

BWB

SECOND OPINION FUSIE EN HARMONISATIE I&A



Sparrenhevel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | info@mxi.nl | www.mxi.nl

Project
Versie 1.1 / 13 juli 2018

ICT in perspectief

M&I/Partners/

adviseurs voor management en informatie

SAMENVATTING

Geldermalsen, Neerijnen en Lingewaal vormen per 1-1-2019 de nieuwe gemeente West Betuwe. Tegelijkertijd is BWB samen met de nieuwe gemeente West Betuwe, Culemborg en Tiel bezig zoveel mogelijk applicaties te harmoniseren. Aan M&I/Partners zijn in dit kader 4 vragen gesteld. De antwoorden van M&I zijn als volgt:

1. Is de (BWB) planning (van I&A-activiteiten) realistisch gelet op de specifieke kenmerken van een herindeling versus samenwerking?

De planning kent nog te weinig aandacht voor samenhang en volgorde van activiteiten en is zeer afhankelijk van randvoorwaarden die nog moeten worden ingevuld. De planning is daarmee eerder optimistisch dan realistisch. In augustus wordt een detailplanning verwacht.

2. Is het dossier volledig ('worden er geen activiteiten vergeten')?

De voor de fusie te verrichten I&A-activiteiten lijken goed in beeld, maar over de 'need-to-haves' per 1-1-2019 en de zaken die ook later kunnen/mogen (de 'nice-to-haves') zijn geen afspraken gemaakt. Verwachtingen kunnen dus uiteenlopen. Bovendien ligt de focus hoofdzakelijk op de periode tot 1-1-2019 en veel minder op de periode daarna, waarin de staande organisatie het van de tijdelijke projectorganisatie moet overnemen.

3. Is de aanpak van aanbesteding en contractvorming rechtmatig?

Naar onze mening is de aanpak voor het fusiespoor rechtmatig zolang voornamelijk gebruik gemaakt wordt van middelen die reeds aanwezig waren bij de rechtsvoorgangers. Voor de harmonisatie is in veel gevallen wel een aanbesteding noodzakelijk.

4. Is BWB in control over dit project?

Control over dit project is de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor bestuur en management van de betrokken partijen. BWB kan per definitie nooit alleen in control zijn over een project als dit. BWB kan hooguit in control zijn op haar eigen verantwoordelijkheid. Heeft BWB voor haar eigen verantwoordelijkheid alles in beeld? Ja, met de kanttekeningen hierboven gemaakt. Is BWB daarmee in control? Nee, want BWB is niet de enige speler die het succes bepaalt. Bovendien vinden wij dat BWB met name de ketenafhankelijkheid (van infrastructuur tot medewerker) onderschat.



INHOUDSOPGAVE

SECOND OPINION FUSIE EN HARMONISATIE I&A	1
SAMENVATTING	2
INHOUDSOPGAVE	3
OPDRACHT & AANPAK	4
1 CONSTATERINGEN	6
2 ANTWOORDEN	9
3 TIPS & ADVIEZEN	11
BIJLAGE 1 PROFIELEN	14
BIJLAGE 2 GEINTERVIEWDE PERSONEN	15
BIJLAGE 3 TOEGEZONDEN DOCUMENTEN	17



OPDRACHT & AANPAK

OPDRACHT

Per 1 januari 2019 aanstaande is de nieuwe gemeente West Betuwe, ontstaan uit de gemeenten Lingewaal, Geldermalsen en Neerijnen, een feit. De ondersteunende ICT en informatievoorziening moeten op deze nieuwe situatie worden aangepast en vanaf 1 januari 2019 de nieuwe gemeente faciliteren.

Hiernaast hebben de gemeenten Geldermalsen, Tiel en Culemborg in 2015 de Bedrijfsvoeringsorganisatie West Betuwe (BWB) opgericht. Deze gemeenschappelijke regeling verzorgt de bedrijfsvoering voor de gemeenten Geldermalsen, Tiel en Culemborg, waaronder de ICT.

Binnen de driehoek Geldermalsen, Tiel en Culemborg loopt al enige tijd een traject waarin zoveel mogelijk applicaties worden geharmoniseerd. Daar is de fusie tussen Lingewaal, Geldermalsen en Neerijnen bij gekomen.

In de loop van 2018 zijn vragen gerezen over de voortgang en aanpak van deze twee sporen voor wat betreft de ICT en informatievoorziening. Daarom is besloten de voortgang en aanpak te (laten) auditen. Deze audit moet antwoord geven op de volgende vier vragen:

- 1 Is de planning (van BWB) realistisch gelet op de specifieke kenmerken van een herindeling versus samenwerking?
- 2 Is het dossier volledig ('worden er geen activiteiten vergeten')?
- 3 Is de aanpak van aanbesteding en contractvorming rechtmatig?
- 4 Is BWB in control over dit project?

