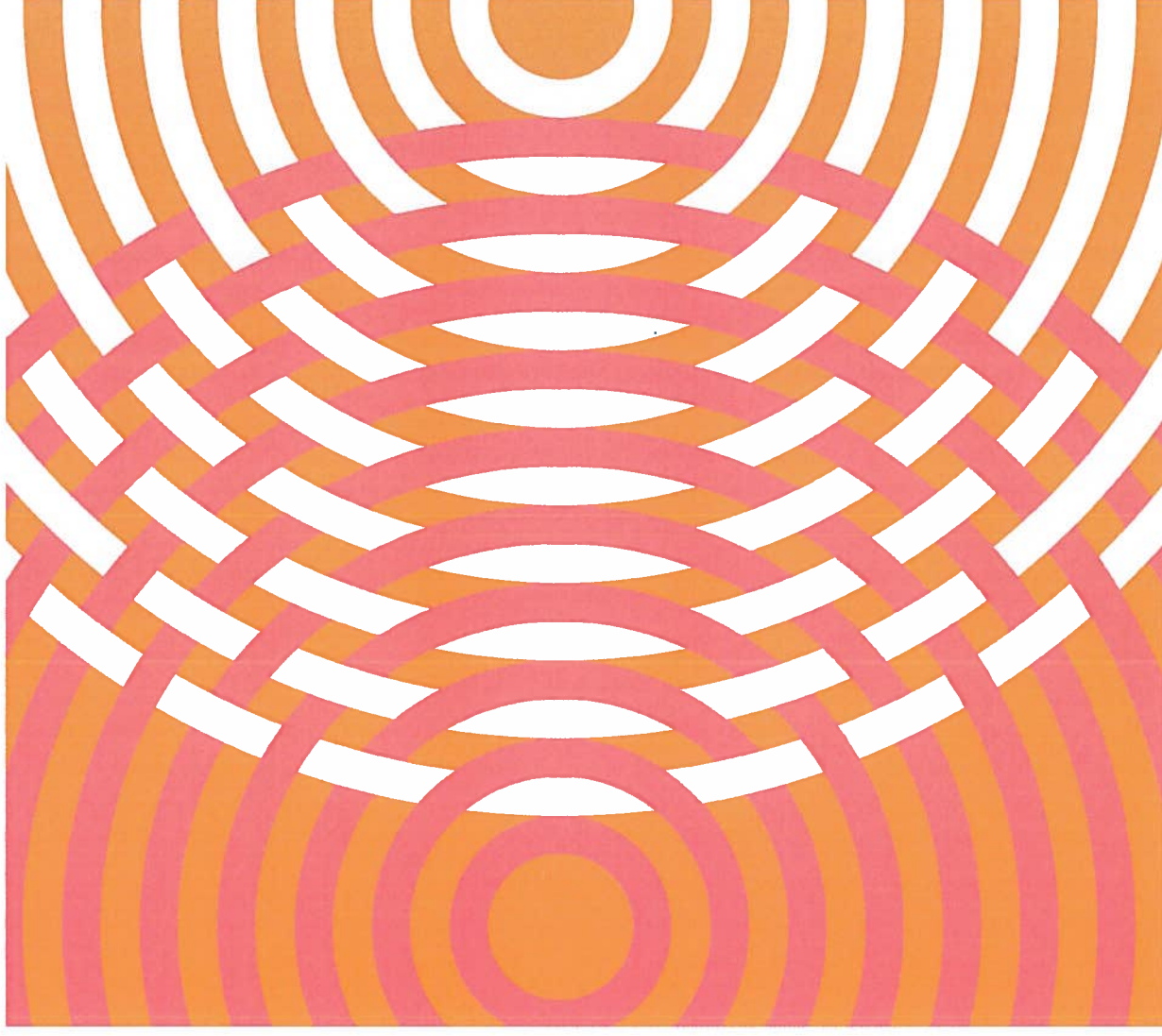
de

IV-keten

OP DE LENS

Visie en Strategie

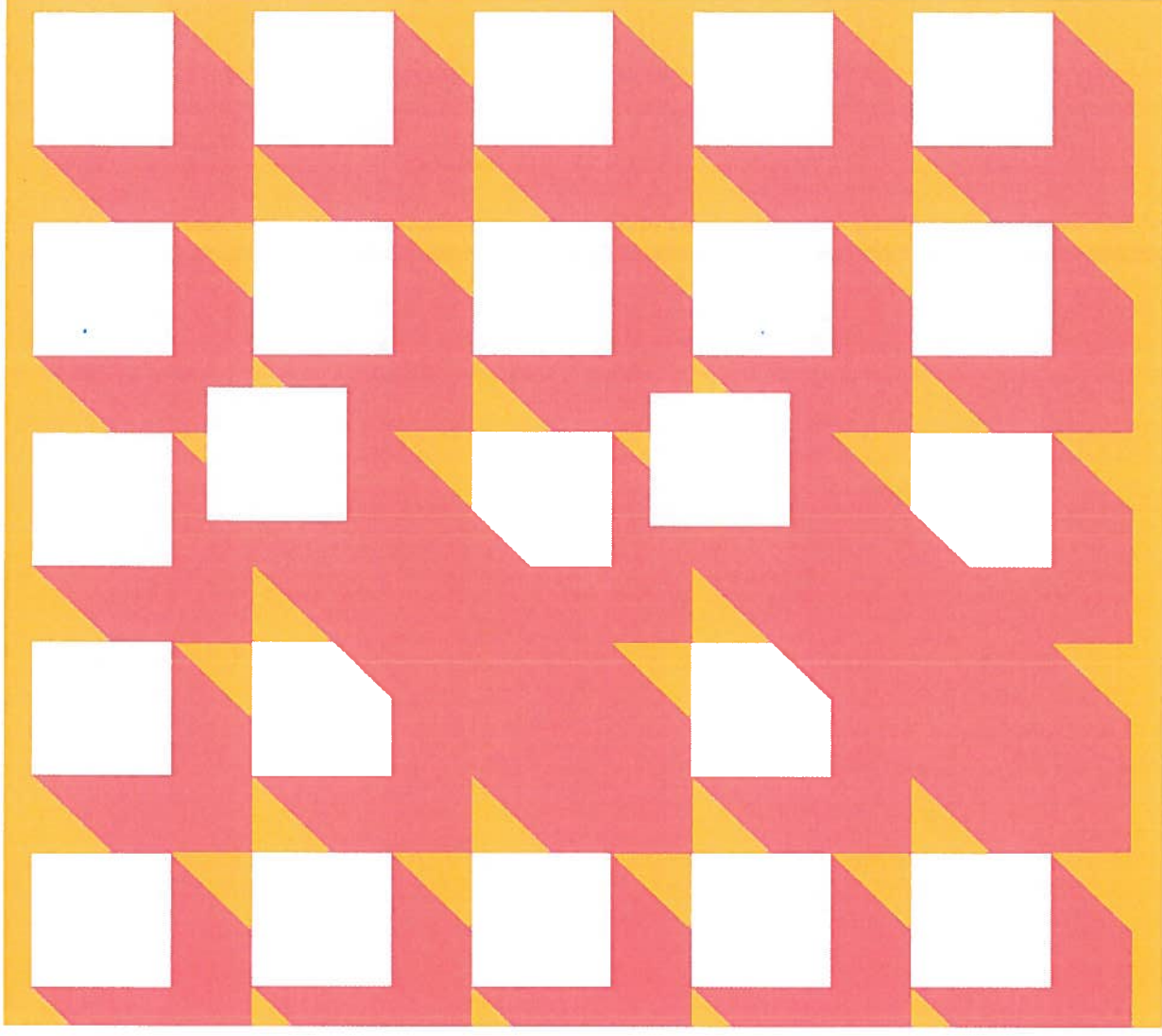
1. Kom tot een reële aanscherping in de beleving van wanneer De Connectie succesvol is. Dit vergt het als opdrachtgevers eens worden over de strategie en doelstellingen van de samenwerking, zodat de Connectie beter in positie komt om bij te dragen aan het succes.
2. Kom tot een gezamenlijk gedeelde hiërarchie in strategische doelstellingen en word het eens over de toegestane risicotolerantie in relatie tot het halen van deze doelstellingen. Neem hierbij bestaande en aangescherpte uitgangspunten mee, zoals:
 - a) Denken vanuit de 4 K's toegepast op een reële scopeafbakening.
 - b) Geen onredelijke doelstellingen meegeven (soms moet je kiezen tussen de 4 K's).
 - c) Regionale sturing.
 - d) Ruimte bieden voor nieuwe ontwikkelingen.
3. Maak inzichtelijk welk effect de wijzigingen vanuit de eerste twee interventies hebben op gevraagde geldelijke investeringen, strategisch personeelsbeleid van de verschillende deelnemers, ICT-infrastructuur, doelarchitectuur etc.
4. Vertaal de eenduidige beleving van 'succes' en hiërarchie in strategische doelstellingen naar het bedrijfsplan en verzakelijk op onderdelen waar dit nodig is, zoals vastlegging dienstverleningsafspraken in contracten.
5. In een overlegstructuur op strategisch niveau (nu belegd bij deelnemers in het OGO) dient op bovenstaande interventies te worden doorgepakt. Het betreft hier een opgave voor de hele IV-keten, waarbij, indien daartoe aanleiding wordt gezien, bestuurlijke afstemming worden gezocht.



