

Bedrijfsplan regionale I&A samenwerking

Op weg naar een regionale informatiedienst

*voor
het Hoogheemraadschap van Rijnland
en
het Hoogheemraadschap van Schieland en de
Krimpenerwaard*

Versie	1.1
Datum	13-10-2015
Corsa nr.	HHSK 2015.08917 HHR 15.078547



Versiebeheer

Versie	Datum	Doel	Bijzonderheden
0.1	14-9-2015	Concept t.b.v. afstemming opdrachtgever/portefeuillehouders en review	1 ^e concept versie ter bespreking
0.2	25-9-2015	Concept als bijlage bij collegevoorstellen	Bijstelling n.a.v. bespreking opdrachtgever, portefeuillehouders, leden van het management en review door adviseurs
0.3	29-9-2015	Concept als bijlage bij collegevoorstellen	Bijstelling n.a.v. bespreking met secretaris-directeuren van Rijnland en HHSK
1.0	6-10-2015	Bijlage bij collegevoorstellen	Bijstelling n.a.v. voorbereiding voor collegebehandeling
1.1	12-10-2015	Bijlage bij investeringsvoorstel aan vv's	Bijstelling n.a.v. collegebehandeling



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Ontwikkelingen.....	5
1.3 Sterkte/zwakte analyse van huidige situatie I&A.....	7
1.4 Algemene veranderopgave ICT organisatie	11
1.5 Doelstelling I&A samenwerking en aanpak op hoofdlijnen	14
1.5.1 Terugblik	14
1.5.2 Beoogde doelstelling I&A samenwerking	16
1.5.3 Fasering I&A samenwerking op hoofdlijnen	17
2. De nieuwe organisatorische eenheid	18
2.1 Kaders en uitgangspunten	18
2.2 De juridische vorm.....	19
2.3 Besturing.....	22
2.4 Afbakening	24
2.5 Enkele cijfers in beeld in de aanvangssituatie	26
3. Missie en dienstverlening	28
3.1 Missie.....	28
3.2 Dienstverlening	29
3.2.1 Visie op dienstverlening I&A	29
3.2.2 Kader dienstverlening.....	29
3.2.3 Dienstverlening	30



3.2.4 Dienstencatalogus.....	32
3.2.5 Wijzigen t.o.v. huidige situatie.....	34
4. De inrichting van de organisatie	35
4.1 Bedrijfsfuncties en taken	35
4.2 Processen	36
4.2.1 Raamwerk	36
4.2.2 De processen	37
4.3 Organisatie en personeel	40
4.3.1 Context	40
4.3.2 Essentie van de verandering	41
4.3.3 Organisatievorming.....	41
4.3.4 Activerend personeelsbeleid	42
4.4 (Out)sourcing en cloudcomputing	42
4.4.1 Vereiste verandering	43
4.4.2 Sourcing strategie op hoofdlijnen.....	44
4.5 Werken onder architectuur.....	44
5. Baten en kosten op een rij (business case)	46
5.1 Bestaande situatie voortzetten als alternatief voor de samenwerking (scenario 1).....	46
5.2 Baten van de I&A-samenwerking (scenario 2)	47
5.3 Principe van 'minder meerkosten' als kostenbesparing.....	48
5.4 Financiële kosten en voordelen	49
5.4.1 Uitgangspunten	49
5.4.2 Financiën op basis van huidige meerjarenbegrotingen	50
5.4.3 Initiële investering en kosten voor de I&A samenwerking.....	53



5.4.4 Samenwerking (scenario2) afgezet tegen het voortzetten bestaande situatie (scenario 1).....	54
6. ICT, de techniek	55
6.1 Netwerk infrastructuur	55
6.2 Centrale ICT middelen.....	56
6.2.1 Gemeenschappelijk datacenter infrastructuur	56
6.2.2 Centrale telefonie infrastructuur	57
6.2.3 Werkpleksystemen en werkuitrusting	57
6.2.4 Landschap van (kern)applicaties.....	57
BIJLAGE 1 - Planning van de opbouwfase m.b.t. organisatie en personeel met de OR stappen	59



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ontwikkelingen en innovaties in de maatschappij en in onze primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen worden een sterk groeiende mate gedragen en ondersteund door ICT. Hierdoor is het belang én de omvang van het vakgebied Informatievoorziening & Automatisering (I&A) en de te beheren informatie en informatievoorzieningen sterk gegroeid. Dit maakt het noodzakelijk om de verder groeiende vraag kwalitatief en kostentechnisch te blijven beheersen. Hierdoor doet samenwerking op het gebied van I&A al geruime tijd opgang bij (lagere) overheden om deze grootschalige veranderopgave op informatiseringsgebied inhoudelijk, beheersmatig en financieel het hoofd te bieden en innovatie verder te kunnen ontwikkelen. Vanaf eind 2011 is de ambtelijke samenwerking tussen de hoogheemraadschappen van Delfland, Rijnland en Schieland & de Krimpenerwaard op het gebied van I&A op gang gekomen door regelmatige afstemming van relevante zaken en ontwikkelingen, uitwisseling van kennis en het gezamenlijk oppakken van kansrijke samenwerkingsprojecten.

Om aan een besluit van de colleges invulling te geven is ambtelijk onderzocht welk niveau van samenwerking (de meeste, wenselijke) meerwaarde zou kunnen bieden in de toekomst. In mei 2013 hebben de colleges van de drie hoogheemraadschappen in een gezamenlijk overleg de ambitie uitgesproken om met een gezamenlijke ICT infrastructuur en in één organisatorische eenheid te gaan samenwerken op het gebied van I&A. Tegelijkertijd is besloten om een gezamenlijke CIO (Chief Information Officer) aan te stellen met als eerste opdracht om een gezamenlijk visie op de toekomstige informatievoorziening op te stellen. Doordat deze gezamenlijke visie is opgesteld met betrokkenen vanuit de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen is een goed beeld van de relevante ontwikkelingen in de verschillende werkvelden van de waterschappen gekregen. Deze visie vormt de basis voor de meerjarige vernieuwingen op I&A gebied.

Eind 2014 bleek Delfland niet het beoogde tempo in de realisatie van de eerder besloten ambitie te willen volgen. Om die reden hebben de colleges besloten dat Rijnland en Schieland & de Krimpenerwaard samen de beoogde ICT infrastructuur en de organisatorische eenheid I&A gaan realiseren, waar Delfland in de toekomst eventueel bij kan aansluiten. Hiermee is een startschot gegeven om tot realisatie te komen van één organisatorische eenheid en een gezamenlijke ICT infrastructuur.

1.2 Ontwikkelingen

Op de taakgebieden van de informatievoorziening bepaalt een aantal landelijke ontwikkelingen de maat. Deze ontwikkelingen krijgen verder vorm door besturing door de landelijke politiek, ministeries, Unie van Waterschappen en de landelijke samenwerking in Het Waterschapshuis (HWH 2.0).



Uitvoering programma Digitale Overheid, richtinggevend voor onze dienstverlening

Nederland heeft zich aangesloten bij het Open Government Partnership (OGP). Het OGP is het wereldwijde initiatief om overheden beter te laten functioneren door openheid. Dat betekent meer transparantie over overheidsactiviteiten, open staan voor initiatieven uit de samenleving, verantwoording afleggen en het inzetten van innovatieve technologieën. Dit betekent dat de digitale dienstverlening door de overheid in Nederland beter moet en zijn er afspraken hierover gemaakt in het regeerakkoord. De rijksoverheid heeft een 'Overheidsbrede implementatieagenda Digitale Dienstverlening 2017' opgesteld. Burgers en bedrijven moeten uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid moeten regelen, digitaal kunnen afhandelen. Voorbeelden zijn het aanvragen van een vergunning of het indienen van een bezwaarschrift. Voor burgers en bedrijven die dat willen, blijven ook niet-digitale alternatieven bestaan.

Realisatie landelijk stelsel van basisregistraties

Er zijn 12 basisregistraties die door de overheid zijn aangewezen als officiële registraties met daarin gegevens van hoogwaardige kwaliteit, die door alle overheidsinstellingen verplicht en zonder nader onderzoek, dienen te worden gebruikt bij de uitvoering van publiekrechtelijke taken. Overheidsorganisaties zijn zelf geheel of gedeeltelijk verantwoordelijk voor de registraties (bronhouders). Waterschappen zijn bronhouder van waterobjecten van de basisregistratie grootschalige topografie, de BGT.

Digitalisering van de omgevingswet

Het Rijk streeft naar één samenhangend stelsel – 'de laan van Leefomgeving', waarin alle informatie die nodig is voor de Omgevingswet digitaal beschikbaar is. Dit initiatief is in 2014 opgestart. De metafoor van de Laan staat voor de virtuele plek waar gebruikers terecht kunnen voor allerlei gegevens over de leefomgeving. Er komen 'informatiehuizen' voor bijvoorbeeld alle gegevens over water, geluid, natuur, luchtkwaliteit, ruimte etc.. Voor het ontwikkelen en bouwen van de digitale Laan voor de Leefomgeving is tien jaar gereserveerd (2014-2024). Het eerder genoemde Stelsel van Basisregistraties is essentieel als fundament voor de invoering van de Omgevingswet en de daarvoor benodigde digitale Laan van de Leefomgeving.