AANPAK

Bestuurlijk opdrachtgever voor de audit was Ton van Maanen, wethouder in de gemeente Geldermalsen. Ambtelijk opdrachtgever voor de audit was Kees Verweij, gemeentesecretaris van de gemeente Lingewaal. Namens beide opdrachtgevers was Monique de Moedt, concerncontroller van de gemeente Geldermalsen, gedelegeerd opdrachtgever.

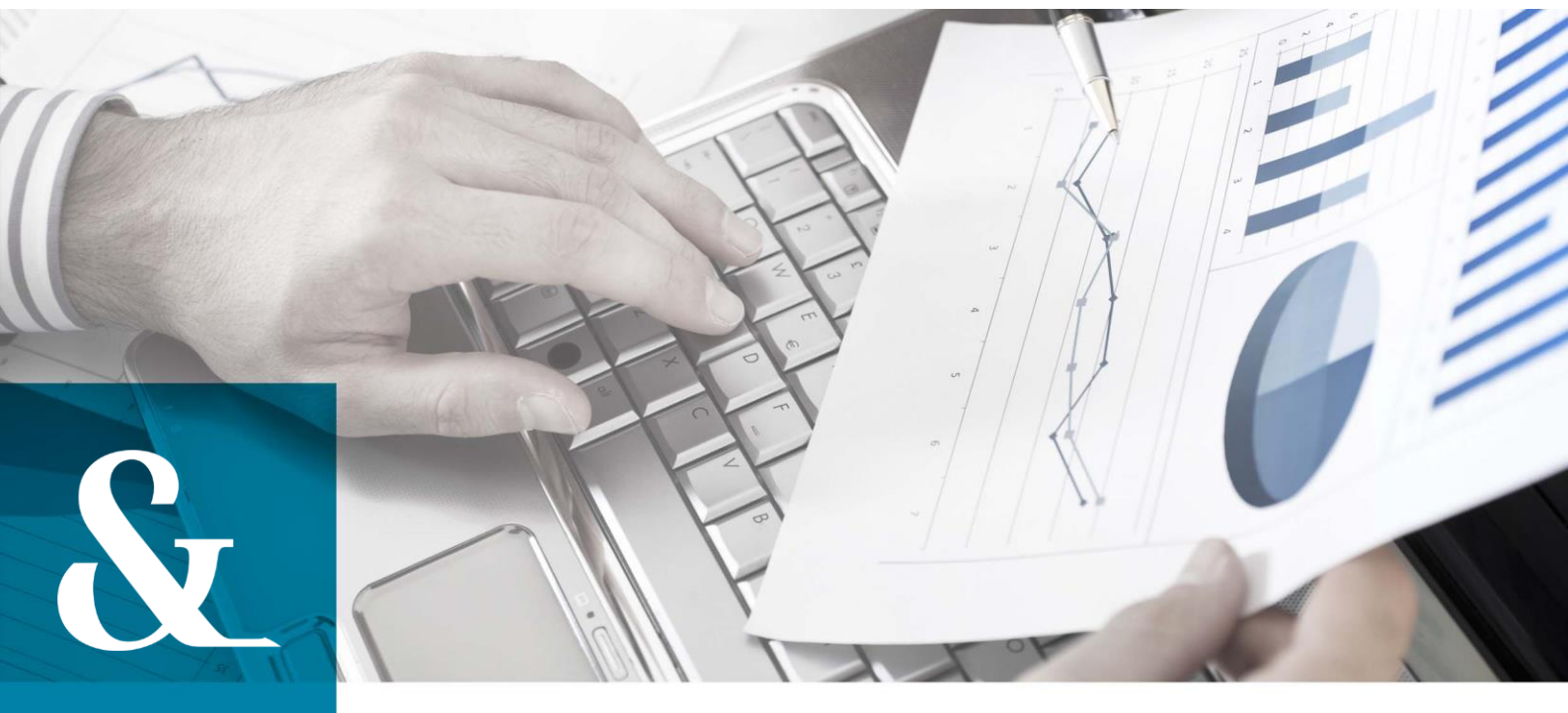
De audit is uitgevoerd door Jos Smits, Martijn Pittens en André van Nijkerken, alle drie werkzaam bij M&I/Partners, een onafhankelijk ICT adviesbureau. Zie tevens bijlage 1.