OP DE LENS

Structuur en governance

6. Herbevestig de bestuurlijke opdracht aan (de directeur van) De Connectie en controleer of het huidige mandaat juridisch geen belemmering vormt om de juiste doelstellingen te bereiken.
7. Zorg voor het juiste mandaat binnen het OGO (strategisch niveau), inclusief bemensing, en richt sturing op tactisch niveau eenduidig in inclusief helder mandaat, benodigde capaciteit (inhoud en beschikbaarheid).
8. Richt regionaal project- en portfoliomanagement en overweeg daarbij om op strategisch niveau (OGO) speerpunten, of prioriteiten te benoemen; vragen te bundelen, te prioriteren op tactisch niveau (in lijn met voorgaande speerpunten).



OP DE LENS

Processen (1/2)

9. Richt gezamenlijk als participanten een regionaal projecten en portfolioproces in.
 - Belangrijke aandachtspunten voor programmanagement zijn ons inziens:
 - ❖ Het ontbreken van heldere prioritering in relatie tot strategische doelstellingen, uitwerking informatiestrategie en doelarchitectuur vragen aandacht.
 - ❖ Kwaliteit toetsingskader toets op technische impact (architectuur) vraagt aandacht.
 - ❖ Resource en performancemanagement; er wordt een slag gemaakt om meer inzicht te krijgen in capaciteitsbeslag.
 - Belangrijke aandachtspunten in relatie tot projectmanagement zijn ons inziens:
 - ❖ Beperkte opbouw van kennis op het vak van projecten managen door veel gebruik van externe inhuur.
 - ❖ Hoge projectlast (veel projecten tegelijk).
 - ❖ Meer last dan lust van afgesproken contracten met dienstverleners in projecten.
 - ❖ Sturing op technische realisatie in plaats van nastreven business benefits (hangt samen met veel externe inhuur).
 - ❖ Late betrokkenheid benodigde expertise (bijvoorbeeld ICT-architecten).



OP DE LENS

Processen (2/2)

10. De inrichting van ITIL processen door De Connectie vraagt aandacht.
11. Ook de inrichting van BISL, ASL processen vragen aandacht. Daarbij is het van belang voor deze processen de knip tussen klant- en De Connectie in BISL processen te verhelderen.
12. Richt service en delivery support processen nader in.
 - Bijvoorbeeld: KPI's in PDC, SLA, DAP ontbreken. Aantallen per product die vallen binnen de standaard dienstverlening zijn niet vastgesteld samen met de klant.

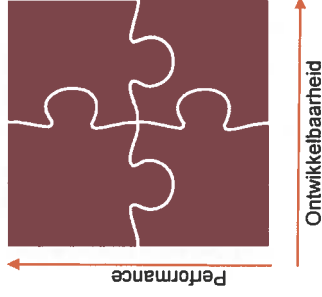


OP DE LENS

Mensen/medewerkers

13. Formuleer strategische uitgangspunten voor de IV-keten in lijn met de positionering van De Connectie (inclusief gedeeld beeld van de knip) en vertaal dit per deelnemer naar een eigen strategisch personeelsbeleid.

14. Hierbij voor de gehele IV-Keten na te gaan of gevraagde competenties voldoende aanwezig, of ontwikkelbaar zijn en hierop gericht te sturen, randvoorwaarden in te richten. Aan de ene kant is ontwikkelbaarheid een belangrijke factor om mee te nemen, aan de andere kant moet er ook aandacht zijn voor performance (zie figuur 4). Hierbij zijn leidinggevendens ons inziens een belangrijke spin in het web.



