

Second opinion

Onderzoek naar de informatievoorziening en automatisering voor
de BUCH werkorganisatie in oprichting

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Managementsamenvatting.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1. Aanleiding second opinion	6
1.2. De opdracht	6
1.3. Onze aanpak	7
1.4. Leeswijzer.....	8
1.5. Van conceptversie 0.9 naar definitieve versie 1.0.....	8
2. Ontwikkeling I&A BUCH: proces en context.....	9
2.1. Inleiding	9
2.2. Voorgeschiedenis I&A samenwerking.....	9
2.3. I&A in de context van de ambtelijke fusie.....	10
3. Beantwoording onderzoeksvragen, conclusies	12
3.1. Inleiding	12
3.2. Conclusies over haalbaarheid van ambities en doelstellingen	12
3.3. Conclusies over het applicatielandschap	15
3.4. Conclusies over de ICT infrastructuur	18
3.5. Overige bevindingen en conclusies.....	23
4. Advies en aanbevelingen.....	25
4.1. Aanbevelingen over regie, governance en organisatie	25
4.2. Aanbevelingen korte termijn spoor 1 ‘Minimum voor start BUCH per 1-1-2017’	27
4.3. Aanbevelingen spoor 2 ‘Naar één informatievoorziening BUCH’ per 1-1-2018.....	28
4.4. Aanbevelingen voor de lange termijn (vanaf 2018 op te pakken).....	29
4.5. Overige aanbevelingen.....	29
Bijlage 1 Geïnterviewde personen	30
Bijlage 2 Documentenonderzoek	31
Bijlage 3 Korte introductie onderzoekers	34

Managementsamenvatting

Medio 2015 is formeel besloten tot de vorming van een BUCH-werkorganisatie per 1 januari 2017. Bij aanvang van deze second opinion begin mei 2016 is het project BUCH I&A ruim een jaar onderweg en wordt er vorm gegeven aan de I&A organisatie en de ICT-voorzieningen. De directieraad BUCH i.o. vraagt zich af “of we met elkaar in het licht van de ambities en verwachtingen de juiste dingen doen en de juiste keuzes maken, waar het gaat om de BUCH ICT voorzieningen. Deze second opinion moet aan deze onzekerheid een eind maken”. De directieraad heeft aangegeven dat dit kan betekenen dat er wordt doorgegaan op de ingeslagen weg. En dat de uitkomst ook kan betekenen dat er (op onderdelen) een herbezinning / heroverweging gaat plaatsvinden óf dat ambities, verwachtingen of kaders worden aangepast. De accenten van deze second opinion liggen op het beoordelen van de inhoudelijke keuzes, de status, de planning en actuele voortgang, de haalbaarheid, financiële implicaties en risico's.

De eerste onderzoeksvraag gaat over de haalbaarheid van de ambities van de BUCH-gemeenten met betrekking tot innovatie en het informatiebeleidsplan.

De BUCH-gemeenten streven er naar om tot de beste dienstverleners van Nederlandse gemeenten te behoren. Het realiseren van de innovatie ambities uit het bedrijfsplan BUCH en het informatiebeleidsplan 2020 is beslist geen sinecure. Richting 2021 en ook op de korte termijn richting de start op 1-1-2017 vergt dit een omvangrijke inspanning op én investering in de ontwikkeling naar één BUCH informatievoorziening. Bovendien is het niet meer dan logisch dat met de schaa sprong als gevolg van de fusie en deze innovatie ambitie versterking en verdere professionalisering van de I&A organisatie nodig is. Niet alleen het volume, maar ook de complexiteit van de informatievoorziening neemt aanzienlijk toe, juist ook bij een ambtelijke fusie. Den fusie van vier naar één informatievoorziening is geen 'business as usual' voor de eigen organisatie. Ook de innovatiekracht van de lijnorganisatie moet nog groeien. Groei van het innovatief vermogen begint met de wil, enthousiasme en verenigde krachten. Deze lijken er zeker te zijn. Maar dit groeiproces heeft ook een stevige impuls nodig. Investeren in integrale sturingsaandacht, (tijdelijke project-) capaciteit, kennis en kunde is noodzakelijk. 'De cost gaat voor de baet'. De mate waarin hiervoor substantieel middelen vrij gemaakt kunnen worden, bepaalt of de ambities tot werkelijkheid kunnen worden en in welk tempo.

Het informatiebeleidsplan houdt voor de kortere termijn voldoende rekening met relevante (landelijke) ontwikkelingen. De doelstelling om alle kernapplicaties bij aanvang van de BUCH werkorganisatie per 1-1-2017 geharmoniseerd te hebben is niet realistisch en doet geen recht aan de omvang en complexiteit van deze opgave in de context van de dynamiek die een oprichtingsfase van een nieuwe organisatie met zich meebrengt.

Het ontbreekt nog aan een inhoudelijk samenhangende en gefaseerde realisatiestrategie, doelarchitectuur, meerjarige programmering, organisatie, governance en een middelenraming voor de realisatie van de I&A opgave.

De keuzes voor het applicatielandschap BUCH, de aanpak en volgorde van de harmonisatie en in het bijzonder de voorgestelde keuze met betrekking tot de mid-office, zijn onderwerp van de tweede onderzoeksvraag.

In de praktijk zit nu de meeste aandacht op het realiseren van de randvoorwaarden en de 'achterkant' van de informatievoorziening. De BUCH-gemeenten willen sterk inzetten op de kwaliteit van dienstverlening aan hun inwoners en ondernemers. We vinden daarom dat de visie op dienstverlening, zaakgericht en digitaal werken en een nog te kiezen zaaksysteem leidend zouden moeten zijn bij de vervolkeuzes in het applicatielandschap. Belangrijk is dat de BUCH werkorganisatie de inwoner en ondernemer niet uit het oog verliest bij de inrichting van één BUCH informatievoorziening. Keuzes voor kor-

te termijn gericht op harmonisatie vanuit de vier bestaande situaties prevaleren momenteel nog sterk boven gerichte keuzes voor een toekomstbestendige informatievoorziening.

De verwachtingen over wat er op korte termijn operationeel kan zijn, lopen nog uiteen. Met een scherpe prioritering en een strakke sturing naar 1-1-2017 is het realistisch en haalbaar om met de nieuwe BUCH werkorganisatie verantwoord van start te gaan met een beperkt aantal geharmoniseerde bedrijfsvoerings-applicaties zoals het personeelssysteem, het financiële systeem en een zeer beperkte inrichting van een (vooralsnog tijdelijk) DMS zoals Corsa. Of de continuïteit van de dienstverlening aan inwoners en bedrijven voldoende is gewaarborgd per 1-1-2017 met het voorlopig nog werken met de oude vier applicatielandschappen en hierin vastgelegde werkwijzen, schatten wij als haalbaar in, maar is niet op voorhand zeker gesteld. Een verder verkenning van de impact is nodig.

In het verlengde van een (nog ontbrekende) overall realisatiestrategie voor de I&A opgave ontbeert momenteel ook een inhoudelijk samenhangende en gefaseerde harmonisatieaanpak, met een applicatie- en datamigratieplanning, architectuurcriteria, een aanbestedingsstrategie die de rechtmatigheidstoets kan doorstaan en een middelenraming van het te harmoniseren applicatielandschap. Verder is er nog veel onduidelijk over de invulling van de verschillende functionele componenten binnen de midoffice en de consequenties van de keuzes binnen het totale applicatielandschap. Dit vraagt nadere verkenning.

Als derde onderzoeksonderwerp is gekeken naar de ICT infrastructuur voor de nieuwe BUCH werkorganisatie en in het bijzonder de keuzes met betrekking tot de opzet/inrichting van 'het 5^e huis'.

We constateren dat het nog ontbreekt aan inhoudelijke kaders en uitgangspunten voor de ICT infrastructuur. Het concept automatiseringsbeleid dat er ligt, is vooralsnog op de korte termijn gericht en aanbodgericht ingezet, terwijl de BUCH nu voor ingrijpende investeringskeuzes staat als het gaat om de inrichting van de ICT infrastructuur en het werkplekconcept (op basis van het Nieuwe Werken). Dat er een 5^{de} huis voor de BUCH werkorganisatie moet komen voor één gezamenlijke informatievoorziening, is een logische gedachte. Hiermee wordt het ICT fundament voor de komende jaren gelegd. Beelden over ontwerp en inrichting van dit 5^{de} huis zijn er wel, maar onvoldoende in strategische scenario's uitgewerkt en voorgelegd ter afweging en besluitvorming. De voorgenomen aanpak om de aanschaf van componenten voor het 5^{de} huis inclusief uitwijkvoorziening afzonderlijk uit de markt te betrekken en de systeemintegratie zelf ter hand te nemen, waar nodig aangevuld met externe expertise, vinden wij riskant met het oog op de bedrijfscontinuïteit en kostenbeheersing.

Gelet op reële verwachting wat per 1-1-2017 daadwerkelijk aan gemeenschappelijke ICT infrastructuur nodig is om te kunnen starten, zijn er mogelijkheden om ruimte te creëren zodat nu alternatieve scenario's voor het 5^{de} huis en de uitwijk alsnog verkend en afgewogen kunnen worden. Daarom raden we aan om nu in een kort tijdbestek de realisatie van een minimale variant van het 5^e huis te onderzoeken per 1-1-2017.

Tot slot concluderen we dat - in het verlengde van een overall realisatiestrategie en fasering en in samenhang met een applicatie- en datamigratieplanning – ook een integraal migratieplan ICT infrastructuur ontbreekt (opbouw nieuwe omgeving, afbouw huidige vier omgevingen, ontvlechting ICT gemeente Uitgeest uit de ICT-omgeving van gemeente Velsen). Hoe langer de vier huidige ICT-omgevingen nog operationeel moeten worden gehouden, hoe groter de beheerlast en frictiekosten.

Het geheel aan bevindingen overziende, is tot slot onze conclusie dat regie op de inhoudelijke I&A opgave in samenhang met de inrichting van het dienstverleningsconcept en de werkprocessen in de domeinen onvoldoende is vormgegeven. Het ontbreekt grotendeels aan overzicht, samenhang, fasering met SMART doelen per fase en grip, ook op financiële aspecten van de I&A opgave. Ook uit de interviews komt naar voren dat de inhoudelijke I&A opgave flink onderschat is en nog niet de aandacht heeft kunnen krijgen die nodig is. Als de BUCH werkorganisatie i.o. zo doorgaat, is het risico reëel dat het realiseren van één BUCH informatievoorziening, als fundament voor de verdere toekomst en am-

bities op het gebied van dienstverlening en bedrijfsvoering, een lange en uiteindelijk ook kostbare weg wordt. Immers, de frictiekosten en beheerlast I&A nemen dan verder toe en bovenal kan dan het effect optreden dat de productiviteit en/of efficiëntie in de dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen achter blijft bij de verwachtingen (ook wel bekend als het 'badkuipeffect' na fusies).

Op basis van onze bevindingen en conclusies, adviseren we de BUCH directie i.o. om de bakens te verzetten zodat deze omvangrijke I&A opgave behapbaar wordt en er meer grip komt. Ons advies aan de directie BUCH i.o. luidt in het kort: *Versterk de integrale regie en governance, faseer/prioriteer en creëer ruimte in tijd, capaciteit en middelen*. Kies er voor om nu, onder regie van een programmamanager, tegelijk twee parallelle sporen in te zetten:

- Spoor 1: Minimum, noodzakelijk te realiseren vóór de start van de BUCH per 1-1-2017
- Spoor 2: Eén nieuwe informatievoorziening BUCH als fundament, gerealiseerd per 1-1-2018.

Door te prioriteren en faseren ontstaat ruimte om fundamentele keuzes die belangrijk zijn voor de toekomst van de BUCH en de dienstverlening eerst goed af te wegen, op basis van scenario's, financieel deugdelijk onderbouwingen met plannen met ramingen, als basis voor besluiten en toekenning van middelen. Ook helpt dit in het managen van de verwachtingen.

Doe in beide sporen geen concessies aan de dienstverlening naar inwoners en ondernemers:

- Spoor 1: check de impact op 1-1-2017, zorg waar nodig voor tijdelijke 'workarounds'.
- Spoor 2: kies voor een doelarchitectuur waarin de inwoner en ondernemer centraal staat: het digitale kanaal/loket, gekoppeld aan zaakgericht en volledig digitaal werken.

In het voorliggende rapport is dit advies uitgewerkt in een set van 30 richtinggevende aanbevelingen voor de invulling van de regie, governance en organisatie, en inhoudelijke aanbevelingen voor het korte termijn spoor 1 naar 1-1-2017, voor spoor 2 naar één BUCH informatievoorziening op 1-1-2018, voor de langere termijn.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding second opinion

Medio 2015 is formeel besloten tot de vorming van een BUCH-werkorganisatie per 1 januari 2017. De belangrijkste redenen zijn: kwaliteitsverbetering, kostenvermindering en kwetsbaarheidsvermindering, met behoud van grip en couleur locale.

Sinds begin 2015 is het project BUCH-I&A ingericht. De verwachting is dat enerzijds een Informatiserings- en Automatiseringsorganisatie wordt ontworpen en ingericht en anderzijds dat ICT voorzieningen (BUCH ICT) worden gerealiseerd die een bijdrage leveren cq. ondersteunend zijn aan de (huidige en toekomstige) ambities en beoogde resultaten op het vlak van dienstverlening en bedrijfsvoering, maar ook bijvoorbeeld Het Nieuwe Werken en het werken vanuit verschillende locaties, zowel per 1-1-2017 als bijvoorbeeld 1-1-2021.

Inmiddels is de BUCH I&A ruim een jaar onderweg en is en wordt er door het projectteam I&A vorm gegeven aan de I&A organisatie en de ICT-voorzieningen. Zo zijn sinds 18 januari 2016 de systeem- en netwerkbeheerders en de gebruikersondersteuning (helpdesk) van de vier gemeenten gecentraliseerd in Bergen.