Realisatie gegevensstandaardisatie

Het Informatiehuis Water (IHW) is sinds 2010 een samenwerkingsverband tussen het Rijk, het Interprovinciaal Overleg (IPO) en de waterschappen. Zij voeren een samenwerkingsprogramma uit binnen de watersector om te komen tot uniforme, toegankelijke en bruikbare informatie over water. Hiervoor is een standaard ontwikkeld die zorgt voor een uniforme taal: de Aquo Standaard. Deze standaard maakt het mogelijk om beter en eenvoudiger gegevens uit te wisselen met andere waterschappen en met derden, bijvoorbeeld ook voor de wettelijk verplichte rapportages zoals voor INSPIRE. De waterschappen hebben besloten om de voor de standaardisatie van de datamodellen onder regie van Het Waterschapshuis een datamodel (DAMO) te ontwikkelen. Per bedrijfsfunctie komt er een datamodel met daarin alleen die gegevens die wettelijk verplicht zijn of waarvan de waterschappen gezamenlijk hebben vastgesteld dat ze gemeenschappelijk zijn. DAMO Watersysteem is het eerste in een reeks. Hierna volgen datamodellen voor de andere bedrijfsprocessen, waaronder waterkeringen, afvalwaterketen, en vergunningverlening en handhaving. Met het datamodel DAMO Watersysteem zijn de waterschappen volledig voorbereid op de Basisregistratie Grootschalige Topografie, de BGT en het uitwisselen



conform Aquo. DAMO Watersysteem schept mogelijkheden voor waterschappen om het beheer van de kerngegevens verder te professionaliseren en te standaardiseren.

Realisatie informatieveiligheid

Minister Plasterk stelde in 2013 de Taskforce Bestuur en Informatieveiligheid Dienstverlening (Taskforce BID) in om overheden te helpen informatiebeveiliging op orde te krijgen. Overheden, en dus ook de waterschappen, moeten bewuster met het onderwerp informatieveiligheid aan de slag en een verbeterplan opstellen voor 2 jaar om de beveiliging van hun informatie naar een hoger niveau te brengen. Naar aanleiding van deze opdracht heeft de Unie van Waterschappen eind 2013 de Baseline Informatiebeveiliging Waterschappen (BIWA) vastgesteld. In 2014 hebben wij de BIWA toegevoegd als kader voor ons (vernieuwde) Beleid Informatiebeveiliging. Het onderwerp informatieveiligheid heeft in de afgelopen jaren sterk aan belang gewonnen door een opeenstapeling van grote en minder grote incidenten die de kwetsbaarheid van overheden en technische automatisering pijnlijk bloot hebben gelegd.

1.3 Sterkte/zwakte analyse van huidige situatie I&A

Als onderdeel van het koerstraject is in het najaar 2013 een SWOT analyse uitgevoerd. Met de I&A medewerkers en de leidinggevendenden zijn de sterkten en zwakten van de toen nog 3 deelnemende waterschappen over en weer uitgevraagd en benoemd, zowel op het gebied van de Automatisering en als de Informatisering. De huidige situatie is nader getoetst op 9 ijkpunten zoals in onderstaande tabel zijn vermeld.

Onderwerp		HHR	HHSK
Algemeen	Sterk	<ul style="list-style-type: none"> - Expertise medewerkers informatisering - Architectuur en aandacht voor processen - Besturing informatievoorziening in algemene zin - Samenhang beleid - uitvoering 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel doen met weinig middelen - Korte lijnen binnen de organisatie - Pragmatische insteek - Sterk op beheer
	Verbeterpunt	<ul style="list-style-type: none"> -Verbinding met 'de business' - Conservatieve denken in bedreigingen i.p.v. kansen - Expertise op harde ICT onderwerpen - Projectleiders skills 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwetsbaar door beperkte formatie - Weinig aandacht voor architectuur en organisatie brede besturing - Anticiperen op nieuwe ontwikkelingen
	Synergie voordeel	Op besturende processen levert HHR een sterke inbreng en vult de zwakte bij HHSK hiermee aan. De sterker ontwikkelde resultaatgerichte en pragmatische aanpak van HHSK is wenselijk om in de samenwerking in te brengen. De combinatie van het goed neerzetten van een fundament gecombineerd met een goede realisatiekracht biedt toegevoegde waarde in de samenwerking.	



Onderwerp		HHR	HHSK
1. Informatievoorziening besturing in de brede zin, Leiderschap en Management	Sterk	<ul style="list-style-type: none"> - Goed ingericht proces voor projectportfolio beheersing - Organisatie brede i-Projectenboard actief 	<ul style="list-style-type: none"> - Belangrijke projecten I&A liggen op koers. - Er is een meerjaren investeringsplan
	Verbeterpunt	<ul style="list-style-type: none"> - Verbinding met 'de business' - De rol van i-projectenboard nog niet door de gehele organisatie begrepen. - Meerjarenplan is beperkt tot 2 jaar 	<ul style="list-style-type: none"> - Afstand tussen afdelingen en 'ICT' is te groot. - Er is geen i-projectenboard, wel treedt het MO overleg op als besluitvormend platform - Zwak project portfoliomanagement proces - Invloeden vanuit de omgeving beperkt in beeld gebracht.
	Synergie voordeel	De gestructureerde aanpak van het planningsproces van projecten zoals dit is vormgegeven bij HHR aangevuld met de vaardigheden bij HHSK om projecten op tijd en geld te realiseren leidt in de samenwerking tot goed beheersbare en slagvaardigere projectuitvoering. Verbinding met de 'business' blijft aandachtspunt.	
2. I&A activiteiten en processen	Sterk	<ul style="list-style-type: none"> - Incidentafhandeling wordt bewaakt, gestuurd en gerapporteerd - Wijzigingsbeheer verloopt via changemanager die alle wijzigingen coördineert. - Er is een actieve wijzigingsadviesraad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cluster ICT heeft een wijzigingsproces. - Voor incidenten is een ingeregeld proces samen met facilitaire zaken
	Verbeterpunt	- Geen	<ul style="list-style-type: none"> - Vertaling van visie naar prioritering van projecten leidt nog niet tot onderscheidende prioritering - Er is geen 'formele' (wijzigings)adviesraad
	Synergie voordeel	Beide organisaties beheersen de incidenten waarbij voor HHSK de samenwerking meer sturing en beheersing geeft van het wijzigingsproces.	
3. I&A afstemming met klant	Sterk	- Minimaal jaarlijks (ambitie is ieder kwartaal) vindt een accountgesprek plaats waarin lopende en komende ontwikkelingen worden besproken.	<ul style="list-style-type: none"> - Klanttevredenheid wordt gemeten - Afstemming met de interne klant vindt plaats
	Verbeterpunt	- Klanttevredenheid wordt niet gemeten	- Match tussen strategische, tactische en operationele doelen en I&A-projecten beperkt in beeld en vastgelegd
	Synergie voordeel	Het afstemmingsproces met klant kan bij beide organisaties beter worden ontwikkeld. De samenwerking bundelt de krachten om hieraan invulling te geven.	



Onderwerp		HHR	HHSK
4.I&A op basis van architectuur	Sterk	<ul style="list-style-type: none"> - Werken onder architectuur is een erkend fenomeen. De directie heeft de visie op architectuur vastgesteld - Architecten zijn benoemd voor de applicatie-, technische, gegevens- en procesarchitectuur -Er zijn fundamentele principes vastgesteld 	- Er is een actueel gerationaliseerd applicatielandschap
	Verbeterpunt	<ul style="list-style-type: none"> - Architectuurprincipes worden nog niet altijd toegepast - Er is een groot applicatielandschap 	<ul style="list-style-type: none"> - Architectuur is geen onderwerp waar structureel tijd aan wordt besteed - Er is een beperkte set 'verborgen' ICT-principes van toepassing
	Synergie voordeel	Het architectuurproces bij HHR biedt een goed fundament waaruit de ontwikkeling van de informatievoorziening kan worden gerealiseerd. In de praktische realisatie en de beheersing van het applicatielandschap biedt de aanpak van HHSK in de samenwerking voordelen.	
5.Organisatie Functioneel Beheer	Sterk	- Functioneel beheer is principe ondergebracht in het primaire proces.	<ul style="list-style-type: none"> -Functioneel beheer is binnen de afdelingen van de primaire en ondersteunende processen op volwassen wijze ondergebracht - Technisch Applicatiebeheer is in cluster ICT ingericht, waarbij meerdere applicaties zijn belegd bij één applicatiebeheerder.
	Verbeterpunt	<ul style="list-style-type: none"> - Niet voor iedere applicatie wordt dit even goed ingevuld - De exacte invulling van functioneel beheer verschilt per applicatie en hoofdproces. 	- De exacte invulling van de applicatiebeheer-rollen verschilt nog per applicatie
	Synergie voordeel	Functioneel en technisch beheer wordt in beide organisaties op bewuste wijze ingevuld waarbij regiefunctie binnen deze beheertaken bij HHSK al verder in de gewenste richting wordt uitgevoerd. In de samenwerking geeft dit een goed vertrekpunt voor de ontwikkeling naar een regie organisatie.	
6.Gegevensbeheer	Sterk	<ul style="list-style-type: none"> - In het managementteam is een visie op gegevensbeheer omarmd. - Het begrip kerngegevens – gegevens die in meerdere processen worden gebruikt – is ingeburgerd. 	<ul style="list-style-type: none"> - Doelen gegevensbeheer opgenomen in Waterbeheerplan - Er wordt planmatig gewerkt aan het verbeteren van gegevensbeheer
	Verbeterpunt	<ul style="list-style-type: none"> - Het opzetten van kerngegevensbeheer voor alle kerngegevens is nog in de projectfase. - Prioriteit is onvoldoende en niet alle gegevensbeheer-teams functioneren even goed. 	- Het beheer van objectgegevens is (nog) niet centraal belegd