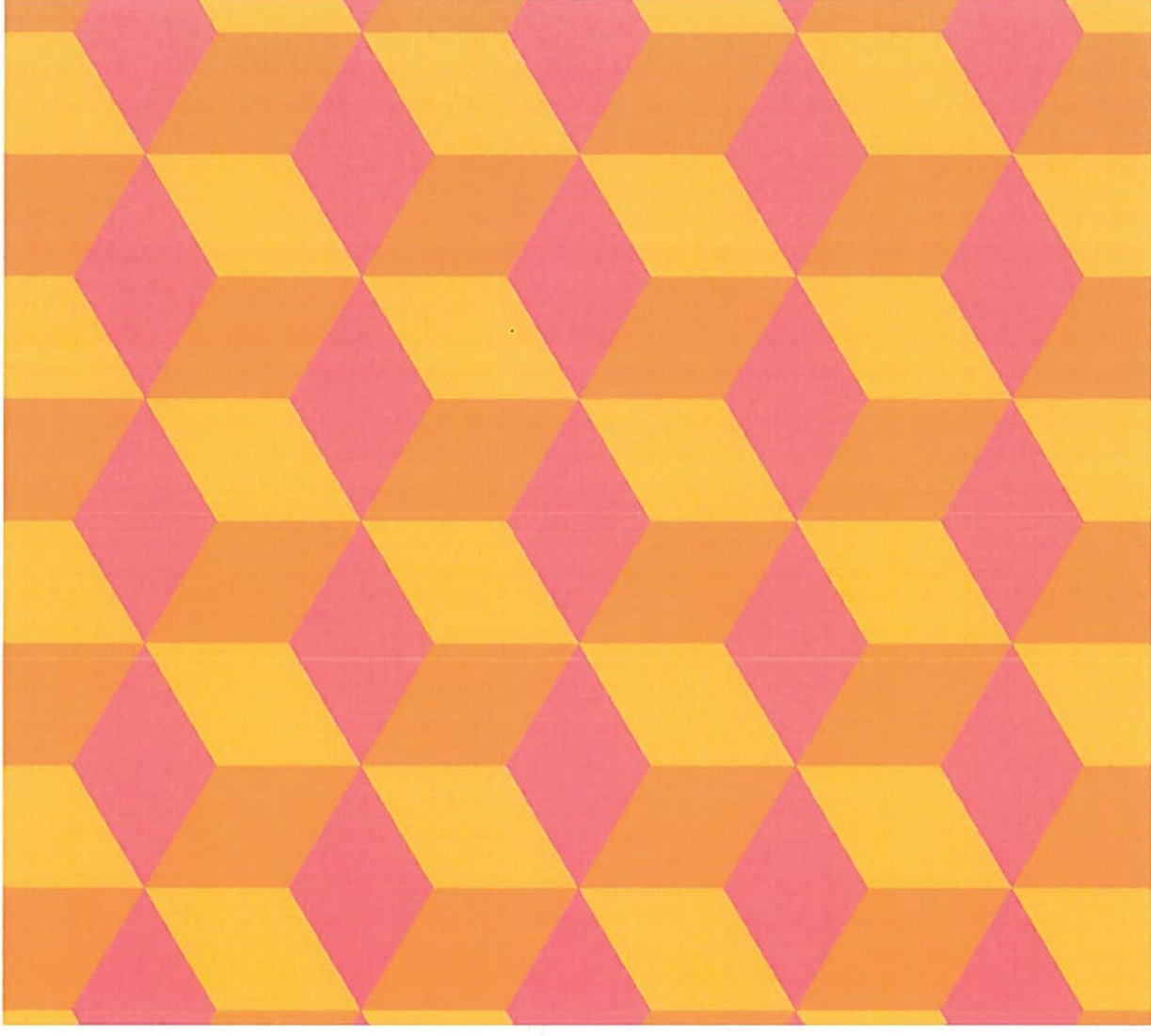
Figuur 4: Plotten van huidige competenties in IV-keten

15. Daarbij kan worden voortgebouwd op de inventarisatie die is gestart binnen De Connectie in relatie tot de uitvoering (FAB, TAB).
16. Het verdient aanbeveling om niet alleen op uitvoerend niveau-, maar bijvoorbeeld ook op tactisch- en strategisch niveau te kijken en daarbij ontwikkelingen ICT mee te wegen.
17. Deze aanbeveling raakt de gehele IV-Keten, rollen zullen immers afhankelijk van de positionering op een andere plek worden belegd.

OP DE LENS

Financieel

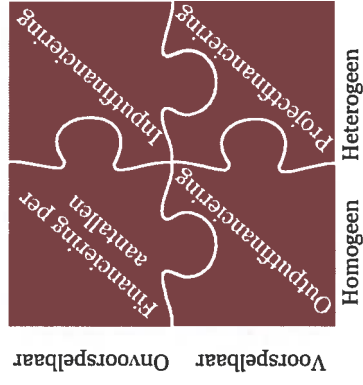
18. Maak inzichtelijk welk effect de gewenste positionering heeft op gevraagde geldelijke investering.
 - Welke taken moeten worden uitgevoerd, voor welk bedrag (SLA, PDC etc.), maak daarbij helder onderscheid tussen maatwerk, standaarddienstverlening.
19. Voer een 'nulmeting' uit in relatie tot ICT; personeel en maak inzichtelijk welke geldelijke investeringen worden gevraagd om de opdracht aan De Connectie (incl. transitie) uit te kunnen voeren.
 - De begroting is zero-based opgebouwd met perspectief naar een eindbeeld (de zogeheten SOLL-positie) in 2020. Dit eindbeeld is gebaseerd op een situatie waarin systemen geharmoniseerd en gestandaardiseerd zijn.



OP DE LENS

Financieel

20. Versterk financiële controle en sturing. Wij adviseren daarbij om:
- ▶ Onderscheid te maken in type financiering naar gelang de mate waarin diensten of producten homogeen, voorspelbaar zijn (bijvoorbeeld PDC), of juist heteroog en onvoorspelbaar (bijvoorbeeld innovatie projecten), zie figuur 5.



Figuur 5: Type financiering producten en diensten

- ▶ Contractenregister- en contractmanagement te versterken.
- ▶ Inzicht in gebruiks- en verbruikskosten te versterken, bijvoorbeeld in relatie tot apparatuur aangesloten op het netwerk.