De opdracht voor de audit werd eind juni 2018 gegund met het verzoek uiterlijk 10 juli 2018 te rapporteren. Voor de audit waren dus twee weken beschikbaar.

Met akkoord van de gedelegeerd opdrachtgever is de audit beperkt tot bestudering van toegezonden documenten en het voeren van gesprekken met sleutelfunctionarissen. Deze gesprekken hebben plaatsgevonden op donderdag 28 juni en telefonisch op vrijdag 6 juli en zaterdag 7 juli. Voor de geïnterviewde personen zie bijlage 2. Voor de toegezonden documenten zie bijlage 3.

LEESWIJZER

We beginnen in hoofdstuk 1 met onze constatering op basis van de gevoerde gesprekken en toegezonden documenten. Daarna beantwoorden we in hoofdstuk 2 de vier vragen die aan het auditteam zijn gesteld. We sluiten in hoofdstuk 3 af met een aantal tips & adviezen.



1 CONSTATERINGEN

Op basis van de gevoerde gesprekken (zie bijlage 2) en de toegezonden documenten (zie bijlage 3) zijn onze constateringingen als volgt:

1 Geen goed beeld van de 'harde kant' van ICT

We hebben geen beeld van de 'harde kant' van ICT: de infrastructuur en werkplekken. De projectmanager is opgestapt en een nieuwe moet nog beginnen (deze is inmiddels op 9 juli, hier is snel op geschakeld). De programmamanager heeft alleen een beeld op afstand. Dit terwijl de infrastructuur en werkplekken een absolute voorwaarde zijn voor wat dan ook. Ergo: er wordt weliswaar een bestaande ICT-omgeving uitgeleverd (standaard WBW dienstverlening) maar er is op dit moment geen directe sturing waardoor wij dit als een groot risico zien.

2 Meest cruciale onderdelen goed in beeld

Los van de daarvoor benodigde onderliggende infrastructuur (servers, verbindingen e.a.) zijn in ieder geval de (voor continuïteit en kwaliteit van dienstverlening) meest cruciale onderdelen goed in beeld, zoals burgerzaken.

3 Checkvragen bevredigend beantwoord

Op alle 'checkvragen' die wij (op basis van onze ervaring met vergelijkbare trajecten) hebben gesteld over punten die nog wel eens vergeten worden, is een bevredigend, positief antwoord gegeven.

4 Niet altijd de juiste prioriteiten

Ons beeld is dat niet altijd de juiste prioriteiten worden gesteld. Er wordt veel van de beschikbare capaciteit besteed aan zaken die niet per 1 januari 2019 persé gereed moeten zijn. Voorbeeld: Aanbesteding van nieuw zaakstelsel voor de 5 gemeenten: Waarom nu? Heeft o.i.

geen prioriteit. Slokt namelijk resources op bij zowel business als ICT. Veel 'kritische' processen worden in andere systemen afgehandeld, maar meestal niet in een zaakstelsel. Bovendien gaan Lingewaal en Neerijnen in eerste aanleg gebruik maken van het zaakstelsel van Geldermalsen, dus voor het fusiespoor is een nieuw zaakstelsel geen prioriteit. Het lijkt aantrekkelijk om voor de nieuwe gemeente direct een nieuw zaakstelsel te gebruiken maar daarvoor ontbreekt niet alleen de tijd maar ook een helder beeld van het uit te voeren proces in de business om een goede implementatie voor 1 januari af te ronden.

5 Niet altijd de keuze(s) die wij zouden maken

Op een aantal onderdelen zouden wij een andere keuze maken. Zo zouden wij op het fusiespoor niet voor een nieuw ESB, maar voor '*proven technology*' gaan. Onze ervaring met ESB (Enable-U) is namelijk dat het mooie techniek is, maar veel tijd van mensen en consultants vraagt. Dit kan ook later.

6 Geen duidelijkheid over 'minimal set'

Er zijn geen duidelijke afspraken gemaakt over de 'minimal set': dat wat per 1-1-2019 koste wat kost operationeel moet zijn en goed moet functioneren. Sommige zaken (zoals Burgerzaken) zijn wettelijk bepaald, maar veel ook niet. Een onderscheid tussen *need-to-haves* en *nice-to-haves* is echter niet gemaakt. Bovendien is het voor diverse projecten zelfs beter te wachten tot na 1-1-2019 omdat dan pas echt duidelijk is waar de nieuwe gemeente wil staan en werken.