Onderwerp		HHR	HHSK
	Synergie voordeel	Bij beide organisatie heeft het gegevensbeheer de laatste tijd de aandacht gehad en is de ontwikkeling daarvan opgepakt. In de samenwerking kunnen de ervaringen worden gebundeld, waardoor de ontwikkeling krachtiger kan worden voortgezet.	
7.Formatie in relatie tot ambitie, programma's en projecten	Sterk	- Afstemming en afweging van de inzet van beschikbare capaciteit via centrale i-Projectenboard	- Ondanks beperkte formatie belangrijke projecten I&A op koers
	Verbeterpunt	- De vraag aan capaciteit (expertise en uren) vanuit projecten is groter dan de beschikbare capaciteit bij I&A	- Formatie informatiemanagement blijft achter bij ambitie - Zorg over mogelijkheden om te anticiperen op de gewenste ontwikkelingen
	Synergie voordeel	Door de samenwerking ontstaat met capaciteit om projecten uit te kunnen voeren zowel getalsmatig als door efficiencyvoordeel. Projecten kunnen nu immers gezamenlijk worden opgepakt waarbij zonder samenwerking beide organisatie ieder zijn eigen project in uitvoering had.	
8.Samenwerking met andere waterschappen, overheden en bedrijven	Sterk	- Rijnland is een actieve partner in Het Waterschapshuis. Het bestuur staat positief maar kritisch tegenover het Waterschapshuis - De samenwerking met de regionale partners Delfland en HHSK wordt door bestuur en management positief benaderd als belangrijke ontwikkeling	- Samenwerking met Rijnland (en Delfland) als preferente partners wordt serieus uitgedragen - Samenwerking met andere partners is ook mogelijk indien positief voor kosten, kennis en/of kwaliteit
	Verbeterpunt	- Geen	- Geen
	Synergie voordeel	Door samenwerking kunnen wij voor anderen een interessantere samenwerkingspartner zijn.	
9.Informatiebeveiliging	Sterk	- Er is een securityboard en de rol van security officer is belegd - Er is een vastgesteld informatiebeveiligingsbeleid - Er is een actueel bedrijfscontinuïteitsplan I&A	- Er is een securityboard en de rol van security officer is belegd - Er is een vastgesteld informatiebeveiligingsbeleid - Er is een actueel bedrijfscontinuïteitsplan I&A
	Verbeterpunt	- Beperkte capaciteit voor uitvoering maatregelen	- Beperkte capaciteit voor uitvoering maatregelen

Onderwerp	HHR	HHSK
	Synergie voordeel	Door samenwerking kunnen we de krachten en de capaciteit bundelen en de verbetermaatregelen samen uitvoeren. De maatregelen kunnen we gelijktijdig voor beide waterschappen uitvoeren, wat efficiencyvoordeel oplevert.

1.4 Algemene veranderopgave ICT organisatie

Om de ontwikkelingen op I&A gebied in onze omgeving en de vereiste ondersteuning door I&A voor onze bedrijfsprocessen goed in beeld te hebben is in samenwerking een visie op informatievoorziening opgesteld. De visie geeft een goed beeld van de veranderopgave waarvoor onze organisaties staan op het gebied van I&A. De visie geeft daarvoor koers en richting. In deze paragraaf worden de 'topics' van visie op informatievoorziening samengevat.





Koers Informatievoorziening algemeen

De ontwikkelingen in het vakgebied van de informatievoorziening gaan onverminderd snel. Nieuwe werkwijzen ontstaan en bestaande ideeën krijgen vaste grond. Hypes volgen elkaar in razend tempo op, sommige blijven, andere verdwijnen. Vóór 2010 had niemand van tablets gehoord, nu is werken zonder bijna ondenkbaar. Informatievoorziening is continu in beweging. De kunst is bij de juiste ontwikkelingen aan te sluiten en andere te laten passeren. Soms wachten we tot iets zich bewezen heeft ("proven technology") op andere momenten lopen we voorop in de innovatie en toepassing van nieuwe technieken. De rode draad voor dit thema is het sturen op samenhang bij alle veranderingen. Het streven is de informatievoorziening op een gecontroleerde manier in de juiste richting te laten (mee)bewegen

Koers Persoonlijke digitale dienstverlening

Een beter bereikbare overheid, beter vindbare en toegankelijke overheidsinformatie én de gemeente als een belangrijke ingang tot de overheid. Daar werken alle overheden de komende jaren aan. Dit doen overheden onder andere door het verruimen van de mogelijkheden tot online contact. Voor burgers en bedrijven betekent dit dat zij steeds vaker digitaal zaken kunnen doen met de overheid. Andere kanalen, zoals balie, telefoon en post, blijven bestaan en zijn ondersteunend. De dienstverlening van de waterschappen wordt persoonlijker en meer op maat. Ook de komende jaren blijft het doorvoeren van de afspraken uit het iNUP belangrijk. Het streven is in 2017 volledig digitale dienstverlening te bieden. Maar ook andere kanalen blijven beschikbaar voor klanten die daar de voorkeur aan geven. De burger verwacht dat de dienstverlening toegankelijk, transparant en op maat is en dat er werk gemaakt wordt van deregulering. De inrichting van een klantcontactcentrum biedt een laagdrempelige ingang voor aanvragen, meldingen en klachten.

Koers Samenwerking in de waterketen

De waterketen is in beheer bij de gemeenten, drinkwaterbedrijven en waterschappen. Gemeenten hebben de zorg voor de inzameling en het transport van afvalwater (riolering), het waterschap zorgt voor het hoofdtransport en de zuivering van het afvalwater op de RWZI's en de drinkwaterbedrijven verzorgen de zuivering en levering van veilig drinkwater. Waterschappen, gemeenten en drinkwaterbedrijven werken samen om alle schakels in de waterketen op elkaar af te stemmen en grondstoffenkringlopen te sluiten. Dit om vervuiling van oppervlaktewater en maatschappelijke overlast zoveel mogelijk te voorkomen en te werken aan een efficiënte waterketen. Hierbij is meer en meer behoefte aan een gezamenlijke visie. Waterschappen, drinkwaterbedrijven en gemeenten beheren ieder een deel van de waterketen. Daarom is samenwerking noodzakelijk. Belangrijkste drijfveer in de keten is het verhogen van de efficiency. Dus verlagen van de kosten per burger of v.e. Er komt meer ruimte voor lokale oplossingen en burgerinitiatief. Voor een goed werkende waterketen is het van belang dat informatie optimaal kan worden gedeeld en uitgewisseld. De waterketen wordt steeds meer een bron van grondstoffen en energie.

Koers Effectgericht waterbeheer

Het doel van ons waterbeheer is samen te vatten met de kreet "Droge voeten, voldoende en schoon water". Hierin zijn de belangrijkste aspecten van het waterbeheer zichtbaar. Het teveel aan water moet enerzijds buiten de deur gehouden worden door betrouwbare en veilige waterkeringen en anderzijds



snel afgevoerd worden bij overvloedige neerslag. Door klimaatverandering neemt het risico op overstromingen toe. Om dat risico te beperken, versterken de waterschappen samen met Rijkswaterstaat de duinen en de dijken en krijgen de rivieren meer ruimte. Aan de andere kant is voldoende en schoon zoet water is natuurlijk ook keihard nodig binnen onze beheergebieden. Met inlaten en bemalen moet het niveau van het zoete water worden gereguleerd. De toekomst kent de nodige onzekerheden die niet per definitie negatief hoeven te zijn. Komt er een nieuwe financiële crisis, gaat de klimaatverandering sneller of komen er compleet nieuwe technieken beschikbaar? Van belang is het beleid rondom het waterbeheer en het waterbeheer zelf dusdanig flexibel te maken dat mee kan worden bewogen met nieuwe ontwikkelingen. De waterschappen staan de komende planperiode voor de uitdaging om te komen tot een duurzaam & doelmatig waterbeheer.

Koers Professionalisering ondersteuning

De organisatie verwacht van de ondersteunende diensten een hoger niveau van professionaliteit. Enerzijds wordt betrouwbare gestandaardiseerde dienstverlening verwacht, terwijl anderzijds een flexibel en snel meebewegende ondersteunende organisatie wordt geëist. Zelfservice wordt steeds belangrijker. De uitvoering van de ondersteunende processen gaat steeds meer op basis van interne servicenormen en dienstverleningsovereenkomsten. Voor de dienstverlening wordt vaker samenwerking gezocht met andere waterschappen. Interne dienstverleners zullen zakelijke afwegingen maken over het zelf uitvoeren van werkzaamheden of het uitbesteden daarvan. De verdergaande professionalisering van de interne dienstverlening stelt hogere eisen aan de ICT-voorzieningen. Stuurinformatie moet beschikbaar zijn. Ook de archieven zullen in toenemende mate digitaal worden, dit vereist een hoog volwassenheidsniveau van de werkwijzen en procedures. Samenwerkende waterschappen zullen zakelijke afwegingen maken over het gezamenlijk uitvoeren van interne dienstverlening.