De Directieraad vraagt zich af of we met elkaar (iedereen die een rol heeft en van invloed is op de BUCH ICT) in het licht van de (al dan niet expliciet geformuleerde) ambities en verwachtingen de juiste dingen doen en de juiste keuzes maken, waar het gaat om de BUCH ICT voorzieningen. De second opinion moet aan deze onzekerheid een eind maken. De directie heeft aangegeven dat dit kan betekenen dat er 'gewoon' wordt doorgegaan op de ingeslagen weg. En dat de uitkomst ook kan betekenen dat er (op onderdelen) een herbezinning / heroverweging gaat plaatsvinden of dat ambities, verwachtingen of kaders worden aangepast.

1.2. De opdracht

De Directie BUCH i.o. vraagt met de second opinion om een beschouwing van de wijze waarop de ambities en verwachtingen met betrekking tot dienstverlening en bedrijfsvoering zijn geduid en een inhoudelijke en financiële beschouwing van de daarop gemaakte (vanaf 2015) en geplande investeringen in ICT voorzieningen voor de BUCH werkorganisatie. Er wordt gevraagd naar een diagnose, analyse, conclusies en aanbevelingen.

Omdat deze vraagstelling zeer breed was en het tijdsbestek en het budget voor deze second opinion beperkt, zijn we bij aanvang van de opdracht met de opdrachtgever, het directielid BUCH i.o. met de portefeuille I&A, overeengekomen om de scope van de second opinion in het intakeoverleg nader af te bakenen, na bestudering van de bij aanvang opdracht beschikbaar gestelde documenten. Vervolgens is op 4 mei jl. in overleg met de opdrachtgever afgesproken om deze second opinion te richten op de volgende onderzoeksvragen (we citeren hier letterlijk):

1. Beoordeling van de ambities BUCH met betrekking tot **innovatie** en het informatiebeleidsplan. Zijn deze haalbaar op korte termijn (1-1-2017) resp. lange termijn (2021). Is voldoende rekening gehouden met alle ontwikkelingen? Wat is de (beoogde) innovatiekracht?

2. Beoordeling van de **ICT infrastructuur** en In het bijzonder de keuzes met betrekking tot de opzet en inrichting van 'het 5^e huis'. Zijn alternatieven overwogen (o.a. cloud)? Hoe is de continuïteit en van de ICT geborgd (redundantie, beveiliging, dataverbindingen tussen locaties)?
Wat zijn de inhoudelijke kaders en uitgangspunten voor de (overige) ICT? Zijn deze voldoende en duidelijk? In hoeverre zijn keuzes hierop gebaseerd? Welke uitgangspunten worden gehanteerd voor de werkplekinrichting (Het Nieuwe Werken)?
3. Beoordeling van de keuzes met betrekking tot het **applicatielandschap** BUCH, aanpak en volgorde harmonisatie en in het bijzonder de voorgestelde keuze met betrekking tot de 'mid-office'. Is de doelstelling om alle kernapplicaties per 1-1-2017 geharmoniseerd te hebben haalbaar?

De accenten van het onderzoek zijn met name gericht op het beoordelen van de inhoudelijke keuzes, de status, de planning en actuele voortgang, de haalbaarheid, financiële implicaties en risico's.

Deze second opinion richt zich niet primair op de invulling van de I&A-organisatie en niet op de taken, verantwoordelijkheden, functies en bevoegdheden in de brede BUCH-organisatie (business en IT alignment). De opdrachtgever heeft aangegeven dat het uiteraard wel mogelijk is dat daarover naar aanleiding van deze second opinion uitspraken over worden gedaan.

Het was de wens van de opdrachtgever om de (concept) rapportage van de second opinion uiterlijk in de tweede helft van mei 2016 te ontvangen. De (mondelinge) opdracht is op 28 april 2016 verstrekt, evenals de een (eerste) set van documenten. Na bespreking met de opdrachtgever op 1 juni jl. en verwerking van de reactie op het concept, is de definitieve versie van dit rapport opgeleverd.

1.3. Onze aanpak

We hebben het second opinion onderzoek in de volgende stappen aangepakt:

1. Afspraken met de opdrachtgever over te interviewen betrokkenen bij I&A BUCH, op verschillende niveau's, afkomstig uit alle vier de gemeenten, en de bestuurlijk portefeuillehouder I&A BUCH io.
2. Bestuderen van bij aanvang beschikbare documenten,
3. Intakegesprek / interview met de opdrachtgever en ondersteuning
4. Het houden van ca. 15 interviews, verspreid over 3 dagen.
5. Bestuderen van de aanvullende documentatie, die uit de interviews naar boven kwam (voor zover relevant voor beantwoording van de onderzoeksvragen).
6. Analyseren van bevindingen, verificatie en navraag bij geïnterviewden
7. Opstellen concept rapportage second opinion
8. Bespreking concept rapportage met de opdrachtgever en net aangestelde programmamanager
9. Verwerking reactie en verduidelijkingsvragen, opstellen samenvatting
10. Opleveren definitief rapport en interne presentaties

De medewerking van de geïnterviewden aan deze second opinion is vlot en constructief verlopen.

1.4. Leeswijzer

De voorliggende rapportage is als volgt opgebouwd:

Eerst geeft hoofdstuk 2 een schets van de voorgeschiedenis en de ontwikkeling van I&A BUCH, in de context van de ontwikkeling van de ambtelijke fusie BUCH-gemeenten. Dit doen we om onze bevindingen en conclusies in de juiste context te kunnen plaatsen en beoordelen.

Hoofdstuk 3 bevat de kern van ons onderzoek: de beantwoording van de onderzoeksvragen, bevindingen, overwegingen en conclusies. Tot slot geven wij in hoofdstuk 4 ons advies en een set met aanbevelingen aan het directieteam i.o. over de informatievoorziening en automatisering voor de BUCH werkorganisatie.

Bijlage 1 en 2 geven een overzicht van de geïnterviewde personen en van de geraadpleegde documenten.

1.5. Van conceptversie 0.9 naar definitieve versie 1.0

Doel van het concept 0.9 was om met de opdrachtgever te bespreken en de toetsen of onze bevindingen en conclusies voldoende herkend worden en of wij hiermee voldoende antwoord hebben gegeven op de onderzoeksvragen. Ook hebben wij van gedachten gewisseld over de onze aanbevelingen: zijn deze voldoende toegelicht? Kan de BUCH directie hiermee voldoende uit de voeten? Inzet is om de BUCH een advies en aanbevelingen te geven, waarmee de organisatie ook echt verder kan.

Uit deze bespreking kwam naar voren dat het rapport een genuanceerd beeld geeft op de inhoud en het proces en dat dit beeld op hoofdlijnen herkend werd. Er waren met name verduidelijkingsvragen.

In deze definitieve versie van het rapport hebben we op hoofdlijnen het volgende verwerkt:

- Managementsamenvatting is toegevoegd.
- Concretere suggestie over cloud mogelijkheden voor BUCH zijn opgenomen.
- Termen en afkortingen zijn zoveel mogelijk in de tekst uitgeschreven en toegelicht.
- Diverse inhoudelijke en tekstuele verduidelijkingen zijn doorgevoerd in de conclusies, advies en aanbevelingen
- Verduidelijkt is hoe ons advies in de tijd moet worden gezien

2. Ontwikkeling I&A BUCH: proces en context

2.1. Inleiding

Om onze conclusies en bevindingen in antwoord op de gestelde onderzoeksvragen goed te kunnen bevatten, plaatsen en wegen, hechten wij er aan om eerst een schets te geven van het voorgaande proces, de voorgeschiedenis van de Informatisering & Automatisering samenwerking en de aanloop naar de op- en inrichtingsfase van de nieuwe BUCH werkorganisatie, een ambtelijke fusie van de vier gemeenten. In hoofdstuk 3 gaan we verder in op de gestelde onderzoeksvragen voor deze second opinion.

2.2. Voorgeschiedenis I&A samenwerking

Enige jaren geleden ontstond er in de brede regio rondom Alkmaar bij de gemeenten behoefte om meer samen te werken en de samenwerking te intensiveren. Gemeente Hollands Kroon en gemeente Schagen kwamen tot een gemeentelijke herindeling. Op het sociale domein werd al samengewerkt, vanaf 2012 is daar de wens om samen te werken op I&A bij gekomen.

Zes gemeenten: Alkmaar, Heerhugowaard, Langedijk, Bergen, Heiloo en Castricum zochten de samenwerking, waarin de gemeente Alkmaar als centrumgemeente fungeert. In 2012 ondertekenden de colleges van B&W van de betrokken gemeenten een intentieverklaring om samen te werken op het terrein van informatievoorziening en automatisering op basis van een haalbaarheidsonderzoek met businesscase.

Begin 2014 stopten de voorbereidingen voor deze I&A samenwerking. De beoogde samenwerking bleek te complex. Besloten werd om in 'twee gescheiden groepen' door te gaan. Gemeenten Alkmaar, Heerhugowaard en Langedijk besluiten gedrieën door te gaan. En ook de gemeenten Bergen, Heiloo en Castricum besloten gezamenlijk door te gaan. Inmiddels ontwikkelde zich ook een bredere samenwerking tussen de drie gemeenten, het onderzoek naar een bredere BUCH-samenwerking was gestart. Omdat gemeente Uitgeest voorheen sterker georiënteerd was op de regio IJmond, had zij in 2011 haar ICT-omgeving uitbesteed bij gemeente Velsen. Omdat meedoen in de BUCH samenwerking voor gemeente Uitgeest van strategisch belang is voor haar positie in de regio, voegde Uitgeest zich kort na de doorstart van de I&A samenwerking als vierde partner toe.

Medio 2014 werd een bestuurlijke stuurgroep I&A BUCH opgericht, bestaande uit de portefeuillehouders van de vier betrokken gemeenten. Deze stuurgroep gaf de opdracht aan de vier gemeentesecretarissen tot het voorbereiden van de inrichting van gezamenlijke I&A organisatie. Het onderzoek naar de brede BUCH samenwerking was inmiddels in volle gang, maar nog niet bekend was of dit zou resulteren in een ambtelijke fusie of anderszins. De samenwerkingen op I&A en op het sociaal domein moesten hoe dan ook doorgaan, ongeacht de uitkomst van het bredere onderzoek.

In opvolging van deze bestuurlijke I&A opdracht hebben de vier gemeenten een extern adviseur/projectleider I&A opdracht gegeven (*de eerste opdracht*) om voor hen een inrichtingsplan voor een gezamenlijke I&A organisatie (onderdeel) op te stellen, door betrokkenen ook wel 'de businesscase I&A' genoemd. Eind 2014 is het plan 'I&A in de BUCH-gemeenten, een gezamenlijke I&A afdeling van, voor en door de BUCH-gemeenten' in de bestuurlijke stuurgroep I&A behandeld en vervolgens in de afzonderlijke colleges van B&W ter besluitvorming voorgelegd. Inmiddels kwam een ambtelijke fusie BUCH dichterbij en werd het bestuurlijk besluit over de I&A samenwerking meer in die context geplaatst en gewogen. Dit blijkt onder meer uit het gegeven dat er over een I&A *afdeling* werd gespro-

ken en uit het feit dat er over de voorbereidingskosten I&A samenwerking nog geen besluit werd genomen in afwachting van het bedrijfsplan BUCH, met businesscase (met ondersteuning van Seinstra&Vander Laar).

Op basis van het bestuurlijk besluit over I&A eind 2014 is vervolgens in februari 2015 een extern projectleider I&A BUCH aangesteld met de opdracht 'een gezamenlijke I&A projectorganisatie in te richten die *alle I&A zaken* die nodig zijn voor de nieuwe BUCH organisatie op te pakken', waaronder een informatiebeleidsplan en een automatiseringsbeleid (*de tweede opdracht*). De extern projectleider werd 'vooral op het proces ingezet, zodat de I&A projectgroepleden vanuit de vier gemeenten zich eigenaar zouden voelen van de op te leveren documenten en als groep zouden functioneren'.

In de eerste helft van 2015 stelde het projectteam I&A van de vier gemeenten met behulp van de externe projectleider en een informatiebeleidsplan (IBP) 'Voor de Verbinding' op. Vanuit het projectteam I&A is de aansluiting gezocht bij het BUCH bedrijfsplan, dat - gedeeltelijk parallel - in die periode ook tot stand kwam. Het informatiebeleidsplan is in een ambtelijke sessie met diverse betrokkenen uit de vier gemeenten afgestemd en is vervolgens in juli 2015 door de directie BUCH i.o. vastgesteld. Daarmee lag er een visie en een basis om de informatievoorziening voor de BUCH werkorganisatie uit te werken. Ook werd het inrichtingsplan voor de gezamenlijke I&A afdeling uitgewerkt, de ICT producten en dienstencatalogus en het formatieplan. En ondertussen dachten de automatiseringsmedewerkers van de vier gemeenten al na over een nieuwe ICT omgeving voor de BUCH 'het 5^{de} huis'.

2.3. I&A in de context van de ambtelijke fusie

In maart 2015 werd het voorgenomen besluit over het bedrijfsplan BUCH 'Samen, maar toch apart' voor de beoogde ambtelijke fusie van de vier gemeenten genomen. In juni 2015 besluiten de 4 gemeenteraden op basis van het bedrijfsplan tot de oprichting van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) BUCH werkorganisatie per 1-1-2017. Het startschot voor de oprichtingsfase.

Na het zomerreces werd het bestuur BUCH i.o. opgericht, waarmee impliciet aan de bestuurlijke Stuurgroep I&A ook een einde was gekomen. Ook werd er een directieteam BUCH i.o. van de vier gemeenten ingericht, met de vier secretarissen. Er is gepoogd een projectleider BUCH in te vullen, maar al snel besloot de directieteam BUCH i.o. de regie op de inrichtingsfase zelf ter hand te nemen. Medio oktober werden de kwartiermakers voor de inrichting van de domeinen in de BUCH werkorganisatie aangesteld. Deze fase in tweede helft van 2015 was zeer dynamisch, met veel nieuwe rollen, opdrachten en ook veel wisselingen van personen, met en zonder overdrachten.