Voorbeeld is zaakgericht werken. Dat vereist een nieuwe manier van werken en vaak een andere inrichting van het proces. De nieuwe afdelingen van de nieuwe gemeente zijn nog niet gevormd. Welk proces gaat er dan feitelijk in het zaakstelsel vastgelegd worden?

7 De planning van BWB is nog niet realistisch genoeg

De planning van BWB heeft wel rek in de lengte ('slack' in de planning), maar niet in de breedte (welke onderdelen kunnen uitgesteld worden omdat ze geen absolute topprioriteit hebben?). Bovendien wordt in de planning nog onvoldoende aandacht geschonken aan de samenhang en volgordelijkheid tussen deelprojecten/domeinen. Bijvoorbeeld dat de infrastructuur klaar moet staan om applicaties te kunnen installeren. Of tussen applicaties: eerst de BAG, dan Burgerzaken, daarna aansluiten op landelijke voorzieningen zoals LV-BAG en GBA-V. Vaak kan het ene applicatieteam pas starten met vullen als het andere de datavulling heeft afgerond. In die zin is de planning van BWB nog niet realistisch genoeg.

8 Voor veel zaken is nog input & besluitvorming nodig

Veel mijlpalen in de planning van BWB zijn afhankelijk van input van anderen en van besluitvorming over de (nieuwe) organisatie (mandaatregelingen, legesverordeningen, autorisaties, manieren van werken e.d.). In die zin is de planning van BWB eerder optimistisch dan realistisch, want onze praktijkervaring is dat benodigde input (besluiten, duidelijkheid e.d.) vaak (te lang) op zich laat wachten. Vooral ook omdat de nieuwe organisatie zich nog niet gevormd heeft. Het programma heeft hiervoor als maatregel om over te gaan op 'tijdelijke' invulling.

9 Scenario's inclusief points-of-no-return ontbreken gedeeltelijk nog

Om de negatieve gevolgen van niet-tijdige-input te minimaliseren, kan met scenario's en '*points-of-no-return*' worden gewerkt. Daarmee maak je duidelijk tot wanneer een scenario nog gestart en succesvol uitgevoerd kan worden en vanaf welk moment dat niet meer mogelijk is (en waarom). Voor sommige onderdelen/domeinen zijn inderdaad scenario's en points-of-no-return benoemd (zoals in het sociaal domein), maar voor andere onderdelen/domeinen (nog) niet. Deze '*points-of-no-return*' vormen onderdeel van de integrale planning die voor eind augustus gepland is.

10 Nog geen draaiboek voor de transitie

Er is nog geen draaiboek voor de transitie in de maanden december 2018 en januari 2019. Dat draaiboek staat wel in de planning, maar de impact ervan kan groot zijn. Gaan de gemeenten op slot gedurende 1 à 2 weken? Wat is het scenario voor noodgevallen? Zijn de ambtenaren al bewust dat ze geen vakantie kunnen opnemen etc.

11 Nog (te) veel dingen 'komen er aan'

Met alle respect voor wat al is gedaan en neergezet: (te) veel dingen 'komen er aan', maar zijn er nog niet. De tijd begint te dringen.

12 (Te) weinig aandacht voor vervolg per 1-1-2019

Binnen het fusiespoor gaat veruit de meeste aandacht uit naar de periode tot aan de datum van 1-1-2019, maar wordt nog onvoldoende aandacht gegeven aan de staande organisatie die het na 1-1-2019 zal moeten overnemen van de tijds projectorganisatie. Vooral de 'governance' d.w.z. besturing van I&A is in dit kader een belangrijk aandachtspunt. In het fusiespoor gaan we immers van 3 gemeenten naar 1 en dat alleen al betekent dat nieuwe afspraken moeten worden gemaakt, ook over I&A en dat de nieuwe gemeente moet worden voorbereid en ingericht op die nieuwe afspraken. Het fusiespoor eindigt niet per 1/1/2019 maar duurt nog minimaal een aantal maanden daarna.

13 Veel externen

Een constatering is ook dat in het fusiespoor veel externen zijn ingeschakeld. Dat kan wellicht niet anders, maar geeft wel de nodige aandachtspunten en risico's. Externen hebben geen intern netwerk waardoor de fusiewerkzaamheden nogal eens buiten het zichtveld plaatsvinden waardoor de organisatie denkt dat er niets gebeurt. Daarnaast verdwijnt met het vertrek van een externe ook alle kennis en ervaring. Hier staat tegenover dat door een aantal van die externen er in het programma wel een aanzienlijke ervaring is met herindelingen.