Koers Flexibele medewerker

De wereld van de waterschappen verandert steeds sneller. Dit vraagt flexibiliteit, zowel van de waterschappen als werkgever, als van de medewerkers. De arbeidsmarkt vergrijst. Tegelijk wordt deze flexibeler, net als de werkzaamheden en de kantooromgeving. De scheiding tussen werk en privé verandert: medewerkers nemen het werk mee naar huis (thuiswerken) en hun huis mee naar het werk (bring your own device). Plaats- en tijdonafhankelijk werken is niet langer een luxe: de werkzaamheden vereisen het en voor de medewerkers is het een vanzelfsprekende arbeidsvoorwaarde. De grens tussen werk en privé vervaagt. Medewerkers werken zowel thuis, onderweg als op kantoor en op al deze locaties verwachten ze dezelfde voorzieningen. Kennis moet constant worden ontwikkeld en geborgd, zowel voor individuele medewerker als voor de organisatie. De 'baan voor het leven' bestaat niet meer. Het werk vraagt om arbeidsinzet op maat. De flexibele schil wordt groter, door inzet van externe partijen, zzp'ers en tijdelijke contractanten.



1.5 Doelstelling I&A samenwerking en aanpak op hoofdlijnen

1.5.1 Terugblik

Het initiatief voor de regionale I&A-samenwerking kwam bij aanvang in 2011 voort uit het feit dat samenwerking op het gebied van I&A al enige tijd opgang doet bij (lagere) overheden om de grootschalige veranderopgave op informatiseringsgebied inhoudelijk, beheersmatig en financieel het hoofd te bieden en innovatie verder te kunnen ontwikkelen. Kijkend naar de veranderopgave bij de waterschappen was de gedachte om met een regionale I&A-samenwerking met name het meer robuust maken c.q. minder kwetsbaar maken van de huidige I&A-organisaties te realiseren. Kostenbesparing is als afgeleide voor de I&A-samenwerking aangedragen. Tevens zou een samenwerking bij moeten bijdragen aan het intensiveren van de uitwisseling van kennis, producten en diensten.

In 2012 leidt de visie op I&A-samenwerking tot een concreet plan van aanpak voor verdere samenwerking

De I&A-verantwoordelijken van de hoogheemraadschappen van Delfland, Rijnland en Schieland en de Krimpenerwaard zijn sinds het najaar van 2011 een aantal keren bijeen geweest om de mogelijkheden voor samenwerking op I&A-gebied tussen deze drie hoogheemraadschappen te verkennen. Dit heeft in juni 2012 geresulteerd in de notitie: 'Visie op regionale samenwerking op I&A-gebied'. Op grond van deze notitie hebben de drie secretaris-directeuren in juli 2012 besloten de samenwerkingskansen op dit terrein nader te gaan verkennen, te onderzoeken en waar mogelijk vorm te geven. Resultante van deze nadere verkenning betreft het 'Plan van aanpak samenwerking I&A', waarin vijf kansrijke I&A-projecten zijn benoemd en uitgewerkt.

Mei 2013 krijgt I&A-samenwerking een 1^e bestuurlijk richting

In mei 2013 nemen de colleges van de drie hoogheemraadschappen een besluit dat verder gaat dan de tot op dat moment geldende directieopdracht en het daaraan ten grondslag liggende 'Plan van aanpak samenwerking I&A'. Bestuurlijk wordt nadrukkelijker richting gegeven aan de I&A-samenwerking door het besluit te nemen:

- a) de ambitie na te streven om te gaan werken vanuit één organisatorische eenheid en
- b) om daarnaast gezamenlijk één CIO (Chief Information Officer) aan te stellen.

Januari 2014 heeft de gekozen bestuurlijke richting via 'bottom-up' proces vorm en inhoud gekregen

Vanuit een gezamenlijk 'bottom-up' proces zijn de samenwerkingskansen nader verkend en is op grond daarvan de term 'één organisatorische eenheid' in het najaar van 2013 nader ingekleurd. Aan de hand van het bottom-up proces van workshops met afgevaardigden vanuit het management en medewerkers op zowel informatiserings- als automatiseringsgebied, is koers bepaald richting de door hen beoogde I&A-samenwerking. In een 'koersdocument' is de weergave van de uitkomsten van het doorlopen bottom-up proces uitgewerkt. Het 'koersdocument' bevat de geformuleerde kaders en uitgangspunten, waargenomen kansen en mogelijke scenario's op de onderscheiden gebieden van Informatisering, Automatisering en Geo/GIS en een beeld bij de betreffende voorkeursscenario's (op termijn). Dit rapport bevat nog geen uitspraken over de mogelijke samenwerkingsvormen omdat conform de afspraak 'vorm volgt inhoud' eerst meer duidelijkheid moet komen over de inhoudelijke taken waarop wordt samengewerkt.



Juli 2014 is een gezamenlijke visie op de toekomstige informatievoorziening visie opgeleverd als product van een integraal planproces

Na aanstelling van de gezamenlijke CIO is een eerste opdracht in uitvoering gegaan om een gezamenlijk visie op de toekomstige informatievoorziening op te stellen. Doordat deze gezamenlijke visie is opgesteld met proceseigenaren en betrokkenen vanuit de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen is een goed beeld van de relevante ontwikkelingen in de verschillende werkvelden van de waterschappen gekregen. De doorvertaling naar de I&A opgave heeft een visie op de toekomstige informatievoorziening opgeleverd. Deze visie vormt de basis voor de meerjarige vernieuwingen op I&A gebied.

September 2014 krijgt de eerder uitgesproken bestuurlijke ambitie een concrete richting en een programmatische aanpak

Medio 2014 bleek Delfland niet het beoogde tempo in de realisatie van de eerder besloten ambitie te kunnen volgen. Om die reden hebben de drie colleges eind 2014 besloten dat Rijnland en Schieland & de Krimpenerwaard samen de beoogde ICT infrastructuur en de organisatorische I&A eenheid gaan realiseren, waar Delfland in de toekomst eventueel bij kan aansluiten. Hiermee is een startschot gegeven om tot realisatie te komen van één organisatorische I&A-eenheid en een gezamenlijke ICT infrastructuur.

In 2015 met een programmatische aanpak naar concretisering van de bestuurlijke ambitie

Voor de realisatie van voornoemde ambitie en richting is eind 2014 een aanvang gemaakt met een programma van projecten die langs drie sporen, worden uitgevoerd, t.w.:

- A. Realiseren van een gezamenlijke ICT-infrastructuur en het vormen van de gezamenlijke organisatorische eenheid voor I&A-dienstverlening
Projecten: A1. Vorming van de organisatorische I&A eenheid
A2. Realisatie van de gezamenlijke ICT infrastructuur

- B. Uitvoering geven aan een projectportfolio van samenwerkingsprojecten. Basis hiervoor is de gezamenlijke visie op informatievoorziening en de nog te vormen gezamenlijke informatie-architectuur. Nieuwe projecten op het gebied van informatievoorziening en automatisering (I&A) worden in principe gezamenlijk uitgevoerd.
Projecten: B1. Inrichten gezamenlijke project portfoliomanagement I&A
B2. Realisatie gemeenschappelijke ICT bouwstenen
B3. Informatiebeveiliging en bedrijfscontinuïteit

- C. De sporen a) en b) leiden tot een kwaliteitsverbetering en vermindering van kwetsbaarheid. De winst in synergie en kostenbeheersing hangen af van de mate van samenwerking die we in de werkprocessen van de primaire werkvelden en de bedrijfsvoering weten te bereiken. De ambitie is derhalve om de primaire processen (en overige ondersteunende werkprocessen) die betrokken zijn bij I&A-projecten in de waterschappen gelijk te trekken en daarvoor de ICT gelijkvormig in te richten.
Projecten: C1. Opstellen gezamenlijke architectuur
C2. Stimuleren samenwerking in de Business
C3. Realiseren Gezamenlijk gegevenswoordenboek



1.5.2 Beoogde doelstelling I&A samenwerking

De samenwerking op I&A gebied heeft de volgende algemene doelstellingen:

- Kwaliteit verhogen door gerichte inzet medewerkers (K van Kwaliteit verbeteren)
- Kwetsbaarheid verminderen door krachten bundelen (K van Kwetsbaarheid verminderen)
- Kosten beheersen door gezamenlijke inkoop en efficiencyvoordeel (K van meerkosten reduceren)

Daarnaast willen de drie waterschappen grip hebben op nieuwe ontwikkelingen door:

- Innovatieve slagkracht vergroten
- Zorgen dat we de goede dingen doen richting de toekomst
- Effectief inzetten mensen en middelen
- Onnodige kosten vermijden
- Bewuste keuzen maken over gezamenlijke uitvoering: landelijk of regionaal

Gezamenlijk vormgeven van richtinggevend kaders als fundament:

- Gezamenlijke visie op informatievoorziening en projectprogrammering
- Gedeeld beeld over koers samenwerking als stip op de horizon
- Kaders architectuur zorgen voor samenhang
- Kaders informatiebeveiliging zorgen voor betrouwbare informatievoorziening
- Randvoorwaarden creëren voor toekomstige samenwerking in de business
- Dienstverlening naar de klant meer volgens vooraf gemaakte afspraak



1.5.3 Fasering I&A samenwerking op hoofdlijnen

Fase	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 ev
Initiatiefase										
Verkenning, onderzoek en definitie	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■						
Gezamenlijk uitvoeren I&A projecten				■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■				
Planfase										
Visie – en planvorming				■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■					
Regievoering (projecten, architectuur, beveiliging)					■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■				
Opbouwfase										
Opbouw gezamenlijke I&A organisatie en ICT infra					■	■ ■ ■ ■ ■	■			
Exploiteren en regievoering nieuwe situatie							■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
Uitbouwfase										
Uitbouw gezamenlijke I&A organisatie en ICT infra							■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■	



2. De nieuwe organisatorische eenheid

2.1 Kaders en uitgangspunten

Kaders en uitgangspunten dienen als fundament voor het denken over de ambitie, de vorm en inrichting van de beoogde I&A-samenwerking. In 2013 is een 'koersdocument' uitgewerkt voor de beoogde I&A samenwerking. Het is een weergave van de uitkomsten van een doorlopen bottom-up proces. Het 'koersdocument' bevat de geformuleerde kaders en uitgangspunten, waargenomen kansen en mogelijke scenario's. Op basis daarvan zijn in deze paragraaf de kaders en uitgangspunten voor de samenwerking geordend weergegeven naar drie categorieën: inhoud (doelen en taken), structuur (organisatie en vorm) en proces (aanpak en gedrag). Deze dienen als toetsstenen voor verdere uitwerking van de nieuwe samenwerkingsorganisatie. Tevens zijn randvoorwaarden voor verdere succesvolle samenwerking benoemd.