B

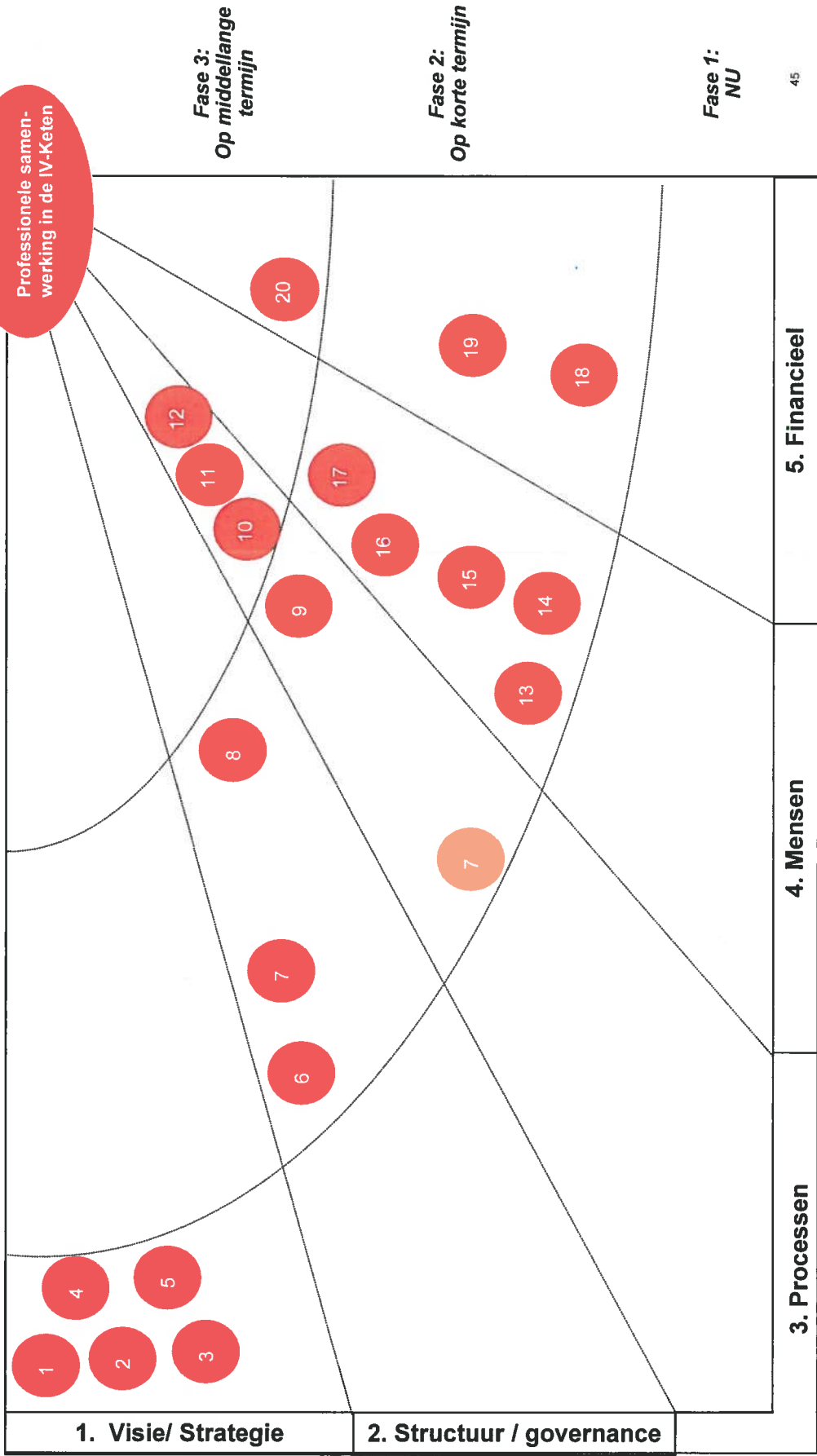
Interventies

in

volgordelijkheid

geplot

Interventies integraal bezien en in volgorde van belangrijkheid geplot



● Interventie IV-keten

Bijlagen

A.	Ontvangen documentatie	47
B.	Gesproken personen	48
C.	Normenkader ketensamenwerking	49
D.	Positionering (Treacy en Wiersema)	52
E.	Overlegvormen	53
F.	Functiegebiedenmodel IV-organisatie	54
G.	Verdeling verantwoordelijkheid op IV terrein	55
H.	In te richten rollen en verantwoordelijkheden	56

Bijlage A: Ontvangen documentatie

Ontvangen documentatie IV-keten

Intergemeentelijke Uitvoeringsorganisatie, Business case Arnhem, Renkum, Rheden (definitieve versie 27 augustus 2015 Ame Geensen, Gerwin Nijeboer en Karin Lagendijk EY)

Gemeenschappelijke Regeling IGUO

Bedrijfsvoeringsorganisatie De Connectie, Bedrijfsplan 2017-2020 inclusief bijlagen

Collectieve Leveringsovereenkomst 2018 tussen gemeente Arnhem, gemeente Renkum, gemeente Rheden en De Connectie

Product- en Diensten catalogus 2018 De Connectie

Doelarchitectuur, documentatie i.r.t. strategie en informatiemanagement

Documentatie i.r.t. de ICT-roadmap, overzicht projecten

Documentatie i.r.t. inrichting (opzet) ITIL-processen

Beschrijving IV-governance en documentatie i.r.t. mogelijke ontwikkelingen/plannen i.r.t. governance

Documentatie i.r.t. mogelijke ontwikkelingen/plannen beheer, formatie

(Concept) eindrapportage Nulmeting ICT De Connectie (Arlande)

Bijlage B: Gesproken personen

Gesproken personen IV-keten

Rob van Wuijtswinkel, gemeente secretaris gemeente Arnhem

Carina van der Grijn, CIO gemeente Arnhem

Jelle Talen, informatiemanager, leveranciersmanagement (supply) en vervangend demand-manager gemeente Arnhem

Ludo Klein Holte, informatie manager voor gemeente Arnhem en voor de sociale wijkteams (Stichting)

Renate Kieftenbeil, demandmanager DIV voor gemeente Arnhem

Bernard Fransen, directeur SCC De Connectie

Gabriëlle Janssen, in haar rol als manager ICT De Connectie

Piëta Rozema, managementteam ICT De Connectie

Cor de Jonge, programmamanager De Connectie ad interim vanaf oktober 2018

Eugenie Tolkamp (coördinator support), Erik Jan Capelleveen (procesmanager) De Connectie

Ronald Croes sr. medewerker bedrijfsvoering (ad interim vanaf april 2018) namens De Connectie

Harrie Kierkels coördinator team advies en bedrijfsvoering ICT De Connectie

Gerhard Striekwold adviseur en ICT architect De Connectie

Bijlage C: Normenkader ketensamenwerking (1/3)