14 Communicatie is onder de maat

Eén van die aandachtspunten (zie punt 13 hierboven) is dat de rest van de organisatie(s) zich minder betrokken voelt bij wat er binnen de projectorganisatie gebeurt. In de gevoerde gesprekken is aangegeven dat communicatie over het fusiespoor in het algemeen en zeker ook over de I&A-plannen en -activiteiten in dat spoor, als onder de maat wordt ervaren.

15 Teveel focus op I&A

I&A levert weliswaar een cruciale bijdrage aan de totstandkoming van de nieuwe gemeente maar lijkt op een aantal punten centraal te worden neergezet. Voorbeeld daarbij is de transitieperiode in december / januari. Dat ligt nu op het bordje van het ICT harmonisatieprogramma maar is o.i. een verantwoordelijkheid van de herindeling zelf. Gaan de gemeentehuizen dicht? Worden de verloven ingetrokken? Vraagstukken waarbij ICT een input levert, maar het zijn keuzes van de nieuwe organisatie. Ander voorbeeld (ook al genoemd onder punt 6) is de 'minimal set' (de need-to-haves per 1-1-2019). Nu bepaalt het programma in hoge mate de planning terwijl o.i. de nieuwe organisatie moet bepalen wat zij de minimal set vinden die op 1/1/2019 operationeel moet zijn.



2 ANTWOORDEN

Onderstaand onze antwoorden op de 4 vragen die ons zijn gesteld. Omdat in deze 4 vragen nadrukkelijk wordt gekeken naar de fusie (met als parallelspoor het harmonisatietraject) en naar BWB, hebben wij de 4 vragen vanuit dat perspectief opgepakt.

1. Is de (BWB) planning (van I&A-activiteiten) realistisch gelet op de specifieke kenmerken van een herindeling versus samenwerking?

De planning kent nog te weinig aandacht voor samenhang (binnen én buiten het I&A domein) en volgorde van activiteiten en is zeer afhankelijk van randvoorwaarden die nog moeten worden ingevuld. BWB heeft de meeste activiteiten wel in beeld, maar onderschat de onderlinge ketenafhankelijkheid. De planning is daarmee eerder optimistisch dan realistisch. In augustus wordt een detailplanning verwacht. Bovendien is de planning extra complex door de harmonisatieopdracht die een aanzienlijk beslag legt op de (verander)capaciteit van zowel BWB als de nieuw te vormen gemeente.

2. Is het dossier volledig ('worden er geen activiteiten vergeten')?

De voor de fusie te verrichten I&A-activiteiten lijken goed in beeld, maar over de 'need-to-haves' per 1-1-2019 en de zaken die ook later kunnen/mogen (de 'nice-to-haves') zijn geen afspraken gemaakt. Verwachtingen kunnen dus uiteenlopen. Bovendien ligt de focus hoofdzakelijk op de

periode tot 1-1-2019 en veel minder op de periode daarna, waarin de staande organisatie het van de tijdelijke projectorganisatie moet overnemen. Onze ervaring is dat het fusieproces nog een aantal maanden na 1 januari 2019 doorloopt.

3. Is de aanpak van aanbesteding en contractvorming rechtmatig?

Naar onze mening lopen de gemeenten in het fusiespoor weinig risico op onrechtmatigheid. Vooral omdat de fusie niet of nauwelijks leidt tot nieuwe producten, maar tot hergebruik en (beperkte) uitbreiding van huidige hard- en software van de rechtsvoorgangers van de nieuwe gemeente. Bovendien kan de nieuwe gemeente zich (zeker in deze fase) beroepen op operationele noodzakelijkheid. Er is immers op dit moment geen tijd meer voor aanbestedingen ten behoeve van de fusie. Daarnaast zijn we geen projecten tegengekomen die boven de aanbestedingsgrens aanliepen.

In het harmonisatietraject met de gemeenten Culemborg en Tiel is aanbesteden in veel gevallen onvermijdelijk. Hier is géén sprake van hergebruik van eigendommen van rechtsvoorgangers, is er geen operationele noodzaak om af te wijken van de verplichting tot aanbesteden en kan de omvang wel degelijk boven de aanbestedingsgrens komen. Voor het meest in het oogspringende traject (zaaksysteem) is dan ook een aanbesteding in gang gezet.

Tot slot: Juist de ambitie om de komende jaren te werken aan harmonisatie binnen BWB verband zorgt er ook voor dat veel fusieoplossingen tijdelijke oplossingen zijn. Pas als deze tijdelijke oplossingen straks (zonder aanbestedingen) de oplossing worden voor alle BWB deelnemers, kan er sprake zijn van onrechtmatigheid.