Ten aanzien van de categorie 'inhoud' zijn de volgende kaders en uitgangspunten benoemd.

De nieuwe I&A-samenwerkingsorganisatie:

- a) Moet geschikt zijn om zowel de automatiserings- als de informatiemanagementactiviteiten uit te kunnen voeren. Voor automatiseringsactiviteiten betreft dit meer en meer regie op activiteiten die door marktpartijen worden uitgevoerd.
- b) Voert voor de deelnemende organisaties het beheer uit op in principe alle ICT-voorzieningen;
- c) Creëert een optimale gemeenschappelijke basis voor de aangesloten hoogheemraadschappen
- d) Draagt bij aan het versterken van de drie 'K's':
 - i. de huidige kwetsbaarheden worden verminderd;
 - ii. de kwaliteit en professionaliteit van producten/diensten worden verhoogd;
 - iii. de kosten worden beheerst door 'minder meerkosten'
- e) Tilt de dienstverlening aan de (interne) klant naar een hoger niveau.
- f) Zorgt voor een sterke marktpositie richting leveranciers, wat ook bijdraagt aan inkoopvoordelen.
- g) Vergemakkelijkt het integraal en krachtig oppakken van nieuwe I&A-ontwikkelingen en vernieuwingen.

Ten aanzien van de categorie 'structuur' zijn de volgende kaders en uitgangspunten benoemd.

De nieuwe I&A-samenwerkingsorganisatie:

- a) Sluit qua structuur aan bij de inhoudelijk gewenste ontwikkeling van de samenwerking, waarbij een duurzame samenwerkingsvorm wordt gekozen.
- b) Sluit aan bij lokale (per hoogheemraadschap) wensen en behoeften, tot uiting komend in passende uitvoering van bepaalde taken op decentrale locaties.



- c) Bouwt ook qua structuur voort op de mogelijkheden van vergaande digitalisering en tijd- en plaatsafhankelijk (samen)werken.

Ten aanzien van de categorie 'proces' zijn de volgende kaders en uitgangspunten benoemd.

De nieuwe I&A-samenwerkingsorganisatie:

- a) Is gebaseerd op het principe 'vorm volgt inhoud'. Eerst worden afspraken gemaakt over welke taken we gemeenschappelijk willen uitvoeren. Vervolgens wordt gekeken welke inrichting daar het beste bij past.
- b) Is gestoeld op vertrouwen.
- c) Bouwt voort op bestaande ICT-infrastructuren en beheerprocessen van ieder afzonderlijk hoogheemraadschap. Desintegratiekosten zonder positieve businesscase worden vermeden, geleidelijke harmonisatie van structuren en processen wordt beoogd.
- d) Komt tot bloei door gemotiveerde medewerkers; zij moeten de kansen van de samenwerking ervaren en weten te benutten.
- e) Groeit al in opbouwfase via het op korte termijn benutten van 'quick wins' naar de vooraf gedefinieerde 'stip op de horizon'. Toetst, voorafgaand aan de vorming van de nieuwe organisatorische eenheid, de legitimiteit van de softwarelicenties die in gebruik zijn bij de aangesloten organisaties.

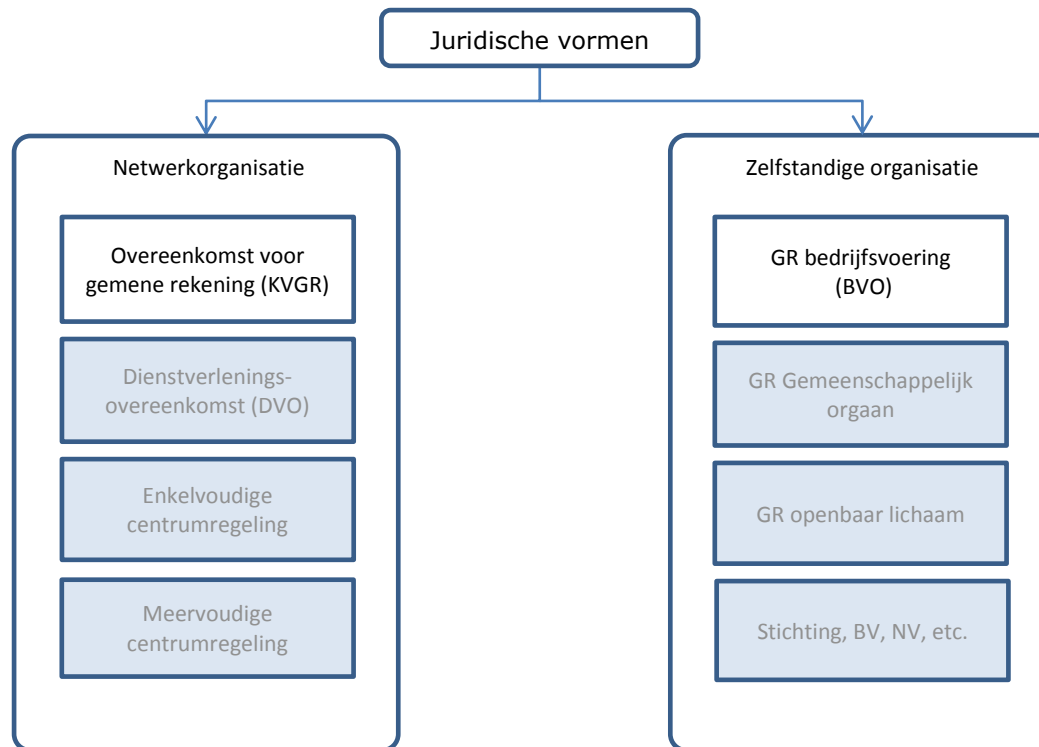
Naast voornoemde kaders en uitgangspunten zijn ook twee randvoorwaarden aangedragen voor het succesvol kunnen ontwikkelen van de I&A-samenwerking:

- a) Helder en professioneel opdrachtgeverschap vanuit de (autonome) aangesloten organisaties;
- b) Samenwerking in de primaire en ondersteunende processen ('de business') van de aangesloten hoogheemraadschappen is essentieel. Uniformiteit tussen de werkwijzen binnen de aangesloten hoogheemraadschappen vergroot efficiencyvoordelen van I&A samenwerking. Sterker nog, zonder enige mate van uniformering en harmonisatie tussen de primaire en ondersteunende afdelingen zijn de te behalen voordelen uit de I&A-samenwerking ook beperkt.

2.2 De juridische vorm

Om een keuze te kunnen maken voor een juridische vorm van de I&A-samenwerking tussen Rijnland en Schieland en de Krimpenerwaard op het gebied van informatisering en automatisering zijn de verschillende mogelijke organisatievormen nader onderzocht en beschouwd. Vanuit dat onderzoek bleek dat binnen de varianten van zelfstandige organisatievormen de Gemeenschappelijke Regeling bedrijfsvoeringsvariant (GR-BVO) en binnen de netwerkvarianten de figuur van Kosten voor gemene rekening (KVGR) als meest passend.

Beide voorkeursvarianten hebben specifieke voor- en nadelen, die door beide colleges van D&H zijn gewogen.



Samenwerking volgens de figuur van 'Kosten voor gemene rekening' (KVGR)

Voordelen:

- Deze constructie is eenvoudig op te tuigen;
- Er is evenwicht in de samenwerking tussen Rijnland en HHSK vanwege gelijke constructie voor de administratie;
- Medewerkers houden een dienstverband bij het waterschap (medewerkers van HHSK komen in dienst van Rijnland);
- Geen kostenverhoging door BTW;

Nadelen:

- Het verlenen van *automatiseringsdiensten* in deze vorm kan, indien dit vervreembare werkzaamheden betreft, in strijd zijn met het aanbestedingsrecht. Dit geldt niet voor *informatiseringswerkzaamheden* omdat dit gezien kan worden als verlengstuk van de primaire taken van het waterschap en ook niet voor regievoering en opdrachtgeverschap op automatiseringsdiensten;



- Risico's:
- De constructie is vrij star en de kostenverhouding tussen de partijen is vast;
 - De KVGR is geen rechtspersoon en kan niet zelfstandig overeenkomsten aangaan, dit blijft bij de moederorganisaties.
 - Marktpartijen kunnen de waterschappen voor de rechter dagen vanwege inbreuk op het aanbestedingsrecht, dit kan leiden tot een boete, ontmanteling van de samenwerking en imagoschade.

