

Bedrijfsvoering ICT

VERSIE: 05-08-2019

Schets domein

Taken van de bedrijfsvoeringsfunctie ICT in dit domein zijn de ontwikkeling, de inzet, het gebruik en het beheer van soft- en hardware binnen de gemeente.

Medewerkers van gemeenten gebruiken de ICT-infrastructuur om hun dagelijkse werk te doen. De gemeentelijke ICT-infrastructuur bestaat onder andere uit een netwerk van datacentra, maar ook uit bijvoorbeeld computers, telefoons en wifi. Dit alles wordt beheerd door de afdeling ICT. Zij verzorgt ook de inkoop van nieuwe voorzieningen voor de ICT-infrastructuur. Naast het verzorgen van de ICT-infrastructuur die medewerkers gebruiken, ondersteunt de afdeling ICT ook bij het optimaal vastleggen en ontsluiten van informatie binnen de gemeente. Met die informatie kan de gemeente haar interne processen goed inrichten, zodat optimale dienstverlening geleverd kan worden aan burgers, publieke organisaties en ondernemers.

De VIAG (Vereniging van Informatie- en Automatiseringsprofessionals in Nederlandse Gemeenten) is de koepelorganisatie voor ICT in de sector Gemeenten. De PPO-academie verbonden aan de VIAG ondersteunt ICT-medewerkers bij hun professionele ontwikkeling.

Betrokkenen

Het domein Bedrijfsvoering ICT omvat ondersteunende functies, vooral gericht op de gebruikers binnen de organisatie, andere ketenpartners, en steeds meer op burgers en bedrijven als afnemers van digitale dienstverlening.

Wettelijke basis

Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)
Wet hergebruik overheidsinformatie (open data)
Wet digitale overheid (in concept)

Proceskarakteristieken

De processen binnen de functies in het domein zijn gericht op:

- techniek (ontwikkeling, gebruik, beheer)
- gebruik (opleiding, skills en dergelijke)
- management (planning, standaarden, architectuur en dergelijke).

Funcies en opleidingsniveau

Funcies:

- ICT-manager of CIO (*chief information officer*)
- systeembeheerders
- storagebeheerder
- helpdeskmedewerkers
- applicatiebeheerders.

Daarnaast zijn er IT-leveranciermanagers of inkoopers ICT. Bedrijfsvoering ICT heeft ongeveer 8.000 tot 10.000 ICT-medewerkers. Vergrijzend personeel kan een probleem worden wat betreft behoud van kennis met uitstroom van personeel in de komende tien jaar.

Lopende ontwikkelingen

Op het gebied van ICT is er veel in ontwikkeling, zoals:

- rationalisatie van de automatisering in de backoffice (*shared services, cloud, en dergelijke*);
- ontwikkeling van digitale dienstverlening en aansluiting op landelijke digi-infrastructuur;
- stimuleren van innovatie en samenwerking binnen het gemeentelijke ICT-domein;
- oplossingen vinden voor de *legacy*-problemen met verouderde ICT-systemen. Een *legacy*-systeem is een verouderd systeem dat nog wel draait in een organisatie, niet voldoet aan de huidige standaarden, maar nog wel een functie heeft binnen de organisatie. Organisaties met *legacy*-problemen, waaronder gemeenten, hebben te maken met een verouderend applicatie-landschap met stijgende kosten voor beheer, onderhoud en actualisatie.

Met de ICT-inzet van afgelopen jaren zijn de 'papieren' processen in gemeenten gedigitaliseerd. De volgende stap is nu om met gebruik van data en *artificial intelligence* (AI) het beleid, de producten en de interne en externe dienstverlening te verbeteren en te vernieuwen. Dit vraagt om een flexibele en wendbare ICT-infrastructuur en het anders inrichten van systemen.

Huidig gebruik technologie

Digitale technologie wordt nu vooral gebruikt om bestaande processen te ondersteunen (*efficiency*), dan wel om digitale dienstverlening te kunnen bieden (een extra kanaal erbij).

Inzet landelijke systemen

Gemeenten zijn verplicht om aan te sluiten op de landelijke digi-infrastructuur, daar wordt echter niet optimaal gebruik van gemaakt.

Daarnaast zullen gemeenten door landelijke wetgeving gedwongen worden om een aantal landelijke systemen te gebruiken zoals het digitaal stelsel Omgevingswet (DSO).

Gemeenten werken aan meer samenwerking en innovatie van de ICT-dienstverlening met *Common Ground*. *Common Ground* is een ontwerp en een veranderstrategie van VNG Realisatie, de VIAG en IMG100.000+ voor een nieuwe gemeenschappelijke informatievoorziening.