4. Is BWB in control over dit project?

Control over dit project is de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor bestuur en management van de betrokken partijen. BWB kan per definitie nooit alleen in control zijn over een project als dit. BWB kan hooguit in control zijn op haar eigen verantwoordelijkheid.

We zien ook grote verschillen in wat betrokkenen vinden dat 'dit' project inhoudt. Wat is 'dit' project? De I&A voorzieningen voor de nieuwe gemeente? De harmonisatie in BWB verband? De herindeling? De 'minimal set' per 1/1/2019? We missen in deze de directe sturing vanuit de herindeling in termen van transitie en prioriteitstelling.

Heeft BWB voor haar eigen verantwoordelijkheid alles in beeld? Ja, met de kanttekeningen eerder in dit hoofdstuk gemaakt. Is BWB daarmee in control? Nee, want BWB is niet de enige speler die het succes bepaalt. Bovendien vinden wij dat BWB met name de ketenafhankelijkheid onderschat. Hiermee bedoelen we het complexe samenspel van medewerkers, locatie, PC's, toegang, applicaties, gegevensbronnen.



3 TIPS & ADVIEZEN

Onderstaand nog wat tips & adviezen. NB: Het kan zijn dat sommige daarvan in de praktijk al zijn ingevuld en/of opgepakt, maar dit hebben we uit de verzamelde informatie niet kunnen opmaken. Daarom geven wij ze voor de zekerheid mee.

1 Geef prioriteit aan het fusiespoor

Parallel aan het fusiespoor loopt een harmonisatiespoor. Omdat BWB beperkte capaciteit heeft en de planning voor de fusie-gerelateerde I&A-activiteiten krap is, gaat het één al gauw ten koste van het ander. Daarom adviseren wij om op bestuurlijk niveau met Tiel en Culemborg af te spreken dat BWB tot en met Q1 2019 voorrang geeft aan het fusiespoor en in het harmonisatiespoor tot en met Q1 2019 alleen nog dat doet wat niet stopgezet, getemporeerd of uitgesteld kan worden. Over dat laatste moeten heldere, niet voor meerdere uitleg vatbare afspraken worden gemaakt. Waarbij wij adviseren sowieso de zoektocht naar een nieuw zaakstelsel voor alle 5 gemeenten uit te stellen naar 2019 en daarnaast (voor de koppeling met landelijke voorzieningen) vooralsnog te kiezen voor 'proven technology' in plaats van een ESB.

2 Ontkoppel de fusie van het harmonisatieplan en voeg deze samen met IM-ICT

Het bevreemdt ons dat 2 cruciale trajecten infrastructuur (IM-ICT) en het samenvoegen van systemen en administraties (harmonisatieplan) in 2 verschillende programma's zitten terwijl zij onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Daarnaast vinden wij het opmerkelijk dat de realisatie van de fusie in een harmonisatietraject verwerkt zit die een wezenlijk ander urgentiebelang heeft en andere betrokken partijen kent. Wij adviseren dit te herstellen door één programma fusie/herindeling te creëren en een programma harmonisatie op te zetten (dat pas in Q2 2019 volledig wordt geactiveerd).

3 Maak alsnog/z.s.m. een prioriteitenlijst

Omdat geen (heldere) afspraken zijn gemaakt over dat wat per 1-1-2019 sowieso operationeel c.q. geregeld moet zijn (*need-to-haves* versus *nice-to-haves*) adviseren wij om alsnog zo gauw mogelijk door het OGS een prioriteitenlijst (*minimal set*) te laten vaststellen, omdat anders verwachtingen uiteen kunnen lopen en dus misverstanden en teleurstellingen kunnen ontstaan. Zaken die volgens ons sowieso deel moeten uitmaken van deze prioriteitenlijst (die overigens bij BWB allemaal in beeld zijn), zijn:

- *Werkende (en dus geteste) infrastructuur.* Het gaat hier met name om het werkend krijgen van de gehele keten (point-to-point). Denk hierbij aan de verbindingen tussen alle locaties met voldoende bandbreedte, hardware-uitbreiding (server- en storagecapaciteit) om nieuwe gebruikers en applicaties te kunnen hosten, basis werkplek, een gemeenschappelijke Active Directory.
- *Werkende testomgeving.* Voor de nieuwe situatie waarop leveranciers opnieuw hun (kern)applicaties installeren en proefmigraties (moeten) doen.
- *Migraties.* Niet alleen die van de (kern)applicaties maar vooral ook de persoonlijke omgevingen (mail, functionele mailboxen, netwerkschijven naar de nieuwe indeling). Tevens veilig stellen van oude data en back-ups.
- *Focus op Kernapplicaties:*
 - o Burgerzaken is een hoog gestandaardiseerd werkproces en de RvIG heeft standaard draaiboeken liggen voor datamigraties met leverancierswisseling. Data moet voor check met GBA-V ook eerst naar RvIG. Daarna in oude applicatie datakwaliteit verbeteren alvorens echt te migreren. Heeft wel wat doorlooptijd.
 - Sjablonen voor uittreksels i.c.m. balieprinters → printerbakaansturing voor speciaal briefpapier
 - Baliewerkplekken met vingerafdrukscanners, PIN terminals en kassasysteem
 - RAAS (Reisdocumenten) Let op bij IP wijziging.
 - RDW werkstation inclusief verbinding (certificaten etc.)
 - o BAG: kan waarschijnlijk wel als eerste live, waarna de BAG-gegevens via Datadistributie naar Burgerzaken gaan (niet wachten op ESB). Hoeft niet. Denk aan verbindingen naar de landelijke voorziening BAG.
 - o HR Pakket: Medewerkers moeten ook in 2019 betaald worden.
 - o Financieel pakket: Nieuwe begroting opstellen en vanaf 2^e en 3^e maand 2019 facturen gaan betalen. Oude financiële systemen nog minimaal half jaar in de lucht houden voor opstellen jaarrekening. Nieuw rekeningschema is al gemaakt.
- *Overige pakketten* zoals DMS, website en intranet, e-formulieren, Beheer Openbare Ruimte, BGT, zaakstelsel e.d.. Kan deels ook na 1/1/2019
- *Fall back scenario.* Denk na over hoe te handelen als zaken niet werken zoals gepland. Bijvoorbeeld:
 - o Kies voor “oude werkplek beschikbaar stellen in nieuwe werkplek” om tijdelijk terug te kunnen vallen op oude systemen. Is veel schakelen voor medewerkers, maar geeft het minste risico en geeft tijd om zaken stuk voor stuk naar nieuwe werkplek over te zetten.
 - o Voor wat betreft het harmoniseren van werkprocessen: Kies op basis van de bestaande werkwijze van 1 gemeente voor 1 inrichting en parametrisering van leges etc. Ga daarna pas die processen optimaliseren en lean maken. Dan weet vanaf 1-1-2019 ten minste nog 1 gemeentelijke organisatie hoe het proces ongeveer zou moeten lopen.

4 Bepaal scenario's en points-of-no-return

Werk voor alle onderdelen met scenario's en points-of-no-return. Koppel deze aan de nog op te

stellen prioriteitenlijst (*minimal set*).

5 Zorg dat benodigde besluiten op tijd worden genomen

Zorg op bestuurlijk niveau dat er op tijd beslissingen genomen worden. Zonder consensus over legesverordeningen, rekeningschema's en andere non-IT harmonisatie beslissingen, kan ICT (en een leverancier) geen systeem inrichten dat op 1-1-2019 werkt. Zorg ook zo snel mogelijk voor duidelijkheid over de nieuwe organisatiestructuur en wie waar komt te zitten. Pas als dat bekend is, kun je mensen gaan autoriseren voor applicaties, mappen etc.

6 Geef meer aandacht aan de organisatie na 1-1-2019

Geef meer aandacht aan de organisatie vanaf 1-1-2019. Dan gaat het o.a. over technisch en functioneel beheer, alsook over de inrichting van de informatiseringsfunctie in den brede.

7 Verbeter de communicatie over het I&A-traject tot 1-1-2019

Niet alleen door speciaal daarvoor bedoelde activiteiten (die zijn reeds ingezet), maar vooral door betrokkenen te vragen hun collega's deelgenoot te maken van wat ze doen (ook managers!).

8 Organiseer reflectief vermogen

Het OGS heeft moeite om direct sturing te geven, mede omdat zowel de inhoud (ICT) als de context (herindeling) nieuw is voor de leden van het OGS. Dit zou ondervangen kunnen worden door iemand voor de duur van de fusie (tot en met Q1 van 2019) ter ondersteuning van het OGS aan te stellen die als adviseur van het programma fungeert en in opdracht en dus namens het OGS de juiste, positief kritische vragen kan en blijft stellen. Nu zitten alle mensen die daarvoor de vereiste kennis en ervaring hebben *in* het programma zelf, maar niet daarbuiten. Bovendien zullen de komende maanden druk worden en dan is het goed als er iemand is die in staat is om in die hectiek reflectief is en de dingen in het groter geheel blijft zien.