Vanaf het moment van besluitvorming is de inrichting van de BUCH werkorganisatie het leidende proces, op basis van het bedrijfsplan BUCH, later in het jaar aangevuld met het bestuurlijk ontwerpdocument BUCH werkorganisatie. De kwartiermakers krijgen in november hun opdracht en hebben de handen vol met het inrichten van projectteams en bouwteams, het voeren van gesprekken met de buitenwereld, om vanuit de behoefte van inwoners en ondernemers de nieuwe organisatie vorm te geven. En ook gesprekken met teams, medewerkers, om ze mee te nemen in de veranderingen. De focus ligt op het voorbereiden van de inrichting van de nieuwe organisatie. De visie op de organisatie wordt stap voor stap ingevuld door te onderzoeken, te verbeelden, te leren en te ervaren, inrichtingsplannen en formatieplannen zijn gemaakt. Een voorgenomen besluit op het inrichtings- en formatieplan BUCH is eind april jl. genomen. Inzet is om nog voor de zomer met het plaatsingsproces te kunnen starten. Met grote inzet en betrokkenheid wordt gewerkt aan het mogelijk maken van de start op 1-1-2017 van de nieuwe BUCH werkorganisatie.

Vlak voor en na de zomer (sept 2015) werden er wel informatieve presentaties over de I&A zaken voor de BUCH georganiseerd voor een vertegenwoordiging vanuit de vier gemeenteraden. Er zijn vragen gesteld over het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening aan inwoners en ondernemers en er wordt gewaarschuwd voor tegenvallende ICT-kosten, kijkend naar grote ICT projecten bij het Rijk en kadaster. Tijdens de tweede sessie met de raadsleden is afgesproken om een second opinion te laten doen.

Medio 2015 was ook de tweede opdracht van de externe projectleider I&A afgerond (d.d. febr. 2015, zoals op de vorige pagina beschreven). Ondertussen was het motto 'doorgaan op de ingezette activiteiten met projectteam I&A om alle I&A zaken te regelen voor de BUCH werkorganisatie', maar in de regie op de inhoudelijke I&A opgave voor de BUCH werkorganisatie was door de vele wisselingen en dynamiek een tijdelijk vacuüm ontstaan. Er werd gewacht op de kwartiermakers om met hen af te stemmen over hun behoeftes voor de inrichting van hun werkprocessen en hieraan ondersteunende systemen voor de nieuwe organisatie. In november 2015 werd de opdracht aan de I&A projectleider verlengd door de kersverse kwartiermaker bedrijfsvoering. Hierin bleef de focus in de opdracht van de projectleider op het proces en de organisatie van I&A liggen. Een herformulering van de opdracht met meer focus op de inhoudelijke I&A opgave werd toen niet overwogen, het ontbrak bij de betrokkenen nog aan dossierkennis.

Vanaf het moment van aantreden van de nieuwe kwartiermakers kregen zij vanuit project I&A vragen voorgelegd over hun wensen met betrekking tot de kernapplicaties in hun domeinen. Ondanks dat bij de start in november heel veel op de nieuwe kwartiermakers af kwam, slaagden de kwartiermakers erin om medio december 2015 op hoofdlijnen hun wensen kenbaar te maken met betrekking tot de kernapplicaties. Tot een echte samenwerking tussen projectteam I&A en de kwartiermakers kwam het nauwelijks. Pas sinds april 2016 is er bij hen mentaal wat ruimte gekomen met het gereed komen van de inrichtings- en formatieplannen om structureel overleg te voeren met de i-adviseurs van het I&A projectteam.

Ook het projectteam I&A, inmiddels deel uitmakend van het domein bedrijfsvoering, leverde begin 2016 een aangepast inrichtingsplan op, gericht op de organieke en functionele invulling van het taakveld I&A. De ICT-gebruikersondersteuning en systeem/netwerkbeheer is vanaf begin 2016 van centraal gehuisvest in Bergen, om de nieuwe ICT-omgeving voor de BUCH i.e. 'het 5^{de} huis' verder uit te werken en een testomgeving te bouwen.

In afwachting van het advies van een aanbestedingsadvocaat zijn de keuzes voor de kernapplicaties grotendeels aangehouden. Ook de invulling en opzet van een 5^e huis verloopt moeizaam. De ideeën zijn er zeker in de hoofden van de ICT-medewerkers, maar de functionele uitgangspunten of een ontwerp ontberen en de benodigde middelen zijn niet of onvoldoende ter beschikking gesteld. De wens om een extra nieuwe ICT-omgeving 'het 5^e huis' in te richten ligt er wel. Het directielid a.i. BUCH i.o. met aandachtsgebied I&A is sinds januari 2016 waarnemend directielid en zoekt eerst naar meer zekerheid. Eind april 2016 wordt opdracht gegeven tot deze second opinion. In mei heeft vervolgens de nieuwe gemeentesecretaris van Heiloo zitting genomen in de directieraad BUCH i.o. met I&A als aandachtsgebied.

3. Beantwoording onderzoeksvragen, conclusies

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden wij de onderzoeksvragen voor de second opinion. De accenten van het onderzoek zijn met name gericht op het op hoofdlijnen beoordelen van de inhoudelijke keuzes, de status, de planning en actuele voortgang, de haalbaarheid, financiële implicaties en risico's. In hoofdstuk 4 geven wij vervolgens onze aanbevelingen aan de BUCH directie i.o.

Wij hebben samen met de geïnterviewden geconstateerd dat de status van de diverse documenten vaak niet eenduidig is en vaak niet bekend of gecommuniceerd is wie over een voorstel op I&A gebied welk besluit genomen heeft. Met deze beperking hadden wij ook in ons onderzoek te maken. Dit konden wij niet verder uitzoeken binnen het tijdsbestek van de second opinion.

3.2. Conclusies over haalbaarheid van ambities en doelstellingen

Beoordeel de haalbaarheid van de ambities en doelstelling BUCH met betrekking tot **innovatie** en het **informatiebeleidsplan**:

- Zijn deze haalbaar op korte termijn (1-1-2017) resp. lange termijn (2021)?
- Is voldoende rekening gehouden met alle ontwikkelingen?
- Wat is de (beoogde) innovatiekracht?

Het bedrijfsplan BUCH 'Samen, en toch apart' en het hierop volgende bestuurlijke ontwerpdocument BUCH werkorganisatie liegen er niet om: de BUCH gemeenten zetten stevig in "om een zelfregulerende en zelfcreërende samenleving en op een overheid die daarin faciliterend en stimulerend optreedt, op een effectieve, efficiënte en professionele wijze. Door 24/7 bereikbaar te zijn, door zich dichtbij de inwoners te organiseren, door op interactieve wijze met de samenleving in gesprek te zijn en door zich flexibel, dynamisch en innovatief op te stellen" (citaat uit bedrijfsplan). Een ambtelijke fusie van gemeente Bergen-nh, Uitgeest, Castricum en Heiloo is daarop het antwoord. Samen hebben ze de ambitie om de top van de beste dienstverleners bereiken. Een sterke informatiefunctie dichtbij de inwoners en ondernemers is hiervoor nodig. Het digitale kanaal voor het gemak van de inwoners en ondernemers, lokaal persoonlijk contact dichtbij waar nodig. Kortom de 3K's en de 2G's: hogere kwaliteit, lagere (meer)kosten en kwetsbaarheid en tegelijk ook meer grip en oog voor colour locale. Een mooie en inspirerende ambitie voor de toekomst.

Dit vraagt naar onze mening een omvangrijke inspanning en investering op de ontwikkeling van de informatievoorziening enerzijds. En ook op de vormgeving van en professionalisering van de I&A organisatie én het innovatief vermogen van de lijnorganisatie, die de vragende partij is op I&A gebied. Dat gaat niet vandaag op morgen en dat komt er niet vanzelf. Investerings in sturingsaandacht, capaciteit, kennis en kunde, tijdelijke (project)expertise is noodzakelijk, voordat de vruchten hiervan geplukt kunnen worden. Het adagium 'de cost gaat voor de baet' gaat bij uitstek ook op I&A gebied op. De mate waarin hiervoor substantieel middelen vrij gemaakt kunnen worden, bepaalt of de ambities tot werkelijkheid kunnen worden en in welk tempo.

We hebben bij het bedrijfsplan BUCH op I&A gebied twee kanttekeningen:

- Het tijdspad voor wat betreft de harmonisatie van alle kernapplicaties per 1-1-2017 is niet realistisch ingeschat en doet geen recht aan de omvang en complexiteit van deze opgave in een organisatie die nog in oprichting is. Hierover verder meer.
- De in de financiële bijlage opgenomen raming van de eenmalige project-/frictiekosten voor ICT is een globale schatting en kent tot op heden geen onderbouwing vanuit projectteam I&A.

Medio 2015 heeft de BUCH directie i.o. het informatiebeleidsplan BUCH 'Voor de Verbinding' vastgesteld. De hierin beschreven ontwikkellijnen en basisvoorwaarden, waarbij zaakgericht en digitaal werken centraal staan, stelt de dienstverlening aan de inwoners en ondernemers voorop. Hiermee ligt er in de basis een prima richting voor de uitwerking van een BUCH informatievoorziening die ondersteunend is aan de organisatievisie uit het bedrijfsplan BUCH en het bestuurlijk ontwerpdocument. Het ontbreekt echter aan een samenhangende en gefaseerde realisatiestrategie van de I&A opgave in het informatiebeleidsplan, met SMART doelen per fase. Wij missen een doelarchitectuur voor de BUCH werkorganisatie met duidelijke inrichtingscriteria voor processen en systemen vanuit de organisatievisie op basis waarvan keuzes getoetst kunnen worden.

Hierbij hoort ook een passende vormgeving van de regie en de organisatie voor de realisatie (zowel bij I&A als in de domeinen) en een raming van de capaciteit en eenmalige projectkosten die hiervoor nodig zijn, eventueel per fase nader uit te werken. Ook in de praktijk loopt de actuele voortgang op de realisatie van de inhoudelijke I&A opgave stevig achter op de oorspronkelijke planning in het informatiebeleidsplan. Integrale voortgangsbewaking en – rapportages zijn er niet.

We constateren dat het nog ontbreekt aan een inhoudelijk samenhangende en gefaseerde realisatiestrategie, doelarchitectuur, meerjarige programmering, organisatie, governance en een middelenraming voor de I&A opgave. Hierdoor is het voor de BUCH werkorganisatie i.o. nu lastig om op het juiste moment met de juiste dingen bezig te zijn en de juiste keuzes te maken.

Nu de inrichtingsplannen van de kwartiermakers er sinds kort liggen, is het moment daar om nu - als nog - in samenspraak een realistische en gefaseerde realisatiestrategie uit te werken en adviseren we om dit programmatisch en daaronder projectmatig vorm te geven, rechtstreeks onder de directie BUCH i.o. Onze inschatting is dat de kwartiermakers en medewerkers tot 1-1-2017 vooral hun focus zullen hebben op het plaatsingsproces en de vorming van de nieuwe teams in de nieuwe BUCH werkorganisatie. Onze verwachting is dat er pas in 2017 daadwerkelijk mentale ruimte komt er om gezamenlijk met de nieuwe teams en afdelingen één nieuwe manier van werken (operationele werkprocessen) in te richten en hiervoor ondersteunende systemen. We zien hierin het risico om nu onder tijdsdruk zonder afweging van alternatieven ingrijpende keuzes te maken voor de inrichting van het fundament van één informatievoorziening BUCH, die mogelijk verkeerd zijn of de BUCH gaan hinderen in het bereiken van de langere termijn doelen en ambities.

Over het informatiebeleidsplan 2020 adviseren we om dit begin 2018 reeds te actualiseren en daarbij nadrukkelijker de informatiebehoeften vanuit de domeinen en nieuwe ontwikkelingen hierin mee te nemen, zoals het digitaal stelsel omgevingswet en implicaties van de ophanden zijnde privacywet- en regelgeving. We adviseren eerst te zorgen voor een nieuwe basis en het fundament te realiseren met één informatievoorziening voor de BUCH en pas daarna, vanaf 2018, in te zetten op doorontwikkeling op dit fundament met verdere digitale innovaties in dienstverlening met een open data platform, big data analytics en andere toekomstige ontwikkelingen en wensen.

Er is in het informatiebeleidsplan 2020 voor de kortere termijn voldoende rekening gehouden met relevante ontwikkelingen, actualisatie zal begin 2018 wel al nodig zijn vanwege nieuwe ontwikkelingen.

Zowel het bedrijfsplan BUCH als het informatiebeleidsplan zetten er op in om alle kernapplicaties bij aanvang van de BUCH werkorganisatie per 1-1-2017 geharmoniseerd te hebben. Deze doelstelling is niet realistisch en doet geen recht aan de omvang en complexiteit van deze opgave in de context van de dynamiek, die een oprichtingsfase van een nieuwe organisatie met zich meebrengt.

Meer over het harmoniseren van applicaties komt terug in de volgende paragraaf.

Een andere constatering is dat in de praktijk de focus op I&A tot nu toe vooral heeft gelegen op de organisatieinrichting I&A voor de BUCH (zie ook hoofdstuk 2 en de aard van de opdracht aan project-leider I&A). Hoewel de beoordeling van de organisatieinrichting I&A geen deel uit maakt van onze second opinion, willen we dit resultaat niet onbenoemd laten. Onze indruk is dat is dat de uitwerking van de I&A organisatie, het beheer, de ICT producten en dienstencatalogus en de werkwijzen er op hoofdlijnen goed en gedegen uit ziet. Op onderdelen implementatie van de nieuwe ICT-organisatie in oprichting al gestart (gebruikersondersteuning en systeem/netwerkbeheer). En dat is een noodzakelijke randvoorwaarde om de nieuwe werkorganisatie BUCH goed te kunnen ondersteunen. De volgende stap is nu om de informatieadviseurs en waar mogelijk functioneel beheerders (in de vier gemeenten vaak een deeltaak van medewerkers uit de vakafdelingen) zo spoedig mogelijk samen te voegen en te werken vanuit één team en de integrale informatiemanagement- en architectuurfuncties in te richten.

Voor wat betreft de inhoudelijke I&A opgave heeft de focus tot nu toe gelegen op de generieke mid-office onderdelen als datadistributie en het onderzoeken van de wensen en mogelijkheden tot harmoniseren van bestaande kernapplicaties in de domeinen. Dit betreft voornamelijk de backofficesystemen in de vakafdelingen en de ondersteunende bedrijfsvoeringssystemen. Terwijl in het bedrijfsplan BUCH en het informatiebeleidsplan juist de inwoners en ondernemers centraal worden gesteld. Er is nog onvoldoende visie en beeldvorming over een integraal dienstverleningsconcept voor BUCH vanuit de lijn, met inrichtingscriteria voor de dienstverleningskanalen, klantprocessen en het klantcontact. Er ligt nog geen uitgewerkte visie of plan voor het invoeren van klantgericht, zaakgericht en digitaal tijd-en plaats onafhankelijk werken.