Gemeenschappelijke Regeling, bedrijfsvoeringsorganisatie (GR-BVO)

- Voordelen:
- Deze regeling is ontworpen als juridisch model voor dit type samenwerking;
 - Vrijstelling van de aanbestedingsplicht voor I&A-dienstverlening;
 - Aparte rechtspersoon voor GR-BVO kan zelfstandig overeenkomsten aangaan
- Nadelen:
- De dienstverlening door de GR-BVO aan de moederorganisaties moet met BTW worden belast;
 - De oprichting van een GR-BVO gaat gepaard met veel statuten en reglementen;
 - Ook voor juridische, administratieve, P&O- en huisvestingsdienstverlening door de moederorganisatie aan de GR-BVO moeten overeenkomsten worden opgesteld;
 - Normaal gesproken verruilen medewerkers hun aanstelling bij een waterschap voor een dienstverband met de GR-BVO. Dit kan met gelijke arbeidsvoorwaarden, maar medewerkers vinden dit minder aantrekkelijk.
- Risico's:
- Als zelfstandige organisatie kan de GR-BVO op groei gericht ondernemerschap vertonen. De neiging kan zijn om zich meer als zelfstandige organisatie te ontwikkelen met eigen staffuncties, financiële reserves en dergelijke;
 - De juridisering van de relatie met de dienstverlener leidt tot een wij-zij gevoel.

Conclusie

Als we de balans opmaken van de voor- en nadelen en de risico's dan ligt het voor de hand om de samenwerking in te richten op basis van 'kosten voor gemene rekening', met dien verstande dat het risico van inbreuk op het aanbestedingsrecht dient te worden beheerst.

Met het inrichten van een organisatorische eenheid volgens het principe 'kosten voor gemene rekening' kan een gecentraliseerde afdeling worden gevormd die voor twee (en mogelijk meer) waterschappen de I&A dienstverlening verzorgt. Deze kan goed binnen het huidige organisatiemodel van Rijnland worden vormgegeven en vereist daardoor geen afzonderlijke rechtspersoon met een eigen bestuur, eigen ondersteuning en huisvesting e.d. De bestuurlijke aandacht die bijvoorbeeld een gemeenschappelijke regeling of op te richten stichting vereist kan daarmee beperkt worden gehouden. De bestuurlijke invloed verschilt niet.

In geval van vorming van een gecentraliseerde afdeling binnen de organisatie van Rijnland, is de uitvoering van de vervreembare taken aan Schieland en de Krimpenerwaard aanbestedingsplichtig. De uitvoering van de informatiseringswerkzaamheden en de regievoering op de automatiseringswerkzaamheden zijn specifiek en kan worden gezien als verlengstuk van de primaire taakuitvoering en is daardoor onvervreemdbaar en



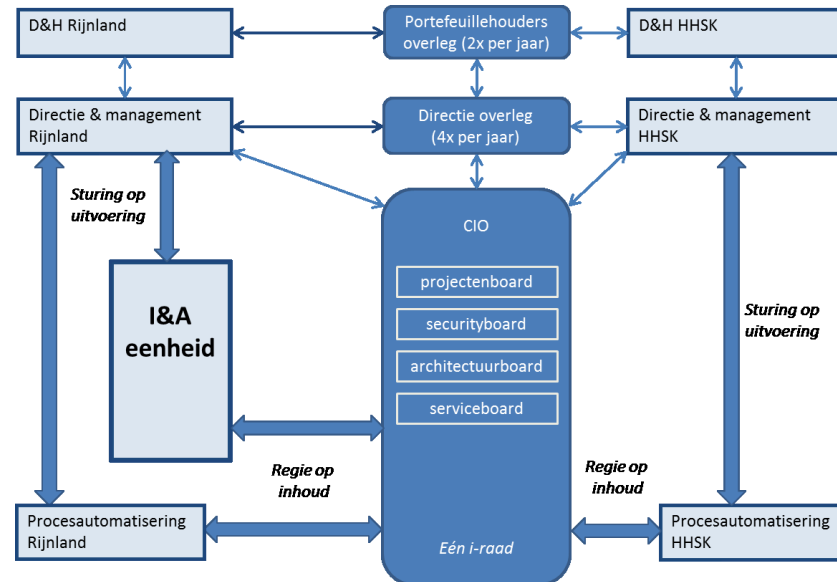
niet aanbestedingsplichtig. Het opdrachtgeverschap en regievoering op dienstverlening door marktpartijen is gezien de aard van de werkzaamheden ook niet aanbestedingsplichtig.

Het risico van inbreuk op het aanbestedingsrecht speelt dus voor de operationele uitvoerende taken van de automatiseringsdiensten. Kijkend naar de omvang van de werkzaamheden dan worden deze in de huidige situatie bij HHSK door slechts ca. 1,5 tot 2,0 fte uitgevoerd. Deze beperkte omvang is het gevolg van het feit dat HHSK al geruime tijd met een beperkte bezetting het werk doet en voor een fors aantal werkzaamheden al marktpartijen heeft gecontracteerd.

Gezien het geringe risico is de keuze gemaakt om deze werkzaamheden ook onder te brengen in de gecentraliseerde afdeling en in de komende jaren af te bouwen en verder in de markt te zetten. Het alternatief om deze vervreembare taken achter te laten bij HHSK doet te veel afbreuk aan het oorspronkelijke doel om met een sterke gezamenlijke organisatie eenheid de visie op informatievoorziening te realiseren.

2.3 Besturing

Deze paragraaf geeft inzicht in de besturing van de nieuwe organisatorische eenheid die de wensen van de deelnemende organisaties dient te borgen.





Besturing inhoud en lijn

De I&A-eenheid levert I&A-dienstverlening aan twee waterschappen. Aangezien de I&A-eenheid in de organisatie van Rijnland wordt ondergebracht is het belangrijk om te zorgen dat de inbreng van HHSK gewaarborgd is. Dit wordt gerealiseerd in het hierboven geschetste stuurmodel, waarbij een gezamenlijke i-raad wordt ingericht onder voorzitterschap van de gezamenlijke CIO. In die i-raad wordt besloten over de inhoud van de reguliere dienstverlening, de kaders, beleid en uitvoeringsniveau van informatiebeveiliging, architectuurkaders en nieuwe ontwikkelingen in de vorm van projectportfoliomanagement. Deze inhoudelijke sturing staat naast de dagelijkse sturing van de uitvoering. Projecten worden geleid door een projectleider in opdracht van een opdrachtgever bij een van de twee moederorganisaties; het aanspreekpunt voor informatiebeveiligings-issues is de security-officer die beide organisaties hebben aangesteld; domeinarchitecten en projectarchitecten zijn het aanspreekpunt voor architectuurvraagstukken; reguliere dienstverlening wordt ingeregeld door de dienstverleningsprocessen onder leiding van de servicemanagers van de I&A-eenheid.

Rol en positie CIO

De CIO is beleidsverantwoordelijk (visie, koers, strategie) voor de informatievoorziening en automatisering en rapporteert aan beide directies van de moederorganisaties. De CIO is in dienst van de moederorganisaties en fungeert als opdrachtgever voor de centrale eenheid namens de twee directies. De CIO treedt op als voorzitter van de gezamenlijke i-raad. De dagelijkse leiding (planning, bedrijfsvoering, uitvoering) van de centrale eenheid is in handen van een manager (ingevuld door een afdelingshoofd en teamleiders). Deze manager rapporteert aan de directie van Rijnland, de CIO adviseert de directie.

Besturing vraag, aanbod en investeringen

Om grip te hebben op de I&A-ontwikkelingen wordt gezamenlijk i-projectportfoliomanagement ingericht. Het doel hiervan is om gezamenlijk te kunnen sturen (plannen en prioriteren) op het I-Projectportfolio en om inzicht te hebben in de stand van zaken van het I-Projectportfolio. Het I-Projectportfolio bevat de projecten binnen HHR en HHSK waar betrokkenheid vanuit I&A vereist is. Exploitatie werkzaamheden die projectmatig worden uitgevoerd door medewerkers van de reguliere I&A beheerorganisatie zijn ook onderdeel van het I-Projectportfolio.

In principe worden eens per jaar de I-Projecten geprioriteerd en gepland, rekening houdend met prioriteitswensen, doorlooptijd, I&A capaciteit, budget, afhankelijkheden, risico's en de verwachte organisatorische belasting. Voor ontwikkelingen die gedurende het jaar worden geïnitieerd bestaat een afwijkingsprocedure waarmee kan worden herpland en geheerprioriteerd. In de i-raad wordt vastgesteld op basis van toetsing door experts wat de bijdrage van iedere aanvraag is aan de visie op informatievoorziening en het bedrijfsplan. Verder wordt vastgesteld of de aanvraag past binnen de architectuurkaders en of de aanvraag uitvoerbaar is ten aanzien van I&A capaciteit, geld en techniek. De i-raad adviseert aan de beide directies ten aanzien van de uitvoering van het projectenportfolio, voor Rijnland is dat op het gebied van besluitvorming ondergebracht onder het programma BOD onder leiding van de programmadirecteur BOD. Bij HHSK is de SD verantwoordelijk voor I&A.



Verrekening

De exploitatiekosten voor personeel, externe ondersteuning, gezamenlijke licenties en reguliere vervanging van gezamenlijke ICT-hardware worden volgens een vaste verdeelsleutel verrekend.

2.4 Afbakening

Deze paragraaf geeft inzicht in de taakuitvoering van de centrale I&A organisatie en de afbakening daarbij met de deelnemende organisaties.