Common Ground wil het mogelijk maken om gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering snel en flexibel te moderniseren. Het heeft als doel tegemoet te kunnen komen aan de urgentie om een moderne, gemeenschappelijke IT-infrastructuur te ontwikkelen als basis voor dienstverlening.

Tot slot moeten gemeenten de AVG naleven. Dit vergt extra maatregelen op het gebied van dataprotectie en de benoeming van een functionaris gegevensbescherming.

Inzet nieuwe slimme technologie

De ICT-functie krijgt de komende jaren veel te maken met de inzet van nieuwe technologie. Dat heeft niet zozeer betrekking op het eigen werk van de afdeling, maar zij moet wel adviseren over inzet van nieuwe technologie, en ondersteuning bieden bij de invoer hiervan.

Impact op korte termijn (< 3 jaar)

De ICT-functie zal heel snel veranderen wat betreft de kennis die nodig is om technologie in te zetten en te beheren. Nu is die impact vooral gericht op administratieve systemen, maar dat gaat steeds meer naar webportals en bijbehorende dienstverlening in combinatie met data-analyse, *blockchain*, AI en dergelijke. Dit zal leiden tot nieuwe specialisaties binnen de ICT-functie. Zo is de trend al duidelijk dat gemeenten steeds vaker een CDO aanstellen (*chief data officer*), of een CTO (*chief transformation officer*).

Kijkend naar het hoge aantal IT-vacatures op dit moment, zal de vraag naar IT'ers op korte termijn alleen maar verder stijgen. De *Personeelsmonitor Gemeenten* laat zien dat de sector Automatisering en ICT al meerdere jaren moeilijk vervulbare vacatures hebben. Groei wordt vooral verwacht op het gebied van *security* en *cloud*. Functies binnen de IT-afdeling waarvan verwacht wordt dat ze meer naar de achtergrond verdwijnen binnen vijf jaar, zijn die van systeembeheerder en storagebeheerder.

De kernzin van het *Manifest aan beslissers* van de VIAG (2018) luidt: *'Door druk, organisatie en menskracht zullen de meeste gemeenten in de komende tien jaar niet meer op verantwoorde wijze kunnen voldoen aan de functies waar de lokale overheid voor staat.'*

De VIAG pleit voor een andere manier van werken en sturen. Voor de gevraagde vernieuwingen is er volgens de VIAG geen gebrek aan ideeën en concepten, en de voorstellen lijken haalbaar en bruikbaar. Maar het in praktijk toepassen daarvan ligt bij gemeenten, partners en leveranciers, en de visie en urgentie die zij samen omarmen. Bovenstaande uitdagingen van techniek, architectuur en mensen vragen om andere, meer adequate manieren van werken en sturen. Dat is niet alleen belangrijk om een nieuwe generatie medewerkers ('generation Y') aan te spreken, maar ook meer specifiek een behoefte van ICT-medewerkers die zich voor nieuwe opgaven gesteld zien. De nieuwe ontwikkelingen vragen om flexibeler werken, meer innovatie, visie en doorzettingsmacht. Dit roept om een passende *governance* waarbij het sturingsmodel zo is ingericht dat ideeën in kortere tijd gerealiseerd kunnen worden. Nieuwe ontwikkelingen

ontstaan door innoveren, nieuwe mogelijkheden uitproberen en experimenteren, samen met allerlei andere organisaties maar ook met inwoners. Die omslag van routine naar innovatie brengt nieuwe functies en rollen met zich mee. De focus van het dagelijks beheer van onze informatievoorziening verschuift naar medewerkers die zich bezighouden met innovatie en snelle realisatie. Het is goed daarbij te werken met kortstondige projectgroepen gericht op het snel behalen van resultaten en vlotte doorontwikkeling. Het aantal medewerkers op het terrein van innovatie en snelle realisatie zal daarbij toenemen, terwijl elders in de organisatie relatief minder mensen nodig zijn om de operationele processen uit te voeren. Dit vergt een passende visie op de strategische personeelsplanning en organisatieontwikkeling. De VIAG pleit voor het stimuleren van ontwikkeling van kennis en competenties van (ICT-)medewerkers, het functiehuis passend maken voor medewerkers informatievoorziening, strategisch hr-beleid om medewerkers beter te binden en boeien, een coachende leiderschapsstijl om innovatie mogelijk te maken, en mensen beschikbaar te maken voor samenwerking. Voor de organisatie pleit de VIAG voor:

- het bestuurlijk en inhoudelijk verankeren van de digitale gemeente;
- het verbeteren van *governance*;
- werken vanuit een gedeelde visie;
- het verbeteren van besluitvaardigheid;
- het verbeteren van de organisatie (van routine naar innovatie, projecten een digitale paragraaf te geven, streven naar een toekomst vaste ICT-infrastructuur, voldoende investeren in ICT en informatiebeleid en het ontwikkelen van een visie om innovatie mogelijk te maken: zicht hebben op digitale trends en ontwikkelingen en deze meenemen bij nieuwe initiatieven, ruimte voor experimenten met externe partijen en inwoners als partners).