Wij constateren dat er veel focus zit op de randvoorwaarden en de 'achterkant' van de informatievoorziening. Dit is begrijpelijk vanuit de wens om goed geëquipeerd met de BUCH werkorganisatie van start te kunnen. Met deze interne gerichtheid loopt de BUCH komende tijd wel het risico de inwoner en ondernemers uit het oog te verliezen en het paard achter de wagen te spannen bij de inrichting van de informatievoorziening. Keuzes voor korte termijn gericht op harmonisatie vanuit de vier bestaande situaties prevaleren momenteel sterk boven gerichte keuzes voor een toekomstbestendige informatievoorziening.

Over de vraag naar de (beoogde) innovatiekracht kunnen we stellen dat zowel het bedrijfsplan BUCH als het informatiebeleidsplan 2020 momenteel veel meer innovatiekracht en verandervermogen veronderstellen dan de bundeling van krachten van de vier gemeenten op dit moment aan kan. Innovatiekracht is iets dat ontwikkeld moet worden en moet groeien, zowel binnen de domeinen als in het I&A team. In het informatieplan I&A is weliswaar rekening gehouden met een kwalitatieve versterking, maar die is in de praktijk voorlopig nog niet beschikbaar. We adviseren de directie BUCH om, indien de financiële mogelijkheden dit toelaten, zo snel mogelijk in te zetten op tijdelijke versterking op I&A gebied en waar nodig tijdelijke senior projectleiders aan te stellen voor projecten vanuit de domeinen met een sterke informatiecomponent. Gedacht kan worden om voor sleutelrollen in de realisatie van de I&A opgave met duo's te werken van een tijdelijk ingehuurd expert in fusietrajecten samen met een interne medewerker met groeipotentie. Bijvoorbeeld voor de rol van enterprise architect of ICT-

projectleider 5^{de} huis. Door te werken met dergelijke constructies vindt 'training on the job' plaats en vindt versneld kennisoverdracht plaats naar eigen medewerkers. Bovendien vermindert hiermee de huidige kwetsbaarheid in het I&A team. Daarnaast is het verstandig om nu te investeren in trainingen projectmatig werken voor I&A en de lijnorganisatie, met de eigen praktijk als casuïstiek.

De innovatiekracht moet nog groeien om de ambities en doelen waar te kunnen maken. De groeipotentie begint met de wil, enthousiasme en verenigde krachten. Die lijkt er zeker te zijn. Dit groeiproces kan in belangrijke impuls krijgen met tijdelijke versterking indien de middelen dit toelaten.

3.3. Conclusies over het applicatielandschap

Beoordeel keuzes met betrekking tot het **applicatielandschap** BUCH:

- de aanpak en volgorde van de harmonisatie,
- en in het bijzonder de voorgestelde keuze met betrekking tot de midoffice.
- Is de doelstelling om alle kernapplicaties per 1-1-2017 geharmoniseerd te hebben haalbaar?

In de vorige paragraaf stelden we al dat de doelstelling om per 1-1-2017 alle kernapplicaties te harmoniseren niet realistisch was gesteld.

Dit blijkt nu ook in de praktijk bij de BUCH-gemeenten. Op dit moment gaat het projectteam I&A en de opdrachtgever er al uit van tenminste de implementatie van één financieel systeem, één personeels-systeem, een systeem voor tijdschrijven in verband met kostentoerekening aan programma's van de gemeenten, één documentmanagementsysteem (DMS) voor digitaal werken en wordt hiervoor ingezet op de realisatie van 'het 5^{de} huis': de ICT-infrastructuur waarop deze geharmoniseerde applicaties en ook de kantoorautomatisering (MSOffice, mail via @debuch.nl) moeten draaien. We constateren dat er bij de geïnterviewden geen eenduidig beeld bestaat over wat er per 1-1-2017 gerealiseerd móet en ook daadwerkelijk kán zijn, zodanig dat de BUCH werkorganisatie van start kan en de dienstverlening naar de inwoners en ondernemers niet onder druk komt te staan.

Er is nog geen eenduidige, korte termijn prioritering naar 1-1-2017 gemaakt en gecommuniceerd naar alle belanghebbenden. De verwachtingen hierover lopen nog uiteen. Wij verwachten dat met een scherpe prioritering en strakke sturing naar 1-1-2017 het realistisch en haalbaar is om met de nieuwe BUCH werkorganisatie verantwoord van start te kunnen gaan met een beperkt aantal bedrijfsvoeringsapplicaties, mits de impact voor de nieuwe teams goed bekeken wordt.

Of de continuïteit van de dienstverlening aan inwoners en bedrijven voldoende is gewaarborgd per 1-1-2017 met het voorlopig nog beschikbaar houden van de oude vier systemen, applicaties en hierin vastgelegde werkwijzen, schatten wij als haalbaar in, maar is niet op voorhand zeker gesteld.

We adviseren daarom met de domeinen een impactanalyse voor 1-1-2017 uit te voeren om te bepalen waar tijdelijke 'workarounds' per 1-1-2017 of spoedig erna een oplossing kunnen bieden. Voor de medewerkers in de nieuwe teams van de BUCH werkorganisatie zal het soms tijdelijk behelpen zijn om nog met vier systemen te werken. Ook kan dit het ontwikkelen van stuur- en verantwoordingsinformatie wat bemoeilijken, omdat deze uit vier verschillende systemen moet komen. Het is verstandig de verwachtingen hierover tijdig te managen en betrouwbaar perspectief te bieden op verbetering.

Er is veel voorwerk gedaan en de voorkeuren vanuit de domeinen voor de kernapplicaties zijn aangegeven, vaak op gevoel, een concrete onderbouwing van voorkeuren is niet gevraagd aan de kwartiermakers en niet beschikbaar. Vooraf hadden zij hier overigens ook geen kaders en (architec-

tuur)criteria voor meegekregen. Zij waren geheel vrij in de keuze uit één van de vier bestaande systemen bij de BUCH gemeenten. De integrale informatiemanagementrol en het werken onder architectuur met organisatiebrede inrichtingscriteria zijn niet of nauwelijks ingevuld. Een overall migratieplanning en –aanpak ontbreekt in het geheel.

Daarbij komt dat op basis van een advies van een aanbestedingsadvocaat de harmonisatie van de kernapplicaties niet zomaar onderhands mag worden aanbesteed. Harmoniseren door te kiezen voor een binnen de BUCH-gemeente al in gebruik zijnde kernapplicatie en applicatie inrichting is voor een korte periode (max 1-2 jaar) toegestaan, als hiermee onder de EU aanbestedingsdrempel gebleven wordt. Dit moet wel juridisch goed geverifieerd worden. Na relatief korte tijd zal alsnog aanbesteed moeten worden voor de kernapplicaties, waarvan de opdrachtwaarde in vier jaar boven deze drempel komt. Hiermee loopt de BUCH het risico om in korte tijd, per kernapplicatie die geharmoniseerd en aanbesteed moet worden, twee implementatietrajecten in de organisatie te moeten uitvoeren, indien uit de aanbesteding een andere leverancier naar voren komt dan de voorkeur van de kwartiermakers. Twee implementaties relatief kort achter elkaar heeft een niet te onderschatten impact op de organisatie en betekent een flinke inspanning voor de organisatie en de medewerkers in de teams bovenop het reguliere werk. We adviseren om integraal na te denken over de fasering van de harmonisatie en welk aanbestedingstraject- en strategie hierbij past. Ook is er nog weinig bekend over datamigratie en hoe dat aangepakt gaat worden.

We constateren dat het momenteel – in het verlengde van een overall realisatiestrategie van de totale I&A opgave - nog ontbreekt aan een inhoudelijk samenhangende en gefaseerde harmonisatiestrategie, met een applicatie- en datamigratieplanning, architectuurcriteria, aanbestedingsstrategie en middelenraming van het te harmoniseren applicatielandschap.

In het bedrijfsplan BUCH wordt uitgegaan van harmoniseren en zoveel mogelijk uniformeren van systemen. Gelet op de ruimte die de individuele BUCH gemeenteraden en besturen willen behouden voor hun 'couleur locale' accenten, is het de vraag hoe ver die uniformering mag en kan gaan, ook voor de processen die in de systemen vastliggen. Het domein bedrijfsvoering bereidt nu de harmonisatie van het financiële systeem voor. Er is gekozen voor één systeem voor de financiële administratie, te weten key2financien van Centric. Er worden nu 5 administraties opgezet binnen één systeem: vier voor de programma's van de individuele gemeenten en een 5^{de} administratie voor de BUCH werkorganisatie. Immers, de BUCH werkorganisatie is opdrachtnemer van de vier gemeenten, er komen, zoals gebruikelijk bij samenwerkingsverbanden, dienstverleningsovereenkomsten en een financiële kostenverdeling. Bemoedigend is dat er een raadsinitiatief is gekomen om gezamenlijk één uniform rekening-schema voor de vijf administraties te ontwikkelen. De couleur locale zit dan in de inhoud van de programma's, niet in de structuur zo horen we terug. Deze aanpak en invulling van 'harmonisatie' en uniformering is naar onze mening voor de BUCH-gemeenten het meest kansrijk om de ambities en doelstellingen te kunnen verwezenlijken. En leidt uiteindelijk tot de laagste kosten (licenties) en beheerlast en –complexiteit. Of de BUCH werkorganisatie ook voor de andere processen en systemen zo ver kan gaan in de harmonisering en uniformering van processen en systemen is ook afhankelijk van de politieke bereidheid om hier maximaal voor te gaan.

In het algemeen adviseren we voor de invulling van het applicatielandschap en waar dit mogelijk is voor 'multi tenant' systemen te kiezen. Multi tenant systemen zijn systemen waar meerdere klanten (i.e. gemeenten) gebruik maken van dezelfde toepassing en delen één enkele, gepartitioneerde database. Denk hierbij bijvoorbeeld aan financieel systeem of een sociale dienst systeem, waarin meerdere administraties zijn opgenomen maar wel ieder met dezelfde inrichtingsstructuur (bijv. hetzelfde rekeningenschema voor 5 administraties in het financieel systeem). Wanneer er toch kernapplicatiefunc-

tionaliteit aanbesteed moet worden, adviseren we de BUCH i.o. zich niet te beperken tot alleen de kernapplicaties van de huidige leveranciers binnen de vier gemeenten. Dit levert mogelijk te veel beperkingen op omdat de BUCH een ambtelijke fusieorganisatie betreft (en geen gemeentelijke herindeling) en zich moet houden aan de wet- en regelgeving met betrekking tot persoonsgegevens en privacy. Dit heeft consequenties voor de mate waarin systemen en databases geharmoniseerd kunnen worden en kan, bij verkeerde keuzes voor applicaties, tot onnodig hoge kosten (licenties) en beheerlast en –complexiteit leiden. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld verplichtingen over gescheiden databases per gemeente, die ook technisch niet op dezelfde server operationeel mogen zijn, en aan gescheiden datadistributie per gemeente. Dit is inherent aan een ambtelijke fusie of ICT samenwerking van gemeenten, bij een gemeentelijke herindeling speelt deze complexiteit niet, omdat er dan maar één bevoegd gezag is.

Kortom; we constateren dat niet alle geïnterviewden weten wat er wordt verstaan onder harmoniseren en hetzelfde beeld en verwachting hiervan hebben.

Wij hebben het technisch advies van het projectteam I&A (memo “Advies MidOffice BUCH”) doorgenomen. Navolgend behandelen we de verschillende kernfuncties zoals het I&A projectteam van BUCH die noemt in het kader van een MidOffice:

Ten aanzien van het datadistributiesysteem adviseren we sterk en met spoed de mogelijkheden te onderzoeken voor een generiek en ‘multi tenant’ datadistributiesysteem/gegevensbus. Een multi tenant datadistributiesysteem is randvoorwaardelijk voor de data-uitwisseling binnen de kernapplicaties en de (nog komende) migratiestrategie. Wanneer deze niet multi tenant is, zullen er meerdere datadistributiesystemen geïnstalleerd en beheerd moeten worden. Dit is een onwenselijke situatie en maakt de migratie- en harmonisatiestrategie zeer complex.

Wij kunnen ons vinden in de pragmatische keuze om Corsa - met de applicatie-inrichting van gemeente Bergen - voor de korte termijn als geharmoniseerd DIV/DMS systeem in te zetten, om het in- en uitgaande postsysteem en de stukkenstroom in het besluitvormingsproces geüniformeerd te kunnen ondersteunen per 1-1-2017. We vragen ons wel zeer af of het verstandig is om dit voor alle 200 ingerichte processen in Corsa bij gemeente Bergen te gaan harmoniseren en implementeren voor BUCH. Dit betekent voor de andere drie gemeenten nog dit jaar een forse opgave van papier naar digitale documenten, als die nu nog niet in hun systemen volledig digitaal beschikbaar zijn, zoals voor personeelsdossiers. We stellen voor om voor verdere implementatie dan het minimaal noodzakelijke per 1-1-2017 een pas op de plaats te maken, om niet het risico van een dubbele implementatie en migratie (en kosten) voor de kiezen te krijgen. Zodra de BUCH i.o. een integraal dienstverleningsconcept en een visie op zaakgericht werken heeft opgesteld, adviseren we een definitieve keuze te maken voor een zaakstelsysteem met of zonder DMS. En vanuit die keuze vol in te zetten op de implementatie van zaakgericht en volledig digitaal werken, resulterend in vervangingsbesluiten, goedgekeurd door de archiefinspectie. Zolang er geen vervangingsbesluiten kunnen worden genomen, blijft de BUCH werkorganisatie de zorgplicht houden voor een papieren archief en blijft de werkwijze hybride (digitaal en papier).

Gezien de ambities van BUCH op het gebied van dienstverlening aan inwoners en ondernemers vinden wij dat het nog te kiezen zaakstelsysteem leidend zou moeten zijn bij de vervolgkeuze voor een DMS applicatie. Deze twee systemen moeten qua inrichting naadloos op elkaar aansluiten.