Operationele beheertaken

De operationele beheertaken van ICT oplossingen worden uitgevoerd volgens het model van het 3-voudig beheer, te weten:

- Functioneel beheer → door de betreffende afdelingen van de deelnemende organisatie (gebruikersorganisatie)
- Applicatiebeheer → door (en in regie door) de centrale I&A organisatie
- Technisch beheer → door (en in regie door) de centrale I&A organisatie

Het functioneel beheer vervult de beheertaken voor het gebruik en is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor specificatie van de benodigde functionaliteit en het gebruik daarvan als ook de functionele inrichting van de informatiesystemen (werkprocessen, geautomatiseerde functies en ondersteuning).

Het applicatiebeheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de applicaties, koppelingen en bijbehorende oplossingen voor dataverwerking.

Het technisch beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de ICT-infrastructuur, computer- en databasesystemen waaronder ook de datanetwerken en werkplekapparatuur

Regietaken

Naast de uitvoering van de operationele beheertaken (technische beheer en applicatiebeheer) wordt de centrale regievoering op I&A ook uitgevoerd door de centrale I&A organisatie en kent de volgende taken;

- Informatiemanagement (beleid en schakel met de business)
- Portfoliomanagement (op projecten, applicaties en services)
- Lifecyclemanagement (systemen en applicaties)
- Planning en control (op doelen en middelen)
- Contractbeheer & SLA-management
- Informatiebeveiliging
- Architectuur (kaderstelling en sturen op samenhang)
- Besturing beheerprocessen (incidenten-, problemen-, wijzigingen- en ICT configuratiebeheer)
- Regie op procesautomatisering



Servicepunt en werkplekbeheer

De huidige servicepunten bij de deelnemende organisaties zijn centrale meldpunten voor 1e lijns meldingen en ondersteuning voor ICT- en facilitaire zaken. Deze servicepunten blijven op locatie van deelnemende organisatie aanwezig, maar worden wel centraal aangestuurd en bemenst met 'skilled' medewerkers vanuit de centrale I&A organisatie. De eerdergenoemde beheerprocessen als incidentenbeheer, probleembeheer en wijzigingenbeheer en ICT configuratiebeheer worden ingericht en bestuurd door de centrale I&A organisatie. De servicepunten gaan gebruik maken van één applicatie (ook één implementatie) voor de dienstverlening van het servicepunt en selfservice portaal.

Kwetsbaarheid in kennis en vaardigheden van technische ICT servicemedewerkers voor het werkplekbeheer zal worden verminderd door de verdergaande automatisering van de centrale configuratieprocessen en het terugdringen van configuratiewerk op locatie van de werkplekken.

Procesautomatisering

De I&A-eenheid verzorgt de generieke ICT van de procesautomatisering zoals PC's, printers, netwerkverbindingen, domaincontrollers, directoryservers (dit is bij Rijnland nog niet volledig het geval). De SCADA-apparatuur wordt gezien als dermate nauw verbonden aan de installaties dat die door de primaire processen wordt beheerd. Hiervoor geldt wel het centrale I&A-beleid, het beleid informatiebeveiliging en de architectuurkaders zoals die door de gezamenlijke i-raad worden vastgesteld. Uiteraard wordt deskundigheid van procesautomatisering bij het opstellen van het genoemde beleid en kaders actief betrokken. Ook worden projecten op het gebied van procesautomatisering via het portfoliomanagementproces van de i-raad getoetst op o.a. architectuur en wordt geprioriteerd. De beheerprocessen met betrekking tot de generieke ICT en de procesautomatisering worden gezamenlijk en uniform ingericht met afspraken over raakvlakken, samenwerking, taakverdeling en gestelde eisen.

Projecten

De centrale I&A organisatie draagt zorg voor een gezamenlijk projectenplan en programmering van de I&A projecten via het proces van projectportfoliomanagement. De centrale I&A organisatie draagt zorg voor de projectleiding van technische ICT en applicatie vernieuwing en levert hiervoor de kennis en capaciteit. De deelnemende organisaties leveren kennis en capaciteit voor projectleiding in het geval van multidisciplinaire en afdelingsoverstijgende projecten waarbij procesoptimalisatie, ICT vernieuwing en mentale verandering in samenhang uitgevoerd dienen te worden. Voor deze projecten levert de centrale I&A organisatie een 'Technisch Manager' (IPM-rol) en afhankelijk van noodzaak aanvullende technische specialisten.



Advies

De advisering met betrekking tot beleid, kaderstelling, planning & control, vernieuwing en verandering op I&A gebied wordt door de centrale I&A organisatie geleverd. De deelnemende organisaties kunnen ervoor kiezen om binnen een bedrijfsproces naast de functioneel beheer rol, een coördinerende rol te beleggen met betrekking tot het inhoudelijke informatie- / gegevensbeheer binnen het werkproces.

De centrale I&A organisatie biedt de rol van accountmanager die contact houdt met de stakeholders bij de deelnemende organisaties om ontwikkelingen in de vraagkant in kaart te brengen en richtinggevende vernieuwingen af te stemmen.

2.5 Enkele cijfers in beeld in de aanvangssituatie

Onderwerp	HHR	HHSK	Totaal
Personeel			
Personeel Informatiemanagement en advies (fte)	10	2	12
Personeel ICT beheer (fte)	15,5	6	21,5
Personeel Applicatiebeheer (fte)	11	2	13
Personeel totaal	36,5	10	46,5
ICT infrastructuur en applicaties			
Eindgebruikers (aantal)	750	350	1100
Vaste werkplekken (aantal)	770	410	1180
Overige werkuitrusting w.o. smartphones en tablets (aantal)	770	290	1060
Dataopslag productie (netto in Tb)	78	61	139
Locaties in netwerk (aantal)	214	106	320
ICT datacenters (aantal)	2	2	4
Applicaties (aantal)	250	110	280*

*) ca. 80 gelijke applicaties worden in beide organisaties gebruikt



Onderwerp	HHR	HHSK	Totaal
Jaarbegroting			
Personeelskosten	€ 3.372.000	€ 855.000	€ 4.227.000
Diensten en producten	€ 3.179.000	€ 1.536.000	€ 4.715.000
Kapitaallasten	€ 837.000	€ 813.000	€ 1.650.000
Jaarbegroting totaal	€ 7.388.000	€ 3.204.000	€ 10.592.000
Aandeel in totale jaarbegroting I&A	69,75%	30,25%	100%



3. Missie en dienstverlening

3.1 Missie

De nieuwe samenwerkingsorganisatie verzorgt de I&A dienstverlening voor het hoogheemraadschap van Rijnland en het hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard. We ondersteunen in totaal ca. 1.100 medewerkers bij het dagelijks gebruik van ICT-voorzieningen, beheren de ICT-infrastructuur en vernieuwen deze op basis van nieuwe wensen of ontwikkelingen. Dat doen we doelmatig, betrouwbaar, klantvriendelijk en innovatief.

De ICT-voorzieningen waarmee de deelnemende organisaties werken, worden complexer en de dienstverlening aan de inwoners wordt daarvan steeds meer afhankelijk. Door samen onze schouders eronder te zetten zijn de ICT-systemen, beheer-, ondersteunings- en vernieuwingsvermogen minder kwetsbaar en kunnen de deelnemende organisaties hun dienstverlening borgen en verbeteren. Bovendien hebben we door de schaalgrootte de kennis en kwaliteit in huis om complexe ICT-vraagstukken op te lossen. Ook weten we kosten te beheersen door gezamenlijke uitvoering en besturing van beheer, vernieuwing en inkoop van ICT. We werken vanuit één kantoor in Leiden en onze medewerkers zijn regelmatig op pad om ter plaatse diensten en ondersteuning te bieden.

KRACHTIG FUNDAMENT

- **Gezamenlijke visie op informatievoorziening**
- **Gezamenlijk beeld over koers samenwerking als stip aan horizon**
- **Architectuurkaders zorgen voor samenhang**
- **Informatiebeveiligingskaders zorgen voor betrouwbare en veilige informatievoorziening**
- **Kaders voor toekomstige samenwerking in de business borgen meer rendement**

KWALITEIT DIENSTVERLENING

- **Gerichte inzet van medewerkers verhoogt de kwaliteit**
- **Gebundelde krachten vermindert de kwetsbaarheid**
- **Gezamenlijke inkoop en efficiencyverbetering beheersen de kosten**
- **Dienstverlening volgens afspraken verbetert de voorspelbaarheid en verhoogt de klanttevredenheid**

GRIP OP NIEUWE ONTWIKKELINGEN

- **Grip op ontwikkelingen door de goede dingen te kunnen doen**
- **Effectief in kunnen zetten van mensen en middelen biedt innovatieve slagkracht**
- **Onnodige kosten vermijden door enkelvoudige uitvoering voor twee organisaties**



3.2 Dienstverlening

3.2.1 Visie op dienstverlening I&A

Naast het borgen van de continuïteit en het goed presteren van beschikbare ICT-voorzieningen, waarvoor goed beheer essentieel is, is vooral de verdere doorontwikkeling en up-to-date houden van de ICT-voorzieningen een essentieel aandachtspunt in de dienstverlening. Los van maatschappelijke ontwikkelingen en landelijke vereisten die om ICT vernieuwingen vraagt, is het vooral de verbinding maken en onderhouden met de klantorganisatie en de snelle groeiende ICT mogelijkheden en de markt van de ICT die forse impact hebben op de dienstverlening van de nieuwe gezamenlijk I&A organisatie de komende jaren.