1	Fikohingesevade prinsiepes ketensamenwerking Stemmenverdeling De stemmenverdeling in een gemenschaapselijk e regeling moet evenwichtig zijn. Voorkom dat één partij een veto heeft of alles kan bepalen. Het nemen van "voorlopige" besluiten kan bij de vorming van een SSD verstandig zijn.
2	Niet-eigenaars Iedere en werkzaamheden worden verricht van organisaties die niet eigenaar zijn, is het van belang om in het Bedrijfsplan aandacht te hebben aan de verschillende rollen "klant" en "eigenaar", in termen van onder andere verantwoordelijkheden, processen, informatievoorziening, overlegvormen, etc.
3	Eigenaarschap versus opdrachtgeverschap De deelnemers aan de SSD moeten invulling geven aan de rol van eigenaar en die van opdrachtgever, zowel individueel als collectief. Deze rollen moeten bovendien goed van elkaar geschieden worden in de praktijk, om te voorkomen dat in overleggen en/of besluitvorming betelangen door elkaar heen gaan lopen of niet transparant zijn.
4	Basis voor samenwerking Een bedrijfsplan voor een SSD opstellen is leuk, maar aan de basis voor een goede samenwerking ligt het aan elkaar delen van belangen, vertrouwen, transparantie, commitment, ginnen en solidariteit.
5	Stimuleer openheid en transparantie, bijvoorbeeld over hoe wordt omgegaan met fouten en terugvallende resultaten (stel dit aan de orde in werkoverleggen)
6	Benut elkaars sterktes Het begint bij elkaars sterktes zien en daarna elkaars helpen leiders processen te optimaliseren. Meer inspanning van een partner in de keten, kan bijvoorbeeld een efficiëntieslag bij een andere partner tot gevolg hebben. Dit moet het streven zijn, evenals de waardering en beloning voor dat streven.
7	Eigenaarschap De deelnemers aan een SSD moeten - naast hun rol als opdrachtgever - invulling geven aan hun rol als gezamenlijk eigenaar. Dit moet meer zijn dan het inbrengen van het eigen belang van de individuele deelnemer; er moet gedaan en gewerkt worden vanuit een collectief belang, waarbij het kan gebeuren dat het collectieve belang boven het individuele belang gesteld wordt.
8	Betroektheid Betroek het management en de medewerkers bij de deelnemende organisaties bij de totstandkoming van het ontwerp van de SSD. Geef secretarissen en directies uit de eerste jaren van een SSD essentieel is.
9	Interne oriëntatie Door de vele veranderingen is het risico dat het management van de SSD in de eerste jaren teveel intern gericht is. Hierdoor wordt te weinig geïnvesteerd in het opbouwen van klantrelaties, terwijl het werken aan vrouwen in de eerste jaren van een SSD
10	Versahtingsmanagement Doe zelf aan versahtingsmanagement in elke fase van de vorming van een SSD. De vaak hoge ambities kunnen anders makkelijk omslaan in negatieve beeldvorming en de SSD in haar [door ontwikkeling belemere
11	Teruggang in kwaliteit De ervaring leert dat de eerste jaren na de start van een SSD er sprake is van een tijdelijke teruggang van kwaliteit van de dienstverlening. Het uitgangspunt dat de kwaliteit van de dienstverlening in de eerste jaren op hetzelfde niveau blijft als in de jaren ervoor, is een realistisch uitgangspunt (zie grafiek).
12	Uitbreiding van de SSD Maak bij de vorming van de SSD op hoofdlijnen afspraken over hoe om wordt gegaan met nieuwe klanten en/of nieuwe deelnemers aan de samenwerking. Formuleer zo snel mogelijk na de start van de SSD beleid (bijv. in de vorm van een alevingsuider) ten aanzien van het toetreden van nieuwe klanten en/of deelnemers aan de samenwerking.
13	Doelstellingen Formuleer aan de voorkant duidelijke doelstellingen die met de vorming van de SSD bereikt zouden moeten worden. Breng hiërarchie aan in de doelstellingen, om richting te geven aan mogelijke tegenstrijdige doelstellingen (bijvoorbeeld eindresultaatverbetering versus kwaliteitsverbetering).
14	Normstelling Bereid in het Bedrijfsplan aandacht aan de normstelling voor bijvoorbeeld de kwaliteit. Is de 'best in class' 'average in class' of 'lowest in class'? En is deze norm zonder meer toepasbaar op alle deelnemers
15	Taken, producten en diensten Maak duidelijk, welke taken, producten en diensten worden uitgevoerd o.q. geleverd door de SSD en welke door de deelnemers aan de samenwerking, zowel bij het opstellen van het Bedrijfsplan als bij de operationalisatie tijdens de eerste jaren na de start van de SSD. Begin waar mogelijk met de politiek ongewoelige taken.
16	Doelstelling Stel vast welke samenwerkingsverbanden nagestreefd worden en welke elsen dit stek aan de samenwerking met partners
17	Balansen/verhoudingen Stel vast hoe de belangen en machtsverhoudingen verdeeld zijn in de keten. Maak een heldere segmentatie van de partners: wie zijn ze, wat is hun impact op de kritieke stappen in het proces en wat zijn de partnerrisico's. Dit is van belang om mogelijke problemen voor te zijn.
18	Balansen/verhoudingen Zorg voor goede afstemming van onderlinge strategieën en plannen van de verschillende partijen voor de integrale afzet. Doelstellingen van de organisaties in de keten moeten in lijn zijn met de ketendoelstellingen
19	Wijgeren ontlokkende belangen Benoem ontlokkende doelstellingen van partners ten opzichte van de keten en benoem hoe deze te mijlgenbenoem het escalatiemodet
20	Gedeoontreerd werken voor sommige werkzaamheden is het in de nabijheid van de klant organiseren van het werk, een versterkt. Gedeoontreerd werken, dus bij de klant op locatie werken maar aangestuurd worden vanuit de SSD, is dan een oplossing, en - mis goed geïmplementeerd - ook een praktisch werkbare oplossing

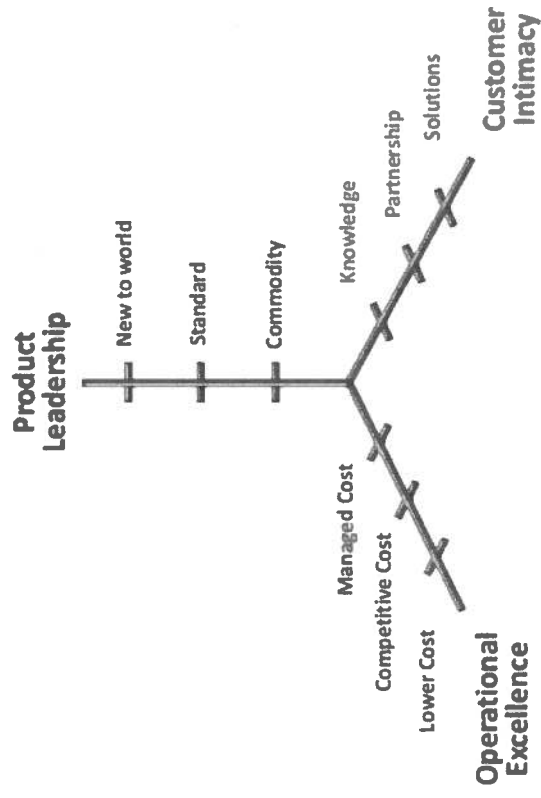
Bijlage C: Normenkader ketensamenwerking (2/3)