We constateren dat de keuze voor Corsa mogelijk wordt opgevat als een zaakstelsysteem en als basis voor zaakgericht en digitaal werken, getuige het concept plan van aanpak ‘Digitaal/zaakgericht werken

BUCH werkorganisatie' van het bouwteam DIV. Het voornemen is om hierin, weliswaar gefaseerd, eerst de 200 processen van gemeente Bergen te implementeren voor de hele BUCH werkorganisatie en uiteindelijk alle 800 gemeentelijke processen in te gaan richten en te implementeren. Corsa is een documentmanagementsysteem (DMS), met een lichte digitale workflow voor interne processen. Het bouwteam DIV wil hiermee zaakgericht werken 1^{ste} fase ofwel een opmaat naar zaakgericht werken realiseren. Informatieadviseurs en de kwartiermaker domein Inwoners & Ondernemers erkennen in de interviews dat Corsa niet het gewenste zaakgericht werken ondersteunt. Geïnterviewden uit het projectteam I&A zien Corsa als tijdelijk systeem voor de BUCH werkorganisatie. We hebben sterke twijfels om het zaakgericht werken vanuit een DIV team in te gaan zetten. In onze praktijk hebben we dat vaak zien mislukken als zaakgericht werken vanuit de DIV benadering wordt aangevlogen en vanuit de 'achterkant' wordt begonnen met zaakgericht werken. We adviseren om spoedig te starten met het opstellen van een integraal (organisatiebreed) dienstverleningsconcept en het opstellen van een visie op en realisatiestrategie voor zaakgericht en digitaal werken, desgewenst in combinatie met de leanaanpak voor processen.

Tot slot kan het geo-gegevensmagazijn separaat worden ingevuld en zien wij geen bijzondere aandachtspunten bij de huidige keuze voor Vicrea.

We constateren dus dat het begrip 'midoffice' verschillende beelden oproept en een containerbegrip is geworden. Er is nog veel onduidelijk over de invulling van de verschillende functionele componenten binnen de midoffice en de consequenties van de keuzes binnen het totale applicatielandschap.

3.4. Conclusies over de ICT infrastructuur

Beoordeel de **ICT infrastructuur** en In het bijzonder de keuzes met betrekking tot **opzet/inrichting van het 5^e huis**.

- Zijn alternatieven overwogen (o.a. cloud)?
- Hoe is de continuïteit en van de ICT geborgd (redundantie, beveiliging, dataverbindingen tussen locaties)?
- Wat zijn de inhoudelijke kaders en uitgangspunten voor de (overige) ICT? Zijn deze voldoende en duidelijk? In hoeverre zijn keuzes hierop gebaseerd?
- Welke uitgangspunten worden gehanteerd voor de werkplekinrichting (Het Nieuwe Werken)?

We constateren dat het nog ontbreekt aan een inhoudelijk kaders en uitgangspunten voor de ICT infrastructuur. Beelden zijn er wel en vaak ook in hoofden van ICT-medewerkers maar onvoldoende in scenario's uitgedacht en voorgelegd ter afweging en besluitvorming aan de directie BUCH i.o. en/of het bestuur BUCH i.o. In het verlengde van een benodigde overall realisatiestrategie voor de I&A op-gave ontbreekt het grotendeels ook aan een gefaseerde realisatiestrategie, programmering, organisatie en middelenraming voor de nieuwe ICT-infrastructuur, in samenhang met de programmering en planning van de applicatieharmonisatie en datamigratie. Wat er wel aan ons beschikbaar gesteld is, is zeer beperkt, fragmentarisch, op technisch detailniveau van inrichting (bijv. IP-adressenoverzicht).

Hoewel wij dit niet onderzocht hebben, is het beeld dat de huidige ICT-omgevingen bij de vier individuele gemeenten goed functioneren en betrouwbaar zijn. We zijn nergens aanwijzingen tegengekomen die kunnen duiden op structurele problemen. De wens van de BUCH organisatie om een 5^e huis (de nieuwe ICT omgeving voor de BUCH werkorganisatie) naast de bestaande vier te bouwen ligt zeer voor de hand. Immers de BUCH werkorganisatie gaat van vier naar één nieuwe manier van werken in de processen, met geharmoniseerde systemen, en die moeten ergens op draaien. Ook het

harmoniseren van de kantoorautomatisering (MSOffice, mail) ligt zich voor de hand en reduceert de complexiteit en de beheerlast.

Het is ons uit de interviews en beschikbare documenten onvoldoende helder geworden hoe de keuze om zelf een 5^{de} huis in te gaan richten tot stand is gekomen en hoe de besluitvorming daarover heeft plaatsgevonden. Het lijkt erop dat het 5^{de} huis in de eerste helft van 2015 'werkenderweg' ontstaan is. De projectleider I&A heeft wel over het 5^{de} huis gecommuniceerd, ook in de bijeenkomst met raadsleden medio 2015. De keuze voor een 5^{de} huis vinden we logisch, maar we hebben sterke twijfels of de huidige opzet van het 5^e huis goed is doordacht is en of hiermee een toekomstbestendig ICT-fundament voor de BUCH werkorganisatie wordt gelegd. Opmerkelijk is dat er inmiddels met beperkte investeringen en kosten voor externe diensten een '5^{de} huis testomgeving' is gebouwd, geschikt voor 15 werkplekken (zonder geharmoniseerde vakapplicaties). Zonder dat er een projectplan ligt of een functioneel ontwerp met uitgangspunten, kaders en eisen waar de nieuwe ICT-omgeving aan moet voldoen. Pas toen er in het eerste kwartaal van 2016 vragen kwamen, is een zeer summier scenario-overkenning opgesteld (powerpoint 'Inrichting 5^{de} huis', datum onbekend), waarin kort verschillende hoofdvarianten zijn beschreven tot en met de ICT volledig als dienst uit de 'cloud' afnemen, met een kostenvergelijking. Hierbij is in het geheel niet gekeken vanuit het 'total cost of ownership principe', wat voor een 'eerlijke' vergelijking op kosten nodig is. Bovendien hebben wij geen aanwijzingen gevonden dat deze scenario-overkenning door de directie BUCH i.o. of bestuur BUCH i.o. zijn afgewogen. Wij kunnen ons voorstellen dat dit onder tijdsdruk naar 1-1-2017 zo heeft kunnen lopen, met de beste bedoelingen. Tunnelvisie en doelredeneren liggen dan wel op de loer.

Er heeft geen strategische afweging van alternatieven plaatsgevonden voor de nieuwe ICT-omgeving voor de BUCH. Op grond van de documenten die wij gekregen hebben, is die afweging nog niet mogelijk. Daar is eerst een betere scenario-verkenning en analyse voor nodig.

Vervolgens vragen wij ons ook af het noodzakelijk is dat deze nieuwe ICT-omgeving al volledig operationeel moet zijn per 1-1-2017 in de volledige omgang inclusief uitwijkvoorziening. Als per 1-1-2017 de meeste kernapplicaties nog niet geharmoniseerd zijn, is deze vraag nadrukkelijk aan de orde. Voor de bedrijfsvoeringssystemen op het gebied van personeel en financiële administratie en voor Corsa zijn ook (tijdelijke) alternatieven denkbaar en te onderzoeken op mogelijkheden, zoals afname als 'hosted dienst' bij de leverancier en/of een geharmoniseerde applicatie installeren op de ICT-omgeving van Castricum, waar nog ruimte zou zijn. Ook voor de kantoorautomatisering BUCH (MSOffice) is het de vraag of het per 1-1-2017 al meerwaarde heeft – gezien de actuele voortgang de harmonisatie van kernapplicaties – om dit vanuit de nieuwe ICT omgeving aan te bieden. Naast het uitbreiden van de bestaande ICT-omgeving van Castricum ligt er ook nog de optie om met Office365 in de cloud te gaan werken. Wellicht een te overwegen alternatief, dat het onderzoeken waard is (ook afhankelijk van de huidige licenties bij de BUCH gemeenten). We kunnen ons wel voorstellen dat er per 1-1-2017 sterk behoefte is aan @debuch.nl mailvoorziening voor alle medewerkers.

Gelet op reële verwachting wat per 1-1-2017 daadwerkelijk nodig is om te kunnen starten, zien wij mogelijkheden om ruimte te creëren zodat alternatieve scenario's voor het 5^{de} huis alsnog onderzocht en afgewogen kunnen worden.

Gezien het belang van een goede ICT infrastructuur en bedrijfscontinuïteit voor de BUCH is er momenteel nog te veel onduidelijk of nog uit te zoeken:

- Het ontbreekt aan een plan van aanpak, projectplan en transitieplan voor de ICT-infrastructuur. Wel is een gedetailleerde activiteitenplanning opgesteld, maar op welke uitgangspunten die gestoeld

is, is niet duidelijk geworden. Projectmatig en planmatig werken is onvoldoende ontwikkeld of wordt in elk geval niet toegepast.

- Het ontbreekt aan een functioneel ontwerp (alleen in hoofden van de ICT-medewerkers). Wat wordt er gerealiseerd en waar gaat het resultaat aan voldoen qua omvang, capaciteit, dataverkeer? Welke prestaties moet de ICT-infrastructuur kunnen leveren als het gaat om continuïteit (redundantie van systemen en verbindingen, eisen aan de uitwijkvoorziening)? Hoe is de technische beveiliging geregeld? Uit de interviews horen we dat impliciet er vanuit wordt gegaan om uit te gaan van de huidige ICT-omgevingen, maar dan vermenigvuldigd met een factor vier.
- Het ontbreekt aan inzicht in benodigde ICT-capaciteit en expertise (intern, extern). Er is een concept kostenraming gemaakt van benodigde externe expertise voor de realisatie van het 5^{de} huis, maar wij kunnen niet herleiden waarop die gebaseerd is.
- We vragen ons af of het realiseren van een uitwijkvoorziening in en het zelf laten leggen van een redundante glasvezelverbinding van het gemeentehuis in Castricum naar het gemeentehuis van Bergen verstandig is, ook met het oog op de lange termijn huisvestingssituatie van de BUCH-gemeenten. Voor de uitwijkvoorziening zijn alternatieve scenario's denkbaar zoals een gesynchroniseerde (kopie) omgeving bij een hostingpartij of uitwijkcontract met een gespecialiseerd bedrijf zoals IBM Disaster Recovery Services. Ook Centric kent een dergelijke oplossing. Daarnaast is er ook nog de mogelijkheid om de kernapplicaties als dienst of gehost af te nemen. Hiermee wordt de benodigde uitwijk voor deze onderdelen geminimaliseerd en ligt de verantwoordelijkheid bij de leverancier. Wij zien dergelijke afwegingen niet terug. Er wordt vanuit het project I&A voorgesteld om een uitwijkvoorziening op basis van het active-active principe te realiseren, ofwel: een volledig redundante (gespiegelde) ICT-omgeving, die continu synchroniseert. Omdat dit ook de duurste denkbare oplossing is (ook qua licenties en verbinding), vragen wij ons af of active-active voor de gehele ICT-omgeving noodzakelijk is.
- Een glasverbinding is een kostbare investering en leg je niet voor een paar jaar aan. De aanleg hiervan kost bovendien veel tijd. Hiervoor moet gegraven worden over een behoorlijke afstand en daarvoor zijn ook vergunningen en is mogelijk medewerking van grondeigenaren nodig. Ook vinden wij dat het operationeel beheer van een glasvezelverbinding veel beter aan de telecommarkt kan worden overgelaten.
- Een minimale testomgeving van het 5^{de} huis voor 15 werkplekken is sinds kort gerealiseerd, maar gaat dit ook werken voor 800 werkplekken? Er is geen testplan, op grond waarvan bepaald kan worden of het huidige concept voor 15 werkplekken voldoet aan de (impliciet) gestelde eisen. Wel is het projectteam I&A voornemens om met keyusers te gaan testen of de omgeving werkt. Wat er wordt getest is niet bekend. Ook is nog niet bekend wat de volgende fase na deze testfase wordt: een tussenfase? of een volledige productieomgeving bouwen?
- We zien een enorme inzet, 'drive' en betrokkenheid van ICT-medewerkers bij het realiseren van het 5^{de} huis. 'Dit zijn voor ons de krenten in de pap' horen we. De afhankelijkheid van de inzet en kennis van eigen ICT-medewerkers maakt het project 5^{de} huis echter wel kwetsbaar, dat erkennen geïnterviewden ook. ICT expertise die niet in de BUCH voorhanden is, wordt nu 'on-the-fly' ingehuurd.

Het voornemen vanuit het projectteam 5^{de} huis is om de aanschaf van de hardware en benodigde ICT-diensten per component afzonderlijk uit de markt te betrekken en de systeemintegratie van het 5^{de} huis zelf ter hand te nemen, waar nodig aangevuld met externe ICT-expertise. Deze aanpak vinden wij voor een ambtelijke fusieorganisatie, die inmiddels qua omvang en complexiteit vergelijkbaar is met een 100.000+ gemeente, zeer af te raden. Wij zien 100.000+ gemeenten dit eigenlijk nooit meer zelf doen, omdat ze vinden dat de hierin gespecialiseerde ICT-markt dit veel beter kan en het risico voor de bedrijfscontinuïteit niet willen nemen om zelf te gaan modderen. Daarbij vragen we ons ook af of dit aanbestedings-juridisch wel toegestaan is en of dit als 'knippen' wordt beschouwd (knippen is

niet toegestaan). De betrokken geïnterviewden gaven aan dat dit geverifieerd is bij de interne afdeling Inkoop van een van de BUCH gemeenten, maar een juridisch advies hebben wij niet gezien.

Gelet op onze beschouwing tot nu toe, waarbij we ons afvragen of er op 1-1-2017 wel al een volledig 5^{de} huis operationeel moet staan, raden wij de BUCH io aan om in een kort tijdbestek de mogelijkheden tot een minimale variant van het 5^e huis te onderzoeken. Een minimale variant per 1-1-2017 creëert tijd en ruimte. Met de extra gekochte tijd kan ook een beter beeld van de inhoudelijke functionele kaders en uitgangspunten (ook cloud) worden verkregen. Van daar uit kunnen betere keuzes voor de middellange en lange termijn gemaakt worden en uitwerkingsplannen worden opgesteld. De BUCH legt met het 5^{de} huis het ICT fundament voor de komende jaren. Het gaat om een aanzienlijke investering.