BIJLAGE 1 PROFIELEN

M&I/Partners is een onafhankelijk adviesbureau, opgericht in 1985. We zijn ruim 80 professionals sterk, waarvan meer dan 60 in eigen dienst. M&I/Partners begeleidt en adviseert haar klanten bij projecten op het snijvlak van management en ICT. Wij kiezen daarin voor opdrachten met maatschappelijke meerwaarde voor de publieke en semipublieke sector.

M&I/Partners concentreert zich op de vertaling van de bedrijfsstrategie naar een effectieve en efficiënte uitvoering met behulp van ICT in al haar facetten. Dit omvat zowel het richten en besturen (strategisch), het inrichten en implementeren (tactisch) en het beheren en exploiteren van ICT. Wij staan voor oplossings- en resultaatgericht adviseren. Wij willen de klant zelf in staat stellen oplossingen (mee) te implementeren en duurzaam goed te gebruiken. Overdracht van kennis van ons naar de klant is daarbij altijd een belangrijke doelstelling.

Bekijk onze website voor meer informatie: www.mxi.nl



Drs. Jos Smits, professional partner

Jos is een ervaren adviseur op directieniveau in de lokale overheid. Hij is gespecialiseerd in strategische ICT-vraagstukken in bestuurlijke en financiële context. Hij heeft diverse haalbaarheidsstudies, doorlichtingen en audits uitgevoerd naar intergemeentelijke samenwerkingen. Hij treedt regelmatig op en publiceert over onderwerpen als CIO3.0, ICT-kosten en intergemeentelijke samenwerkingen. Hij is mede-initiatiefnemer van Common Ground.



Drs. Martijn Pittens, senior adviseur

Martijn is een ervaren projectleider en adviseur in het gemeentelijk domein. Hij heeft bij diverse herindelingen en ambtelijke fusies de I&A migratie uitgevoerd, zowel op infrastructuur gebied alsmede het applicatielandschap. Momenteel is hij de migratie van Kaag & Brasem naar Alphen aan den Rijn aan het afronden.



Drs. André van Nijkerken, principal adviseur

André is een ervaren adviseur in overheidsland en was zelf onder andere wethouder en raadslid. André is vooral een goede bruggenbouwer tussen de wereld van ICT en de wereld van bestuurders en managers binnen de overheid. Hij is o.a. betrokken bij diverse intergemeentelijke samenwerkingen en maakt deel uit van Team invoering Omgevingswet van de VNG.

BIJLAGE 2 GEINTERVIEWDE PERSONEN

Op donderdag 28 juni 2018 gesproken met:

- Ayold van der Meulen, informatiemanager
- Barry de Laak, projectmanager
- Chantal Hoppe, projectmanager
- Huibert Steegeling, informatiearchitect
- Ingrid van der Tas-Zalmé, projectmanager
- Jan Maassen, informatiemanager
- Jan Visser, informatiemanager
- Jarrald Paal, projectmanager
- Jeroen Duurland, programmamanager
- Joep Quaedvlieg, projectmanager
- Jurjen Dieleman, informatiemanager
- Kees Verweij, gemeentesecretaris Lingewaal
- Martin Scholte van Mast, informatiemanager
- Tecla Siers, informatieadviseur
- Ton van Maanen, wethouder Geldermalsen

Op vrijdag 6 juli 2018 telefonisch gesproken met:

- Björn van Rumpt, OGS namens gemeente Tiel
- Monique de Moedt, OGS namens gemeente Geldermalsen
- Saskia Bosman, OGS namens gemeente Culemborg
- Sabrien van Dijk, OGS namens gemeente Neerijnen

Op zaterdag 7 juli 2018 telefonisch gesproken met:

- Wilfred Lintsen, OGS namens gemeente Lingewaal.

BIJLAGE 3 TOEGEZONDEN DOCUMENTEN

De volgende documenten zijn toegestuurd en bestudeerd:

- Concept referentie architectuur BWB versie 0.5
- Harmonisatieplan BWB
- ICT harmonisatie maandrapportages en risicolog mei 2018
- IM-ICT Plan van Aanpak
- Overzicht applicaties BCWBT in relatie tot Gemma-functionaliteit
- Programma harmonisatie BWB maandrapportage mei 2018 versie 0.9
- Programmadefinitie Harmonisatie versie 1.4
- Programmaplanning versie 1.0
- Relatie IBP uitgangspunten en architectuurprincipes versie 1.0
- Toelichting doelarchitectuur generieke voorzieningen versie 1.0