Nr.	Flanktagewende principes ketensamenwerking
21	Acties versuut uitvoering Houd rekening met verschillen in soorten werkzaamheden; uitvoerende werkzaamheden kunnen veelal uitgevoerd worden op een centrale locatie en worden aangestuurd op operationeel efficiëntie. Voor adviserende werkzaamheden is uitvoering op lokale gewest vanuit de wens van "collocatie lokale" aansturing gebaat op basis van kwaliteit (of het inkomen).
22	Maakwerk Maak goede afspraken over de mogelijkheden voor de SSO om maatwerk te leveren. Voorkom dat bij het opstellen van het Bedrijfsplan veel maatwerk (afspraken) worden toegelaten om consensus over de samenwerking te bereiken. Vrees als deelnemer in de eerste jaren van de SSO terugkijkt met wensen voor maatwerk.
23	Productien diensten catalogus Een dienstverleningsovereenkomst (DVO); service level agreement (SLA) en productien diensten catalogus (PDC) zijn een waardevol instrument om helder te maken wat vanuit de SSO wordt geleverd (en wat niet). Daarnaast levert het een belangrijke bijdrage in het meer bedrijfsmatig werken. Maak het aantal productien / diensten in de PDC niet te groot.
24	Organisatie-overstijgende processen Er moet niet worden "vergeten" om de processen die over de organisaties heen gaan, goed te organiseren en vast te leggen. Er moet sprake zijn van een duidelijk rolsoortdeling, maar er hoeft geen echte knip te zijn. Het gemeenschappelijk en collectief opdrachtgeverschap zal goed moeten worden geregeld om o.a. tot standaardisatie te kunnen komen.
25	Compleetheit ICT De compleetheit van ICT bij de vorming van een SSC moet niet worden onderschat. Het overgaan naar één ICT-infrastructuur, het beheer van de ICT-voorzieningen en de gebruikersondersteuning vragen veel aandacht in de aanloop naar de start van de SSO.
26	ICT faciliteert informatieuitwisseling Keten Zorg ervoor dat de ICT systemen op orde zijn en er mogelijkheden zijn om de informatie te koppelen. Ketensamenwerking stelt nieuwe eisen aan de informatie-uitwisseling tussen ketenpartners. Gegevens moeten buiten de grenzen van de organisatie beschikbaar worden gesteld, kunnen andere leuze anders en afnemers en moeten vaak gecombineerd worden met informatie van andere ketenpartners. Bestaande infrastructuur van organisaties zijn vaak niet ingericht op de informatie-uitwisseling tussen ketenpartners. De behoefte ontstaat aan een overkoepelende infrastructuur. Het gewaast bestaat hierin teveel te willen en daarmee de mogelijkheden van de betrokken organisatie te overvragen. Het is de kunst de te ontwikkelen infrastructuur zo overzienbaar en beheersbaar mogelijk te houden.
27	Competenties personeel Besteed bij het opstellen van het Bedrijfsplan, maar ook in de eerste jaren na de start van de SSO, aandacht aan de competenties van het personeel. De ervaring leert dat niet alle medewerkers over de competenties beschikken om in een vaak veel grotere organisatie als voorheen te werken. Ondersteun dit met trainingen in adviesvaardigheden en ondernemerschap en talentontwikkeling.
28	Kennis Organisatie in het traject van het opstellen van het Bedrijfsplan dat voldoende kennis aanwezig is. Het zittende management heeft meestal geen ervaring met de vorming van een SSO. Te denken valt aan het organiseren van werkbezoeken, het gebruik van documenten die elders zijn opgesteld en/of het uitvoeren van deskstudies naar praktijk ervaringen elders.
29	Strategische personeelplanning Maak reeds bij het opstellen van het Bedrijfsplan een strategische personeelplanning, zodat insicht in ontstaat in welke mate de benoemde middelen natuurlijke verloop.
30	Verloop van personeel Houwt er rekening mee dat de onzekerheid rondom de vorming van een SSO (in de fase voor de start) voor sommige medewerkers reden kan zijn om een andere baan te gaan zoeken. Voorkom dat de SSO bij de start een groot aantal vacatures heeft, waardoor de nieuwe organisatie veel tijd kwijt is met werving en selectie van nieuwe medewerkers.
31	Vaakvrees Het instellen van een vaakvreesoplossing vanaf het moment van besluitvorming tot aan de start van de SSO kan zinvol zijn, maar voorkom dat de deelnemers alsnog eenzaam moeten inhuren en/of er alsnog werkachterstanden ontstaan, die uiteindelijk de financiële businesscase negatief beïnvloeden.
32	Selectie aan de poort Maak in het bedrijfsplan verkijete keuze voor selectie aan de poort bij de overgang van personeel van de deelnemers naar de SSO. Selectie aan de poort kan kostenverhogingen veroorzaken voor de financiële businesscase, maar kan wel voordelen opleveren in de operationele fase van de SSO.
33	Bedrijfsmatig werken In de eerste jaren na de start van de SSO moet geïnvesteerd worden in de verandering van de cultuur. Medewerkers moeten wennen aan de overgang van een gemeentelijke context naar een meer bedrijfsmatige context. Zo moeten vragen van klanten voortaan worden gestoet op basis van de DVO naar mogelijke financiële consequenties. En vanuit efficiëntieoverwegingen kan niet meer aan ieder verzoek tot maatwerk, gehoor worden gegeven.
34	Etra voordeel Voor relatief kleine organisaties, die deelnemen aan een SSO, is er vaak nog een extra voordeel van samenwerking: de kleine organisatie kan profiteren van de (specialistische) kennis en expertise van de SSO, waarover de organisatie voor de tijd niet (eenvoudig) over kon beschikken.
35	Carrièreperspectief Bundeling van kennis en capaciteit in een SSO, biedt meer mogelijkheden voor specialisatie en/of verbreding. Een SSO kan betere faciliteiten bieden voor het volgen van opleidingen. Deze ontwikkelingen dragen bij aan een verbetering van het carrièreperspectief voor de medewerkers.
36	Beschikbaarheid personeel Bij de vorming van een SSO is een voldoende mate van beschikbaarheid van het personeel belangrijk. De ervaring leert dat een traject naar een SSO met name veel tijd / aandacht vraagt van de P&O-functie, de financiële functie en het management.
37	Soloon door de poort Maak bij het opstellen van het bedrijfsplan duidelijke afspraken of elke deelnemer één-op-één zijn taken en huidige fets kan inbrengen (ongeacht werkachterstanden, inefficiëntie, basis niet op orde, etc.), of dat gecorrigeerd wordt voor bestaande inefficiëntie ("schoon door de poort").
38	Financiële besparingen De ervaring leert dat financiële besparingen pas na een aantal jaren kunnen worden gerealiseerd. De nieuwe SSO heeft tijd nodig om zich goed te organiseren. Geef geen taakstellingen mee in het eerste jaar van de SSO. Te hoge financiële taakstellingen worden immers sabbbaar in een vermindering van de kwaliteit van de dienstverlening.
39	Contantial Bij het in beeld brengen van de financiële beschikbaarheid als gevolg van de vorming van een SSO, moet niet worden vergeten dat bij de deelnemers afspraken de opdrachtgeversrol (de "poort partij") moet worden georganiseerd.
40	Achterlopende taken Houd in het bedrijfsplan er rekening mee dat het opnieuw (re-)organiseren van de "achterlopende" taken bij de deelnemers ook tijd, inzet en kosten met zich meebrengt. Neem hier eenmalige opspoek en eenmalige kosten voor op in de berekeningen.