Er is hard gewerkt aan een automatiseringsbeleidsplan voor de BUCH werkorganisatie. Dit is nu in concept beschikbaar, momenteel vindt de afstemming hierover plaats. Inmiddels wordt hiermee in de praktijk gewerkt. We hebben het beschikbare concept beoordeeld op hoofdlijnen. Functionele uitgangspunten voor de ICT infrastructuur BUCH werkorganisatie zijn beperkt en onvoldoende expliciet meegenomen (continuïteit, beveiliging, backup en recovery). Uit interviews blijkt dat voor de inrichting van het 5^{de} huis de impliciete aanname wordt gedaan om dit in te richten op basis van gelijkblijvende functionele uitgangspunten als nu voor de huidige vier omgevingen.

Er ligt vanuit de organisatie nog geen uitgewerkte visie op het nieuwe werken, de werkwijzen en de huisvesting in de nieuwe teams, waardoor het risico op de loer ligt om in het automatiseringsbeleidsplan het werkplekconcept aanbodgericht vorm te geven.

Er is nog geen cloudstrategie ontwikkeld (m.n. ook voor applicaties), terwijl hier voor de BUCH werkorganisatie naar onze mening komende jaren mogelijkheden liggen. Keuzes ten aanzien van cloudoplossingen voor applicaties hebben gevolgen voor het 5^{de} huis. Uit de interviews met het I&A projectteam is naar voren gekomen dat voorsnog niet gekozen wordt voor een cloudoplossing als het gaat om de ICT infrastructuur, omdat de ICT organisatie niet snel genoeg hierop voorbereid kan worden. Geadviseerd wordt om een cloudstrategie mee te nemen in het automatiseringsbeleidsplan en de discussie over de invulling van de ICT-infrastructuur en het 5^e huis. De hybride optie van een nieuwe ICT-omgeving deels in eigen huis ('on-premise') met een uitwijkvoorziening in een extern datacenter en/of als een 'hosted dienst' bij een marktpartij is voor BUCH gemeenten een te overwegen alternatief. Ook voor applicaties komen er steeds meer mogelijkheden deze als clouddienst af te nemen.

Onze conclusies is dat dit concept automatiseringsbeleid voorsnog op de korte termijn gericht is en aanbodgericht is ingezet, terwijl de BUCH nu voor ingrijpende investeringskeuzes staat als het gaat om de inrichting van de ICT infrastructuur en het werkplekconcept.

In het automatiseringsplan is ook aandacht voor telefonie als dienst. Ons inziens een passende visie. Op dit moment is de gehele telefonie belegd bij het domein Inwoners & Ondernemers. Momenteel wordt aan de uitwerking van de functionele eisen gewerkt. Wij hebben nog niet kunnen zien of horen wat de BUCH i.o. wil met telefonische dienstverlening en bereikbaarheid: een nieuw nummerplan of nummerportatie, integratie mobiel en vast, couleur locale of niet? etc.

Wanneer op het gebied van telefonie nog iets moet gebeuren wordt de tijd heel krap tot 1-1-2017.

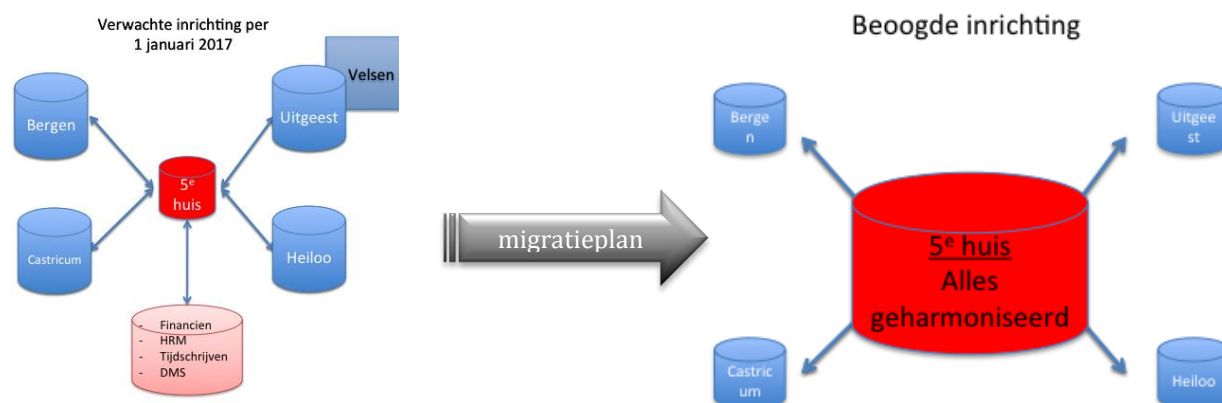
Ervaringen elders leren dat telefonieprojecten altijd langer duren dan gepland. Anderzijds is het zo, wanneer het telefonieproject niet op tijd gereed is, de individuele BUCH-gemeenten per 1-1-2017 ge-

woon op de huidige manier telefonisch bereikbaar blijven. Het niet tijdig gereed komen van de telefonie kan wel vervelende beperkingen geven bij de huisvesting van de nieuwe teams per 1-1-2017 over de vier gemeentehuizen, tenzij medewerkers dan beschikken over een mobiele telefoon.

De gemeente Uitgeest heeft enige jaren geleden in het kader van de IJmond samenwerking haar ICT-omgeving en het beheer ervan ondergebracht bij de gemeente Velsen. De gemeente Velsen heeft inmiddels aangegeven dat de ontvlechting zeer complex is, veel tijd en geld kost en dat 1-1-2017 niet gehaald zal worden. Op grond van wat wij uit de interviews gehoord hebben over de destijds gemaakte keuzes bij de inrichting van de ICT voor Uitgeest bij Velsen, zou dit inderdaad wel eens complex kunnen zijn. Er is een volledige ontvlechting nodig uit de systemen van Velsen. Voor de dienstverlening aan de inwoners en ondernemers in de gemeente Uitgeest zal dit geen consequenties hebben op 1-1-2017, de systemen van Uitgeest bij gemeente Velsen draaien gewoon door. Inmiddels zijn er oplossingsscenario's verkend en werkt gemeente Uitgeest samen met gemeente Velsen momenteel een projectplan uit. Dit ontvlechttingsproject kan gevolgen hebben voor het beheer en onderhoud, maar ook voor harmonisatie en migratieplannen van de kernapplicaties. Risico is dat er deels geharmoniseerd kan worden, maar dat voor gemeente Uitgeest de data tijdelijk nog 'opgesloten' zit in de systemen bij gemeente Velsen. Gevolg hiervan kan zijn dat medewerkers met twee systemen moeten werken, zolang de data van Uitgeest nog niet gemigreerd is. Dit vraagt nader onderzoek en afstemming.

Op basis van bovenstaande concluderen wij dat een integraal migratieplan ICT infrastructuur (opbouw nieuwe omgeving, afbouw huidige vier omgevingen) ontbreekt. Van belang is om een plan te hebben wanneer en welke componenten worden geharmoniseerd en volgens het oude kan worden afgebouwd. Hoe langer de vier huidige omgevingen nog operationeel moeten worden gehouden, hoe groter de beheerlast en frictiekosten.

Geadviseerd wordt om een migratieplan op te stellen en dit af te stemmen met het harmonisatieplan applicatielandschap. Dit geeft inzicht in de betrokken systemen en applicaties en wanneer deze worden geharmoniseerd en kunnen afgebouwd bij de latende organisaties. Daarmee wordt ook inzicht verkregen in het benodigde (extra) beheer, maar ook de uitwijkcontracten voor de komende jaren en eventuele ICT-frictiekosten op het gebied van infrastructuur.



3.5. Overige bevindingen en conclusies

Financieel

Een financiële toets maakt geen onderdeel uit van de scope van deze second opinion. In het voorgaande zijn al diverse aandachtspunten en risico's aangegeven met betrekking tot de kosten van I&A. Aanvullend hebben we de volgende bevindingen:

- Er is nog geen zicht op beschikbare exploitatiebudgetten en werkelijke structurele exploitatiekosten binnen de 4 gemeenten, zowel centraal en decentraal. Uit onze praktijkervaring blijkt dat er bij gemeenten vaak sprake is van 'verborgen' ICT-kosten, met name voor applicaties, die soms gedekt worden uit programmaprojectbudgetten. Ook bij de BUCH gemeenten kan hiervan sprake zijn, we geven als aandachtspunt mee om op basis van werkelijke kosten budgetten te ontvlechten en opnieuw te structureren in de begrotingen.
- Voor I&A is op basis van de financiële bijlage bij het bedrijfsplan € 300.000 aan transitiekosten opgenomen. Het gaat om een gemaakte grove inschatting, er is geen onderbouwing voor. Wij hebben sterke twijfels of dit toereikend zal zijn. Wij kunnen echter niet beoordelen welke ruimte gevonden kan worden binnen de staande begrotingen. Het ontbreekt aan een integrale kostenraming structureel en incidenteel. Zoals we eerder al aangeven, kan een korte termijn gerichte keuze voor harmonisatie zonder aanbesteding leiden tot een mogelijke dubbele implementatiekosten, als over 1-2 jaar alsnog aanbesteed moet worden en de resultaat van de aanbesteding een andere uitkomst heeft dan de gekozen leverancier voor de korte termijn oplossing.
- Er ligt een concept investeringsraming voor de realisatie van het 5^{de} huis. Er wordt volop aan gewerkt maar er is nu nog onvoldoende zicht op vrijval van ruimte in ICT investeringsplanning, dit biedt naar verwachting wel kansen. De vraag is wel op welke termijn. Hoe langer de 4 omgevingen en het 5e huis operationeel blijven en niet worden geharmoniseerd, hoe later de inderkosten zijn op uitwijk, beheerlasten en verbindingen.
- We lezen terug dat de BUCH uitgaat van een afschrijvingstermijn van 5 jaar voor servers, SAN, netwerkkapparatuur, systeemsoftware etc. Zowel de technische als de economische levensduur hiervan bedragen maximaal 4 jaar. Het langer dan 4 jaar operationeel houden van verouderde systemen en systeemsoftware verhoogt in het vijfde jaar het risico op storingen, uitval en beveiligingsincidenten aanzienlijk.

We constateren dat de BUCH-gemeenten momenteel hard werken aan het inzichtelijk krijgen van budgetten, contracten, verplichtingen en kostenramingen. Echter, op dit moment ontbreekt het op I&A gebied nog aan overzicht en grip op de werkelijke en te verwachten kosten(ontwikkeling) om nu nieuwe, grote financiële verplichtingen aan te gaan.

Regie en governance

De algemene indruk uit ons onderzoek is dat de betrokkenheid en inzet van het I&A projectteam, de kwartiermakers van de domeinen, de directie BUCH i.o. groot is. Het enthousiasme om samen te bouwen aan een professionele werkorganisatie BUCH is er. Ook de flexibiliteit om in deze zeer dynamische oprichtingsfase te opereren, waarin nog lang niet alle plannen en kaders uitgekristalliseerd zijn en waarin het in de samenwerking nog een zoeken en leren is. 'De brug bouwen terwijl je erover loopt' en samen vorm geven aan de nieuwe organisatie is inherent aan deze fase. Deze tijdsdruk in deze fase naar 1-1-2017 doet enerzijds een sterk beroep op pragmatisch vermogen en oplossingsgerichtheid. Dat zien we ook in ruime mate terug in de gemaakte keuzes en voorstellen op I&A gebied.

We constateren echter dat regie op de inhoudelijke I&A opgave in samenhang met de inrichting van de werkprocessen in de domeinen onvoldoende is vormgegeven. Uit de interviews komt naar voren dat de inhoudelijke I&A opgave, de benodigde sturing op samenhang en impact op de organisatie (en mogelijk ook de dienstverlening aan inwoners en ondernemers) onderschat is. En dat I&A nog niet de aandacht heeft kunnen krijgen die het nodig heeft. Hierdoor loopt de BUCH i.o. het risico dat de transitie naar één BUCH informatievoorziening als fundament voor de verdere toekomst een lange en kostbare wordt.

Het gebrek aan voldoende regie is in belangrijke mate het gevolg van de sterke dynamiek in 2015 na besluit van de raden, de vele personele wisselingen in de directies en het aantreden van kwartiermakers, waar veel tegelijk op af kwam. De opdracht aan de projectleider I&A is medio 2015, naar aanleiding van het besluit tot oprichting van de GR BUCH werkorganisatie per 1-1-2017, niet bijgesteld. Een programmatische aanpak van de I&A opgave, met een reeks aan inventarisatieactiviteiten, scenario-verkenning en projecten, lag toen meer voor de hand. Inmiddels heeft de BUCH directie i.o. een eerste stap gezet op de regie te versterken met het aanstellen van een programmamanager voor processen, informatisering en automatisering.

Tot slot constateren wij uit de interviews en documenten dat de verwachtingen op I&A gebied naar alle belanghebbenden nog onvoldoende worden gemanaged, zowel richting 1-1-2017 als daarna. Een fasing van het pad naar de ambities en doelen 2020, met per fase duidelijke doelen, mijlpalen en een (financiële) strategie kan de BUCH i.o. in de communicatie naar alle belanghebbenden helpen.

4. Advies en aanbevelingen

Op basis van onze bevindingen en conclusies in het vorige hoofdstuk, adviseren we de BUCH directie i.o. om de bakens te verzetten zodat deze omvangrijke I&A opgave behapbaar wordt en er meer grip komt. Ons advies aan de directie BUCH i.o. luidt:

Versterk de integrale regie en governance, faseer/prioriteer en creëer ruimte in tijd, capaciteit en middelen

Kies er voor om nu, onder regie van een programmamanager, tegelijk twee sporen in te zetten:

- Spoor 1: Minimum, noodzakelijk voor de start van de BUCH, gerealiseerd per 1-1-2017
- Spoor 2: Eén informatievoorziening BUCH als fundament voor de toekomst, gerealiseerd per 1-1-2018, zodat in 2018 de oude vier ICT-omgevingen uitgefaseerd kunnen worden.