Impact op lange termijn (3-7 jaar)

De belangrijkste trend is dat business en ICT steeds meer met elkaar versmelten. Op de lange termijn zal de ICT-functie als staffunctie grotendeels zijn verdwenen. Een aantal specifieke ondersteunende functies zal overblijven, bijvoorbeeld gericht op kwaliteit en inzet van algoritmes, AI en dergelijke.

Bevorderende en belemmerende factoren voor de toepassing van nieuwe technologie

Er is geen enkele belemmering in de verandering van de ICT-functies, behalve wellicht een gebrek aan leiderschap en visie, zowel op landelijke niveau als binnen de eigen organisatie.

Vanuit het ICT-perspectief kunnen problemen ervaren worden met 'klei-lagen' waar men niet doorheen komt, verschillende talen die worden gesproken door beleids- en ICT-medewerkers en het kan lastig zijn het management bij ICT-zaken te betrekken. ICT wordt hierbij vaak gezien als een faciliteit. ICT-afdelingen en politiek zijn het vaak niet eens wie verantwoordelijk is voor het falen van ICT-projecten. Van mislukkingen zou meer geleerd moeten worden.

Gezien de komende vraagstukken is een brede samenhangende benadering nodig, breder dan alleen ICT.

Bij innovatie en invoering van nieuwe technologie moet er worden samengewerkt met verschillende partijen (*Business Intelligence (BI)*, ICT, beleidsinhoudelijk, onderzoek) binnen de gemeentelijke organisatie. Ook hierbij kan zich het probleem voordoen dat er verschillende 'talen' worden gesproken die samenwerking en innovatie kunnen belemmeren.

De waan van de dag, de dagelijkse problematiek, kan een probleem zijn om voldoende tijd vrij te maken voor innovatie.

Goed opdrachtgeverschap naar leveranciers vraagt aandacht. Het gaat vaak om strategische keuzes.

Oudere IT-systemen kunnen een sta-in-de-weg of vertragende factor zijn, maar afscheid nemen kan niet of wordt niet gedurfd omdat onbekend is wat de gevolgen zijn. Dit legacy-probleem speelt bij vrijwel alle bedrijven en ook bij gemeenten. Systemen die cruciaal zijn voor de continuïteit zijn nu eenmaal niet gemakkelijk te vervangen. Het kan zorgen voor een remming op innovatie en ontwikkeling. Daarnaast kunnen legacy-problemen een steeds groter risico vormen voor de veiligheid, stabiliteit en betrouwbaarheid.

Werkwijzen van gemeenten zijn van invloed op innovatie. De VIAG geeft de volgende barrières en gewenste werkwijzen aan:

- van top-down, bestuurlijk en theoretisch naar pragmatisch en bottom-up;
 - van grote gemeenten centraal naar ook kleine gemeenten zien als kracht voor innovatie;
 - van routine en beheer naar innovatie en snelle realisatie;
 - van bezuinigen op een kostenpost naar investeren in een strategisch goed;
 - van routinewerkzaamheden volgens standaarden naar werken op maat.
-

Bronnen

Spiceworks, 'Future of IT. Hype vs reality'. spiceworks.com:
community.spiceworks.com/research/future-of-it

VNG Realisatie, iBestuur Special Samen Organiseren:
ibestuur.nl/partner-vng-realisatie/special-samen-organiseren.
Zie ook VNG (2018): vng.nl/vereniging/samen-organiseren.

VNG, Informatie over privacy en AVG voor gemeenten:
vng.nl/onderwerpenindex/dienstverlening-en-informatiebeleid/privacy-avg

J.M.A. Koedijk & Lotte Beijert, 'Het is vijf voor twaalf: pak legacy ICT aan!':
compact.nl/articles/het-is-vijf-voor-twaalf-pak-legacy-ict-aan/

VIAG, Vereniging van Informatie- en Automatiseringsprofessionals van
Nederlandse Gemeenten, onder andere Manifest aan beslissers (2018):
<https://viag.nl/>