Bijlage C: Normenkader ketensamenwerking (3/3)

Nr.	Richtlijngevende principes ketensamenwerking
41	Ongevoelige activiteiten in de eerste jaren na de start van de SSO is het belangrijk om te sturen op het niet "ontstaan" van activiteiten bij de deelnemers (door eigen personeel uitgevoerd of extern ingehuurd) die eigenlijk in de SSO zouden moeten plaatsvinden. Dergelijke activiteiten zorgen ervoor dat de beoogde besparingen niet worden gerealiseerd.
42	Gevoeligheidsanalyses Laat een extra toets (second opinion) uitvoeren op de parameters in de financiële businesscase, die bij een kleine wijziging tot grote wijzigingen in de uitkomsten leiden (gevoeligheidsanalyses). Denk daarbij aan parameters als aantallen vertiëpkeken, aantallen locaties, aantallen applicaties, etc.
43	Enmalige versus structurele kosten Maak onderscheid tussen eenmalige en structurele kosten en opbrengsten in de financiële businesscase. Deze kosten (en opbrengsten) kunnen zowel bij de SSO als bij de deelnemers ontstaan. Via deze kosten moet dragen, is afhankelijk van de afspraken die gemaakt worden bij de verrekensysteemakke.
44	Indien nodig Maak afspraken over de wijze waarop investering wordt toegepast op de bijdrage van de deelnemers aan de SSO. Voorkom bij voorkeur dat een investering wordt toegepast, zeker in de eerste jaren na de start van de SSO.
45	Verdeelsleutel Maak in de eerste jaren na de start van de SSO gebruik van een eenvoudige verdeelsleutel om de financiële bijdrage per gemeente te bepalen. Voor maatwerk kunnen aparte afspraken worden gemaakt. Maak de systeemakke vooraf niet te complex en gebruik een verdeelsleutel die weinig / geen "perverse prikkels" met zich meebrengt. Maak in het bedrijfsplan al de afspraak om na verloop van enkele jaren de verrekensysteemakke door te ontwikkelen waarbij meer op prestaties / output wordt verrekend.
46	Geplande investeringen Houd in de financiële paragraaf van het Bedrijfsplan ook rekening met geplande investeringen die geschikt of uitgesteld kunnen worden als gevolg van de vorming van een SSO. Dit resulteert mogelijk in een eenmalige besparing bij één of meerdere deelnemers. Let ook op de vervangingsinvesteringen die niet in de meejaren-begroting van de deelnemende organisaties zijn opgenomen.
47	Uitstel van investeringen Maak in het Bedrijfsplan afspraken dat deelnemers in de periode na besluitvorming over de vorming van de SSO tot aan de start, geen grote investeringsbeslissingen meer nemen, zittend personeel op uitgeleide schaal promoties toekennen en/of langlopende verplichtingen aangaan. Geplande investeringen moeten goed op elkaar afgestemd worden
48	Inbreng van activa Maak in het bedrijfsplan afspraken over de inbreng van activa door de deelnemers in de nieuwe SSO, om kapitaalverdeling zoveel als mogelijk te voorkomen. En vertaal deze afspraken ook financieel. Indien er financieel voordeel ontstaat door de inbreng van activa bij één van de deelnemers, dan moeten wellicht afspraken gemaakt worden over financiële compensatie tussen de deelnemers.
49	Financiële risicoverdeling Beoordeel of het geheel aan (financiële) afspraken in het Bedrijfsplan resulteert in een eerlijke verdeling van financiële risico's tussen de deelnemers en de SSO. De verdeling is groot om (te) veel financiële risico's en taakstellingen bij de SSO neer te leggen, met risico's voor de continuïteit en kwaliteit op de middellange termijn. Andersom leidt een te ruime financiële las voor de SSO onvoldoende prikkel op om te veranderen.
50	Schaakvoorwaarden and more Schaakvoorwaarden resulteren in kostenreductie bij de vorming van een SSO. Dit doet zich niet alleen voor bij de arbeidsproductiviteit, maar ook bij de inkoopactiviteit. Daarnaast kan op externe inhuur worden bespaard; er is minder inhuur nodig door de aanwezigheid van meer kennis en capaciteit binnen de SSO.
51	Kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid De doelstellingen voor de vorming van een SSO worden vaak geformuleerd in termen van kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid (de 3 K's). Te vaak wordt daarbij teveel aandacht gegeven aan het aspect kosten, en zijn de verwachtingen ten aanzien van de kostenbesparingen) te rooskleurig en niet realistisch.
52	Rijpheid De SSO moet een zekere omvang hebben, om de continuïteit van de nieuwe organisatie naar de toekomst toe te kunnen waarborgen en eventuele schaalvoorwaarden te kunnen realiseren.
53	Appetit en peren Bij het opstellen van een financiële businesscase moet de industriële (financieel) geen samenwerking) op de juiste manier worden meegenomen in vergelijking. Houd er rekening mee dat de kosten in de nulstatische stijgen en er ook vervangingsinvesteringen moeten plaatsvinden.

Bijlage D: positionering



Figuur 3: Treacy en Wiersema

Bijlage E: Overlegvormen tussen deelnemers en gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie met mandaat op het juiste niveau

Strategisch overleg

"Richten"

- Strategische ontwikkelingen bij zowel opdrachtgevers (gemeenten) als aan de zijde van opdrachtnemer (gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie): business, technologische ontwikkelingen, uitbreiding.
- Overall performance monitoren: (prestatie, kwaliteit, financiën, contract en vastleggen van de conclusies en acties n.a.v. de overall performance).
- Kader voor prioriteitstelling projecten.
- Behandeling eventuele escalaties.
- Verbeteracties.
- Strategische Innovatie ontwikkelingen die van toepassing zijn binnen Lokale overheid.
- Business Innovatie initiatieven (inspiratie).

Tactisch overleg

"Inrichten"

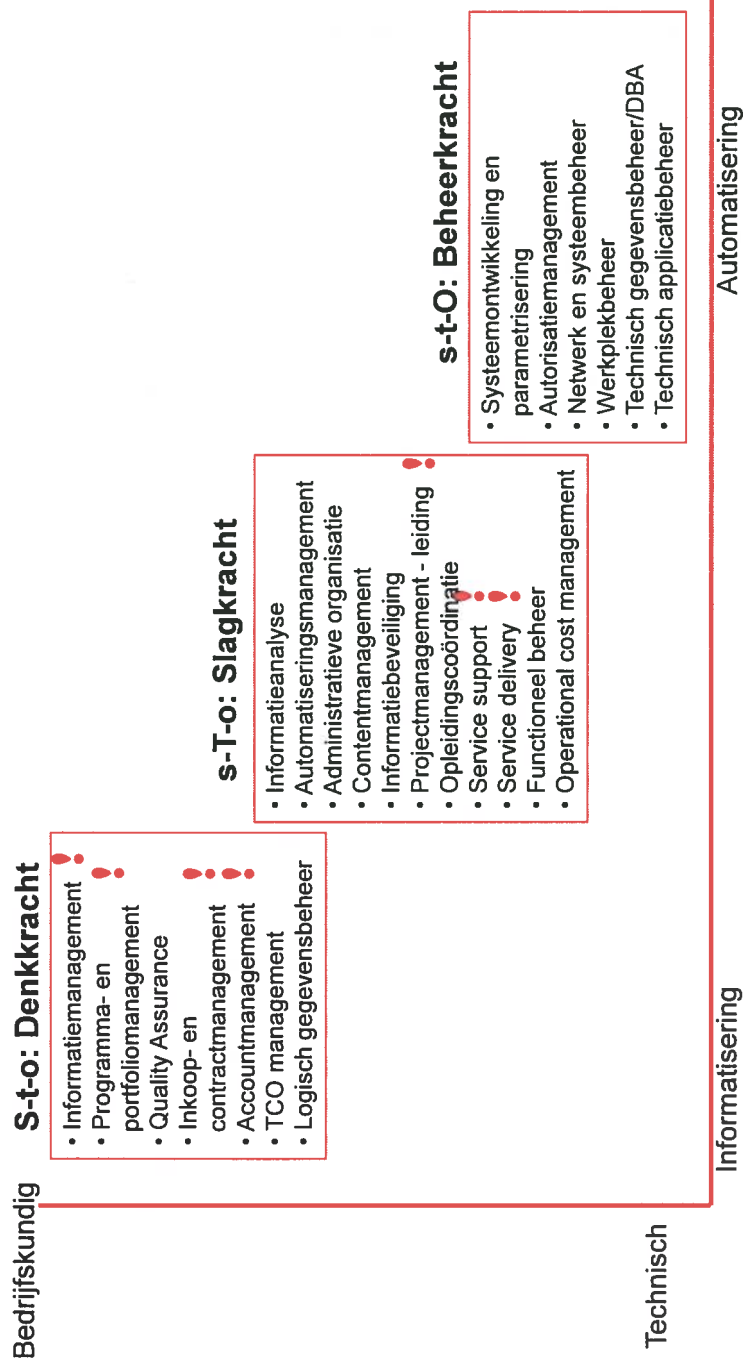
- Performance operationele dienstverlening op basis van producten en dienstencatalogus.
- Prioriteren projecten.
- Voortgang in projecten.
- ICT-Architectuur.
- Innovatie (verkennen mogelijkheden en impact).
- Rapportage Performance Indicatoren.
- Verbeteracties.