Door te faseren ontstaat even wat ruimte om fundamentele keuzes die belangrijk zijn voor de toekomst van de BUCH en de dienstverlening eerst goed af te wegen, op basis van scenario's, financieel deugdelijk onderbouwingen met plannen met ramingen, als basis voor besluiten en toekenning van middelen. Om per 1-1-2018 volledig naar één informatievoorziening over te zijn, is nu voortvarendheid en versterking geboden om dit te kunnen halen. Indien de BUCH directie ervoor zou kiezen om verder te temporiseren op de weg naar één BUCH informatievoorziening, dan kan dat niet alleen een lange maar uiteindelijk ook een kostbare weg worden. Immers, de frictiekosten en beheerlast I&A nemen dan verder toe en bovenal kan dan het effect optreden dat de productiviteit en/of efficiëntie in de dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen achter blijft bij de verwachtingen, als gevolg van het werken met verschillende systemen binnen de teams (ook wel bekend als 'badkuipeffect' na fusies).

Doe bij de realisatie van beide sporen geen concessies aan de dienstverlening naar inwoners en ondernemers:

Spoor 1: check de impact op 1-1-2017, zorg waar nodig voor tijdelijke 'workarounds'.

Spoor 2: kies voor een doelarchitectuur waarin de inwoner en ondernemer centraal staat: met een volledig digitaal kanaal/loket, gekoppeld aan zaakgericht en volledig digitaal werken

Navolgend geven we hiervoor een reeks richtinggevende aanbevelingen.

4.1. Aanbevelingen over regie, governance en organisatie

1. Stel per direct een programmamanager Processen, Informatisering en Automatisering aan, rechtstreeks onder de directie, voor 4-5 dagen/week voor een periode van minimaal 1,5 jaar tot 1-1-2018. De programmamanager legt de verbinding met en stemt af met directie, kwartiermakers en de bestuurlijk portefeuillehouders I&A. Maak de programmamanager vast lid van het kwartiermakersteam en zorg dat processen, informatievoorziening en automatisering een vast onderwerp van gesprek zijn. Belangrijk is om de programmamanager te positioneren als verbinder van de lijnorganisatie en het PI&A team (dus niet alleen aan de ondersteunende kant positioneren!). De programmamanager geeft horizontaal leiding aan de samenhangende, soms nog nader te definiëren projecten en activiteiten in de werkorganisatie BUCH i.o. die nodig zijn om de programma-doelen te bereiken.

2. Geef deze programmamanager op de inhoudelijke I&A opgave een tweeledige opdracht voor twee sporen, *die beide nu van start moeten gaan*:
 - Spoor 1: Het ontwikkelen en aansturen van de realisatie van de minimum variant, randvoorwaardelijk om met BUCH werkorganisatie per 1-1-2017 van start te kunnen gaan, zodat dat de continuïteit van de dienstverlening aan inwoners en bedrijven gewaarborgd is. We adviseren om dit de komende paar weken uit te werken, nog voor te zomer te besluiten en voortvarend de realisatiefase in te gaan;
 - Spoor 2: Het ontwikkelen van een samenhangende realisatiestrategie naar één BUCH informatievoorziening op 1-1-2018 als fundament verdere (digitale) innovatie van dienstverlening naar 2020. Stel integraal programmaplan op, met definiëring van projecten en activiteiten die hiervoor nodig zijn. Onderzoek scenario's / alternatieven. Inventariseer en breng de noodzakelijke harmonisatie- en transitiekosten in een financieel meerjarenperspectief en laat dit vaststellen. We adviseren dit in de zomermaanden van 2016 uit te werken, zodat er in september/oktober 2016 over besloten kan worden, inclusief toekenning van middelen voor de gehele realisatie naar 1-1-2018.
3. Stel per direct voor de realisatie van het 5e huis (mogelijk een minimale variant) en ICT infrastructuur een vrijgemaakte ICT projectleider met de benodigde kennis en ervaring aan, met de opdracht een minimaal werkende ICT infrastructuur en 5^e huis op te leveren (incl. telefonie en Uitgeest met een doorkijk naar de middellange termijn. Focus max. een jaar en vooral gericht op 1-1-2017. Voor de invulling kan gedacht worden aan een duo-constructie zoals in hoofdstuk 3 beschreven.
4. Trek een senior enterprise architect aan, die de programmamanager inhoudelijk adviseert over criteria en keuzes met betrekking tot de applicatieharmonisatie en de samenhangen op de inrichting van werkprocessen. Voor de invulling kan gedacht worden aan een duo-constructie zoals in hoofdstuk 3 beschreven.
5. Bezie bij de uitwerking van het programma welke projectcapaciteit en expertise nog meer nodig is, zowel bij I&A als in de lijn (o.a. voor zaakgericht werken, harmonisatie van applicaties). Voor de invulling kan gedacht worden aan een duo-constructie zoals in hoofdstuk 3 beschreven.
6. Landelijk is de trend om zaakgericht werken te starten met een Klantcontact centrum. Invoering van zaakgericht werken heeft echter impact op alle domeinen in de BUCH werkorganisatie. Breng daarom zaakgericht en digitaal werken rechtstreeks onder verantwoordelijkheid van en regie de programmamanager (en daarmee de directie).
7. Maak een bij voorkeur eigen controller vrij als programmacontroller, die de adviseert over de financiële sturing, met de programmamanager een integrale I&A begroting BUCH opstelt (centraal en decentraal), adviseert bij het opstellen van projectbusinesscases en tijdig risico's in beeld brengt en hierover adviseert. Richt risicomanagement in.
8. Start zo spoedig mogelijk project telefonie op, stel een projectleider aan met telecom-ervaring, die eerst focust op wat minimaal noodzakelijk is op 1-1-2017. Voor de invulling kan gedacht worden aan een duo-constructie zoals in hoofdstuk 3 beschreven.

9. Trek een senior lean adviseur / coach aan, met ervaring in fusietrajecten met inrichting van nieuwe werkprocessen in samenhang met de inrichting van de informatievoorziening. . Voor de invulling kan gedacht worden aan een duo-constructie zoals in hoofdstuk 3 beschreven.
10. Werk zowel bij directie BUCH io, de lijnorganisatie als met het I&A team aan professionalisering op het gebied van informatiemanagement, werken onder architectuur en projectmatig werken.
11. Regel de besluitvorming over PI&A helder en zorg voor een programmering van de besluitvormingsagenda. Leg strategische inrichtingskeuzes (op basis van scenario's/alternatieven) en eventuele projectbusinesscases, voorzien van dekkingsvoorstellen, op hoofdlijnen voor aan de directie resp. bestuur BUCH io Geef daarbinnen mandaat aan kwartiermakers van de domeinen resp. programmamanager PIA.

4.2. Aanbevelingen korte termijn spoor 1 'Minimum voor start BUCH per 1-1-2017'

12. Continueer en versnel de inzet op de harmonisatie van processen en randvoorwaardelijke bedrijfsvoeringssystemen om met de BUCH te kunnen starten:
 - Financiën, met hierin geïntegreerd of gekoppelde module voor tijdschreven: uniformeren processen en rekeningsschema, keuze voor één van de systemen met inrichting;
 - Personeels/salarisadministratie: idem.
 - Documentmanagementsysteem (DMS/RMA): beperk het project DIV tot een minimale implementatie met Corsa (op basis van inrichting van gemeente Bergen) voor in- en uitgaande postregistratie en ondersteuning van besluitvormingsproces van de directie, besturen en gemeenteraden. En accepteer dat op korte termijn gemeente Bergen meer functionaliteit voor digitaal werken in Corsa heeft. Overweeg of een volledige datamigratie uit de drie oude DMS'en voor de korte termijn naar 1-1-2017 zinvol is.
 - Zet de voorbereiding van aanbesteding van de MidOffice onderdelen on hold totdat er meer zicht is op de doelarchitectuur, programmering van de applicatieharmonisatie en de aanbestedingsstrategie in spoor 2. Voor spoor 1 is geen nieuw MidOffice nodig.
13. Maak samen met de kwartiermakers en bouwteamvoorzitters een impactanalyse per 1-1-2017 en focus op de vraag: hoe gaan de teams dan werken en wat merkt de inwoner en ondernemer hiervan, wat merken onze collega's hiervan. Faciliteer de domeinen met, waar nodig, tijdelijke 'workarounds'.
14. Zet het huidige project om nu een volledig nieuw 5^{de} huis neer te zetten voor de BUCH informatievoorziening voorlopig on hold en zet in op een minimale variant. Kies daarvoor een tijdelijke oplossing per 1-1-2017 voor de ICT-infrastructuur en 5^e huis en betrek daarbij alternatieve (tijdelijke) oplossingen zoals in hoofdstuk 3 aangegeven. Betreft hierbij ook korte termijn mogelijkheden in de 'ontvlechting' van Uitgeest uit de omgeving van gemeente Velsen.
15. Zet steviger in op het project telefonie. Maak op basis van de visie op dienstverlening en het nieuwe werken een uitwerking van de functionele eisen van de externe en interne telefonische bereikbaarheid. Besteed op basis hiervan vaste (en mobiele) telefonie aan.

4.3. Aanbevelingen spoor 2 'Naar één informatievoorziening BUCH per 1-1-2018'

16. Start per direct met visieontwikkeling van een BUCH breed dienstverleningsconcept in samenhang met een visie op zaakgericht werken, waarbij de inwoners en ondernemers centraal staan. Bepaal een doelarchitectuur BUCH (=stip op de horizon), waarin digitale dienstverlening, zaakgericht en digitaal tijd- en plaatsonafhankelijk werken centraal staan. Bezie bij het maken van deze doelarchitectuur, welk deel van de huidige backoffice applicaties op een termijn van 1,5 - 2 jaar uitgefaseerd kan worden.
17. Vertaal deze organisatievisie vervolgens met de domeinen naar een functioneel programma van eisen voor een zaakstelsel in combinatie met een DMS (nieuw of bestaand = Corsa), met als doel dit in samenhang, eventueel in percelen in de markt te zetten.
18. Denk na over de inrichting en migratie van het gehele applicatielandschap. Bekijk dat integraal, vanuit samenhang van de informatievoorziening (en dus niet per domein):
 - Betrek hierbij de integrale visie op dienstverlening en op zaakgericht werken bij het maken van keuzes.
 - Maak duidelijk wat onder harmoniseren en uniformeren van systemen en applicaties wordt verstaan en hou hierbij rekening met eisen vanuit wet- en regelgeving ten aanzien van privacy en Wbp, data-eigendom en aansprakelijkheid en een nog op te stellen exitstrategie in geval van toekomstig uittreden van een gemeente.
 - Laat de lijn (= kwartiermakers domeinen) de functionele eisen bepalen voor de aan te besteden systemen en stel architectuurcriteria (functioneel, technisch, TCO) op die voor de selectie van de nieuwe applicatie van belang zijn.
 - Er ligt een advies van de aanbestedingsadvocaat. Maak op basis van dit advies een aanbestedingsstrategie voor de migratie en harmonisatie applicaties
 - Beperk het harmoniseren van het applicatielandschap niet tot de huidige applicaties. Dit geeft de mogelijkheid om (mogelijk) te selecteren op andere marktpartijen met generieke en multi tenant oplossingen.
 - Kies voor een pragmatische strategie t.a.v. data-migratie naar de nieuwe geharmoniseerde systemen in verband met de kosten en tijd die hiermee gepaard gaan. Bepaal welke oude systemen raadpleegbaar moeten blijven voor welke periode.
19. Start een verkennend onderzoek naar een Multi tenant datadistributiesysteem. Een dergelijk systeem is randvoorwaardelijk voor de boogde uitwisseling van basisgegevens. Betrek de uitkomst van het onderzoek bij het inrichten en harmoniseren van het applicatielandschap en migratieplanning.
20. Start separaat een project op voor de harmonisatie van de kleinere ca. 800 vakapplicaties, inventariseer de contracten, licenties en budgetten en laat de domeinen kiezen, binnen kaders.
21. Maak voor de realisatie van het vijfde huis eerst een onafhankelijke scenarioverkenning en – afweging, waarin naar kwaliteit en naar de effecten op de totale structurele exploitatielast wordt gekeken (en niet alleen naar de investeringen in 2016). Overweeg hierbij minimaal de keuze voor huisvesting en faciliteiten (airco, noodstroom, beveiliging) in een extern professioneel datacenter voor de ICT infrastructuur voor de BUCH io (5de huis) en de uitwijkvoorziening. Ga zelf geen werk aanbesteden voor het leggen van een glasvezelverbinding. Hiermee zijn eigen dure glasvezelverbindingen overbodig evenals investeringen in noodstroomvoorzieningen, koeling en de facilitaire beheerlasten / monitoring.

22. Stel op basis hiervan het automatiseringsbeleids(plan) voor de komende 4 jaar bij en neem hierin een cloudstrategie op.
23. Indien er wordt gekozen om het vijfde huis met grotendeels eigen menskracht te realiseren, zorg dan minimaal voor een goede projectstructuur, -plannen, kostenramingen en voortgangsrapportages, tijdige opleidingen van bestaande ICT medewerkers en maatregelen om de huidige kwetsbaarheid te minimaliseren door de capaciteit te versterken en het project en alle wijzigingen deugdelijk te documenteren.

4.4. Aanbevelingen voor de lange termijn (vanaf 2018 op te pakken)

24. Evalueer en actualiseer begin 2018 het informatiebeleidsplan met betrekking tot de ambities 2020 voor de BUCH. Betrek hierbij nadrukkelijk de behoefte vanuit de domeinen en zorg ook voor inspiratie van buiten, in dialoog. Laat de kwaliteit van het leerproces prevaleren boven het maken van het document/het plan.
25. Parkeer eventuele huidige ambities met betrekking tot inzet op open data, business intelligence en innovatieve digitale dienstverlening naar 2018-2020. Zorg in de periode tot 2018 eerst voor realisatie van een degelijke basis: het fundament voor de informatievoorziening BUCH van de toekomst.

4.5. Overige aanbevelingen

26. Ga door met het inventariseren van centrale en decentrale budgetten, werkelijke kosten, contracten, geplande investeringen etc.
27. Ontwikkel per fase (spoor) een heldere financiële strategie. Probeer een manier te vinden om de kosten en baten inzichtelijk te maken met bijvoorbeeld projectbusinesscases, waarbij de transitiekosten (voor processen en informatievoorziening) geraamd worden en op welke termijn de transitiekosten worden terugverdiend uit de te verwachten baten (voor zover al niet ingeboekt vanuit de 10% taakstelling op de BUCH ambtelijke fusie).
28. Maak duidelijke afspraken over het labelen van budgetten en mandaten.
29. Stel zo spoedig mogelijk een meerjarige I&A exploitatiebegroting en investeringsplanning op en maak een raming van de transitie- en frictiekosten. Maak transparant wat nog niet bekend is.
30. Communiceer, communiceer, communiceer. Manage verwachtingen zowel bij kwartiermakers, directie, lijnmanagers en medewerkers, BUCH directie en bestuur, gemeentebesturen en gemeenteraden. En zodra er veranderingen in de digitale dienstverlening optreden: communiceer tijdig met burgers en ondernemers.

Bijlage 1 Geïnterviewde personen

Op 4 mei, 10 mei en 18 mei 2016 hebben wij voor de second opinion I&A BUCH in totaal 15 interviews gehouden met de volgende personen:

Naam	Functie / rollen
Carla Klein	Teamleider systemen en informatie gemeente Bergen Voorzitter bouwteam Documentaire Informatievoorziening in het domein Inwoners en Ondernemers BUCH io Lid projectteam I&A BUCH
Dennis Goes	Informatiemanager /i-adviseur gemeente Bergen Lid projectteam I&A BUCH
Ger Manders	Afdelings manager Informatievoorziening gemeente Castricum a.i.
Guy Heemskerk	Gemeentesecretaris / alg. directeur gemeente Heiloo v/a 1-5-2016 Directielid BUCH i.o., verantwoordelijk voor I&A, vanaf 4 mei opdrachtgever second opinion I&A BUCH io
Hans Romeyn	Burgemeester gemeente Heiloo Bestuurslid BUCH i.o., portefeuille I&A
Henk de Groot (2x)	Extern Projectleider I&A BUCH io
Jeroen van de Berg	Gemeentesecretaris/alg. directeur gemeente Heiloo a.i. Directeur sector Grondgebied Heiloo Directielid BUCH io voor I&A a.i. en tevens opdrachtgever second opinion t/m intake, opdrachtverstrekking en interview 4 mei 2016
Jurjen Hemmen	Extern adviseur beleid en projecten inwoners Uitgeest (van april 2014 – sept 2015 gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever I&A namens de gemeentesecretarissen)
Marc Pothast	Gemeentesecretaris / algemeen directeur gemeente Bergen a.i. Algemeen Directeur BUCH io a.i.
Marco Koelman	Coördinator I&A gemeente Heiloo en projectmanager e-diensten Tot dec. 2015 lid projectteam I&A BUCH
Marleen Wijnker	Kwartiermaker domein Samen Leven BUCH i.o.
Richard de Waal	Beleidsadviseur informatievoorziening gemeente Castricum Projectleider systeem/netwerkbeheer (incl. 5 ^{de} huis) en gebruikersondersteuning BUCH io Lid projectteam I&A BUCH
Rob Santen	Kwartiermaker domein Inwoners en Ondernemers BUCH i.o.
Theo Bremer	Kwartiermaker domein Bedrijfsvoering BUCH i.o.

Bijlage 2 Documentenonderzoek

De volgende bronnen hebben wij voor de second opinion ontvangen en gebruikt. Een deel heeft de opdrachtgever beschikbaar gesteld bij aanvang opdracht. Vervolgens kwamen uit de interviews een reeks aan documenten beschikbaar, die in meer of mindere mate ook relevant bleken voor de second opinion. Van diverse documenten is de status ons niet bekend en ontbreekt soms ook de naam van de steller en/of een datum.

Bij aanvang opdracht second opinion:

- Offerteaanvraag 'Second opinion' BUCH ICT
- Stuurgroep BUCH, Samen maar Toch Apart, Bedrijfsplan Werkorganisatie BUCH 31-3-2015
- Stuurgroep BUCH, Samen maar Toch Apart, Plan van Aanpak vorming Werkorganisatie BUCH: inrichtingsfase 25-6-2015 tot 01-01-2017, CONCEPT
- Groeidocument visie werkorganisatie BUCH, versie 2, 6-10-2015
- Directieteam BUCH i.o., Bestuurlijk Ontwerpdokument Werkorganisatie BUCH, 'Samen op Weg naar BUCH', 11-2-2016
- 1.2 Domeinoverzichten BUCH (schema's)
- Bram Verrips, Informatiebeleidsplan BUCH 2020 'Voor de verbinding!', versie 1.0, 20-7-2015
- Projectgroep BUCH I&A, I&A BUCH Automatiseringsbeleid, CONCEPT, 3-3-2016
- Excelsheet 'Investerings I&A BUCH (2016 – 5^{de} huis)', CONCEPT
- Thorbeke / H. de Groot, Aanbieding/Opdracht Projectleiding inrichting I&A organisatie, kenmerk TH 25296, 10-2-2015, getekend voor akkoord door J. Hemmen, gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever I&A BUCH
- Henk de Groot, Memo aan Theo Bremer inzake Voortgang opdracht projectleider I&A, datum onbekend
- Henk de Groot, Memo aan Marc Pothast en Theo Bremer, Advies MidOffice BUCH, datum onbekend
- Theo Bremer, Memo aan Henk de Groot inzake Voorkeur voor applicaties per domein (van de kwartiermakers), 15-12-2015
- Projectgroep BUCH I&A, I&A inrichtingsdocument met Bijlagenboek en Producten- en Diensten-catalogus, I&A BUCH vanaf 1 januari 2017, 1-1-2016, status: instemming directie, met uitzondering van het formatieplan I&A

Vanuit de interviews later beschikbaar gesteld:

- Projectgroep BUCH I&A, Informatievoorziening en automatisering (I&A) in de BUCH-gemeenten 'Een gezamenlijke I&A afdeling van, voor en door de gemeenten Bergen-nh, Uitgeest, Castricum en Heiloo, 24-11-2014
- Projectgroep BUCH I&A, Informatievoorziening en automatisering (I&A) in de BUCH-gemeenten 'Een gezamenlijke I&A afdeling van, voor en door de gemeenten Bergen-nh, Uitgeest, Castricum en Heiloo, SAMENVATTING met gevraagd besluit aan opdrachtgever, 24-11-2014
- Presentatie 'I&A in de BUCH', Van nu tot 1 januari en verder...', 30-9-2015
- Stuurgroep BUCH, Samen maar Toch Apart, Bijlagenboek Werkorganisatie BUCH 31-3-2015
- Seinstra & Van de Laar, Businesscase BUCH gemeenten, definitieve versie, 29-10-2014
- Opdracht aan de kwartiermakers, versie 2, 19-11-2015
- Inrichtingsplan Werkorganisatie BUCH, CONCEPT, 28-4-2016

- Bestuur BUCH i.o, Brief aan de leden van de raden van Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo 'Stand van zaken oprichting werkorganisatie BUCH, datum onbekend, concept?
- Bestuur BUCH i.o, Bijlage Overzicht moties en toezeggingen bij Brief aan de leden van de raden, versie 2-12-2015
- Bestuur BUCH i.o, Brief aan de leden van de raden Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo 'Stand van zaken oprichting werkorganisatie BUCH, 25-4-2016
- Tabel met begroting en uitnutting transitiekosten vorming BUCH per 11-4-2016
- Theo Bremer, mail aan M. Vrolijk met tabel Voortgang transitiekosten vorming Werkorganisatie BUCH dd 11-4-2016, 10-5-2016
- Bijdrage aan incidentele projectkosten en frictielasten per gemeente (tabel)
- Excelsheet Financiën BUCH project, 11-3-2016
- M.J. Pothast en W.J.A. Verleij, BUCH Bestuur io, brieven aan Pink Roccade resp Centric 'Wijziging ICT infrastructuur en applicatielandschap in verband met oprichting gemeenschappelijke regeling 'Werkorganisatie BUCH', CONCEPT, 7-4-2016
- Verslagen kwartiermakersoverleg van: 12-10-2015, 26-10-2015, 2-11-2015, 16-11-2015, 30-11-2015, 14-12-2015, 4-1-2016, 8-2-2016, 29-2-2016, 14-3-2016, 21-3-2016, 18-4-2016
- Werkprocessen en ICT Sociaal Domein BUCH, december 2015
- Projectopdracht 'Inrichten 5^{de} huis (techniek) BUCH – fase 1, versie 1-3, CONCEPT
- Henk de Groot, Aanbestedingspercelen MidOffice, (datum en status onbekend)
- Henk de Groot, Kalender applicatieharmonisatie, status: 'under construction', 14-5-2016
- Henk de Groot, Stand van zaken BUCH I&A vanuit domein Bedrijfsvoering, 12-4-2016
- Richard de Waal / Henk de Groot, Ruw overzicht gemaakte kosten aan ondersteuningsuren externen ten behoeve van het 5^{de} huis, 19-5-2016
- Richard de Waal, Powerpoint 'Inrichting 5^e huis, Van nu tot 1 januari 2017 en verder...', datum onbekend.
- SOLV samen, Cheryl Leunissen (advocaat), Mail aan Henk de Groot inzake Vijfde huis BUCH gemeenten, 17-3-2016
- Richard de Waal, Windows Shell (datum en status onbekend)
- Richard de Waal, Initial vSphere Deployment 5^{de} huis, concept werkdocument
- Richard de Waal, BUCH projectenplanning, versie 0.6, 9-2-2016
- Richard de Waal, Active Directory inrichting DeBUCH versie 0.5, met revisies en opmerkingen
- Dennis Goes, Mail met tabel Percelen MidOffice, CONCEPT, 11-5-2016
- Jurjen Hemmen, Memo aan Secretarissen team BUCH gemeenten, Voortgang I&A BUCH, CONCEPT, 2-2-2015
- Jurjen Hemmen, Memo aan GST, Voortgang I&A project BUCH en Lean, 21-8-2015
- Jurjen Hemmen, Overzicht Opzet projectorganisatie Ontvlechting ICT Uitgeest uit Velsen, datum en status onbekend
- Jurjen Hemmen, Memo aan MT, Proces en voorbereiding collegevoorstel overgang I&A van Velsen naar BUCH, 8-4-2016
- B&W besluit Uitgeest / kenmerk B2916.0459, steller: Jurjen Hemmen, Keuze verder uit te werken voorkeursscenario overgang Informatisering en Automatisering (I&A) van Velsen naar BUCH, 26-4-2016 met bijlage powerpoint over de ontvlechtingsscenario's
- Jurjen Hemmen, Memo Opdrachtgeverschap en projectleiding Project I&A van Velsen naar BUCH, CONCEPT, 2-5-2016
- Carla Klein, mail aan A. van Jole met toelichting over projectopdracht zaakgericht en digitaal werken, 22-5-2016
- Carla Klein, I&A projectbrief voor het implementeren van één helpdesk I&A voor de BUCH gemeenten, initiatieffase, versie 0.2, CONCEPT, datum onbekend

-
- Carla Klein namens de projectgroep één servicedesk I&A in de BUCH, Memo BUCH I&A aan de kwartiermaker Theo Bremer en de directieraad BUCH inzake Aanschaf en implementatie Topdesk voor de BUCH met gevraagd besluit, datum onbekend
 - Leo, Verslagen Projectgroep EEN Servicepunt BUCH – I&A, 14-9-2015 en 7-12-2015
 - Projectplanning project Eén servicepunt BUCH – I&A, datum en status onbekend
 - Carla Klein, I&A projectbrief voor: Functioneel applicatiebeheer in de BUCH samenwerking, versie 01, met memo Centraal vs decentraal functioneel beheer en projectplanning, CONCEPT, datum onbekend
 - Verslagen 3^{de} resp 6^{de} bijeenkomst kerngroep functioneel beheer BUCH gemeenten, 18/8/2015 resp 17/3/2016
 - Verslag sessie alle functioneel beheerders, 29/9/2015
 - Rob van Santen / Carla Klein, Directieopdrachten aan Kwartiermaker I&O en bouwteam DIV, zonder genoemde bijlage, 30-3-2016, status onbekend
 - Bouwteam DIV, Plan van Aanpak digitaal/zaakgericht werken BUCH werkorganisatie, versie 1.4, CONCEPT, 18-5-2016
 - Marco Koelman, I&A projectbrief voor: Implementatie techniek voor de BUCH gemeenten, versie 1, 14-4-2015, CONCEPT
 - Marco Koelman / Richard Tuininga, I&A projectbrief voor: 1 domein topologie, versie 1, CONCEPT, 24-6-2015,
 - Henk de Groot, I&A projectbrief voor: Centraliseren van I&A budgetten, status onbekend, 12-4-2015
 - Marco Koelman, Notitie over teamontwikkeling I&A, status en datum onbekend
 - Rob van Santen i.s.m. kernteam e.a, Inrichtingsplan Domein Inwoners & Ondernemers: Het OPEN domein, datum onbekend
 - Rob van Santen, Transitie & Transformatieplan Domein Inwoners & Ondernemers, concept in wording, versie 17-5-2016
 - Rob van Santen, Directievoorstel inzake Projectleiders Zaakgericht Werken Servicecenter, CONCEPT, 20-4-2016

Bijlage 3 Korte introductie onderzoekers

De heer M.A. Vrolijk bc is een ervaren onafhankelijke (project/interim-)manager en adviseur. Hij heeft ervaring met het uitvoeren van adviesopdrachten op strategisch en tactisch niveau binnen politiek complexe organisaties (gemeenten, omgevingsdienst, samenwerkingsverbanden, SSC). Als manager en adviseur heeft hij reeds meerdere malen beheerorganisaties vormgegeven en/of projecten overgedragen aan een staande beheerorganisatie, fusies en samenwerkingen. Daarnaast is hij gecertificeerd e-adviseur. Daarvoor was hij als consultant werkzaam bij BMC en het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING).

Mevrouw ir. A.M.L. van Jole is een ervaren (programma/proces-)manager en senior adviseur met ca. 15 jaar ervaring bij de lokale overheid (gemeenten, omgevingsdienst, veiligheidsregio) met complexe organisatieveranderingen, regionale ICT-samenwerking, informatiebeleidsplannen, ICT implementaties en businesscases. Daarvoor was zij werkzaam als consultant bij Berenschot Osborne BV.

Beiden werken als onafhankelijk zelfstandig (interim-)manager en adviseur in netwerkverband samen.