Operationeel overleg

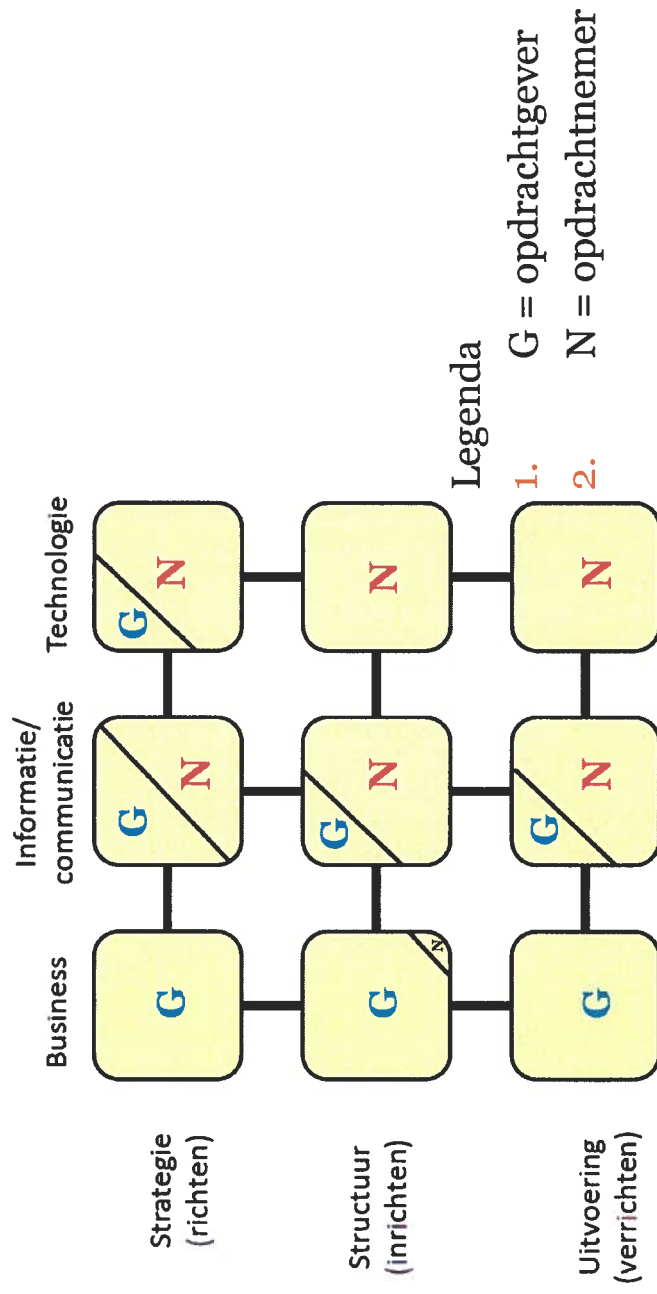
"Verrichten"

- Bespreken interrupties (incidenten, meetgegevens etc.) in operationele processen ondersteund door de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie.
- Performance rapportage met betrekking tot projecten.
- Vaststellen input voor agenda tactisch overleg.

Bijlage F: Functiegebiedenmodel IV-functie



Bijlage G: Verdeling verantwoordelijkheid op IV terrein



Bijlage H: in te richten rollen en verantwoordelijkheden

Functiegebieden	Integratie tussen DG - OM (soort CID-office)				SSC De Connectie				Deelnemers De connectie								
	Trendzaker	Bedeidsmaker	Wetkenner / Regisseur	Wetkenner / Regisseur	Handhaver	Wetkenner	CTO	Mgt IT-operaties	Uitvoerder / Beheerder	Vraagbaak	Poortwachter	Handhaver	Informele bron	Afneem-Gebruiker	Afneem-Gebruiker (incidenteel)	Eigenaar-Systeem	Eigenaar-Bestuurder
Informatiemanagement	R	RI	U	R		U							D	D		I	B
Programma- en portfoliomanagement		RI			U		RI (ondersteunend)						D	D	B	D	B
Quality Assurance		RI							U							U	
Contact- & Hoopmanagement		RI			U		RI									U	U
Accountmanagement start-tact	R	I		R	U		RI						D	D	U	U	B
Accountmanagement operat					U		R				U				D		
Automatiseringsmanagement	R	RI					RI (detail)		U		U	U				D	B
ICO management		RI coproductie met CTO			U		RI coproductie met CTO									RI	B
Informatieanalyse		RI	U (PA, FO)			U							D				
Administratieve organisatie		RI					R										B
Logisch gegevensbeheer		RI			U				U								B
Contentmanagement		RI (CM)			U (CM)				U (CM)			U (CB)	U (CB)			U (CB)	
Projectmanagement -leiding		RI			U				RI				U (CB)	U	B	B	
Operational Cost management & Bekostiging							R		U							B	B
Opbeiding		RI					RI		U							D	B
Informatiebeveiliging		RI							U							D	B
Service support										U							
Service delivery										U							
Helpdesk										U							
Functioneel beheer		RI								U							U
Systeemontwikkeling en parametrisering																	
Netwerk en systeembeheer																	U
Veiligheidsbeheer																	U
Technisch applicatiebeheer																	
Technisch gegevensbeheer																	

Toelichting bij typering rol:

- R= Richten
- I= Initiatie/structureren
- U= Uitvoeren/verrichten
- D= Deelnemen/participeren
- B= Bezitten

Het potentieel van de samenwerking voor ogen houden en samen voortbouwen in de geest van de samenwerking!

© 2019 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC.
"PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network.
Please see www.pwc.com/structure for further details.