De rol van onze I&A organisatie zal niet hetzelfde blijven en gaandeweg niet meer bepalend zijn hoe er gewerkt zal worden met de ICT-middelen, het is het management van de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen dat steeds meer zal gaan bepalen welke functionaliteit en ICT-werkuitrusting op welke momenten beschikbaar moet zijn. Van de toekomstige I&A-organisatie wordt daarbij meer besturing, beheersing en regievoering verwacht, waarbij de uitvoeringstaken steeds minder zelf worden uitgevoerd. Omdat 'cloudcomputing' de komende jaren steeds verder de norm wordt, kan veel uitvoerend werk naar datacenters en serviceproviders worden overgeheveld. Ook de klassieke uitvoeringstaken, zoals software distributie, kunnen en zullen verder worden geautomatiseerd, inclusief de registratietaken rond licenties en configuratiebeheer. Op die manier verschuift de focus van de I&A-organisatie naar strategische en tactische beheertaken (regie en orkestratie) en dienstverlening (relatiemanagement naar klant en leverancier). In het verlengde hiervan zal de I&A organisatie zich nadrukkelijk gaan richten op wat hun klant werkelijk nodig heeft en dat kan iets anders zijn dan wat de klant tot op heden vroeg. Anders gezegd; een klant vraagt een ICT oplossing voor een probleem of behoefte en niet meer om een ICT-product. Een ICT oplossing bestaat steeds meer uit een keten van ICT producten. Technologisch wordt ICT daardoor ongetwijfeld nog veel gecompliceerder dan het nu al is. Denk daarbij aan nieuwe uitdagingen, zoals de regievoering op het totale landschap van ICT oplossingen die verspreid als dienst wordt afgenomen via Cloud-constructies en niet in de laatste plaats de beveiligingsthema's die dit met zich meebrengt.

3.2.2 Kader dienstverlening

De maatstaf voor de I&A dienstverlening heeft grofweg twee dimensies:

- 1) de kerncompetenties van de centrale ICT organisatie en
- 2) de bedrijfswaarde die door de levering van de ICT dienst ontstaat.

Een goed denkkader voor het indelen van ICT diensten kan worden gebaseerd op het onderscheid naar dienstengroepen en typering van het proces dat is benodigd voor het leveren van de diensten.



Dienstengroep (categorie)	Leveren van (typering)	Output
Management en besturing	Besturing	Leiding gegeven en verantwoord Plannen opgesteld en uitgevoerd Beleid en architectuur geleverd en toegepast Sturingsprocessen efficiënt/effectief uitgevoerd Beheerprocessen effectief/efficiënt uitgevoerd
Vernieuwing, innovatie en advies	Innovatie	Nieuwe technologie geïmplementeerd Nieuwe I&A dienst toegevoegd Overbodige I&A dienst beëindigd
	Kennis/competenties	Advies geleverd Project uitgevoerd Kwaliteitsmanagement uitgevoerd Leveranciersmanagement en inkoop uitgevoerd
	Verandering	Nieuwe/gewijzigde applicatie in gebruik Nieuwe/gewijzigde apparatuur in gebruik Nieuwe/gewijzigde database in gebruik Nieuwe/gewijzigde ICT voorziening in gebruik Nieuwe/gewijzigde beveiligingsmaatregel ingevoerd
Beheer en onderhoud	Beschikbaarheid	Verwerkingsopdracht uitgevoerd Incident afgehandeld Probleem opgelost

3.2.3 Dienstverlening

De centrale I&A eenheid gaat met ingang van 1 januari 2017 diensten aanbieden aan de medewerkers van HHSK en HHR op het gebied van Informatisering en Automatisering. Medewerkers van de eenheid voeren deze diensten zelf uit of regisseren het uitvoeren ervan door derde partijen uit de markt. De diensten worden in drie categorieën onderscheiden te weten a. Management en Besturing, b. Vernieuwing, Innovatie en Advies en c. Beheer en Onderhoud



Management en Besturing diensten

- Deze omvatten alle vormen van leiding geven binnen de I&A organisatie.
- Deze omvatten de PIOFAH taken
- Deze omvatten de procesmanagement taken die voortvloeien uit het inrichten van de dienstverlening langs beheer en besturingsprocessen zoals incident management, changemanagement en service level management. In de rol procesmanager wordt het beheer van de betreffende processen geleid en wordt het proces op zich geëvalueerd en verbeterd waar mogelijk. De uitvoering van het proces wordt bewaakt en er wordt gerapporteerd op KPI's

Vernieuwing, Innovatie en Advies diensten:

- Met deze diensten wordt bereikt dat de dienstverlening zich ontwikkelt in de juiste richting, waarbij maximaal wordt aangesloten op ontwikkelingen in de primaire processen van de waterschappen. Dit is de schakel tussen business en ICT.
- Deze omvatten alle activiteiten rondom het gestructureerd doorvoeren van kleine en grote projecten om de configuratie aan de wensen van de gebruikers aan te passen. Via accountmanagement, informatieanalyse en advisering wordt kennis van het werkveld ingezet om wensen van de business te vertalen naar haalbare oplossingen in het domein Informatievoorziening.
- Deze omvatten ook het daadwerkelijk realiseren van de gevraagde oplossingen. Daarvoor vullen we diverse rollen in projecten in zoals oa. projectleider, technisch manager (IPM), projectarchitect en adviseur
- Deze omvatten diverse sturende taken uit het domein Informatievoorziening zelf waarmee de kwaliteit van het domein beheerd en bewaakt wordt. Hierbij wordt gestuurd op bundeling en synchronisatie van de vraag vanuit de twee moederorganisaties. Het betreft (domein)architectuur, ondersteuning security office en portfoliomanagement.
- Deze worden zowel proactief als vraaggestuurd geleverd. Vanuit het combineren van kennis van het werkveld van de interne klant met domeinkennis van Informatievoorziening worden innovatieve ideeën uitgedragen en wordt structuur en advies aangedragen voor het vormgeven van producten in het domein Informatievoorziening.

Beheer en Onderhoud diensten:

- Deze omvatten het beheren en onderhouden van de gehele soft- en hardware configuratie die de beheerde werkplek vormt voor HHSK en HHR. Deze werkplek wordt aan de medewerkers van HHSK en HHR zoveel mogelijk device onafhankelijk beschikbaar gesteld om met geautomatiseerde middelen hun werkprocessen uit te voeren of te ondersteunen. Beheer en onderhoud omvat het oplossen van incidenten, doorvoeren van wijzigingen, uitvoeren van standaard service verzoeken en hanteren van een life cycle voor de configuratie.
- Het servicepunt is het eerste aanspreekpunt voor alle gebruikers in de waterschappen. Het servicepunt is op twee locaties aanwezig: Rotterdam en Leiden. De 1e lijn zal een beoordeling doen waarbij enerzijds de prioriteit van de melding bepaald wordt op basis van objectieve criteria betreffende urgentie en impact. Het resultaat is een objectieve classificatie van de melding. Anderzijds wordt bepaald of de 1e lijn zelf de oplossing genereert óf dat de melding opgeschaald wordt naar een oplosgroep van de 2e lijn of hoger. Deze processtappen kennen KPI's voor reactie en oplostijd, gerelateerd aan de classificatie van de melding. (zie paragraaf 4.3)



- Deze worden aangeboden binnen een standaard service window dat gelijkloopt met de gemiddelde kantoor tijden, bijvoorbeeld van 08:30 tot 17:30 op werkdagen. Buiten die tijden kan een aangepast dienstniveau worden geleverd, bijvoorbeeld van 07:00 tot 08:30 en van 17:30 tot 22:00 uur of in de weekends, zodat de gebruikers een basis ondersteuning op generieke configuratie aangeboden kan worden. Daarnaast bestaat voor maatwerkdiensten de mogelijkheid om een ruimer service window te hanteren waarbij zowel eigen medewerkers als derde partijen een rol spelen in het daadwerkelijk leveren van de gevraagde ondersteuning.

Voor het inrichten van de beheer en onderhoud diensten zal in de komende fase uitgebreid met de beide organisaties gesproken worden. Op basis van de wensen en eisen kan een uitwerking van de personele invulling plaatsvinden.

3.2.4 Dienstencatalogus

De onderstaande dienstencatalogus beschrijft het aanbod per 2017 van diensten op hoofdlijnen inclusief de diensten die momenteel nog in ontwikkeling zijn.

Management en besturing

- Leiding geven aan de gezamenlijke I&A organisatie (HRM, SPP, inhoudelijk, beleidsmatig, planning & control ..)
- Procesmanagement betreffende de beheer- en besturingsprocessen
 - Proceseigenaarschap, procesmanagement
 - Aansturen procesbeheer rollen
 - Rapporteren op KPI's aan de manager I&A

Vernieuwing, Innovatie en Advies diensten:

- Advies
 - advisering Informatievoorziening obv inhoudelijke kennis van het werkveld van de business
 - kennis van ontwikkelingen in IV werkveld, business alignment
 - proces analyse, optimalisatie en modelleren
 - analyse van informatiestromen en rapportage behoefte
 - inhoudelijke kennis van het werkveld van de business
 -
- Projectleiding
 - Leiden van middelgrote en grote IT gerelateerde projecten conform PMC methodiek
 - Invullen van de IPM rol *Technisch Manager* in zware, multidisciplinaire projecten met een sterke IT component
- Kwaliteitsmanagement
 - uitvoer/aansturen/borgen: Invullen van diverse sturende en operationele rollen in de kwaliteitsmanagement processen.



- Architectuur
 - Projectarchitect, domein architect, rollen in architectuurboard, rollen in werkgroep architectuur, rollen in change management proces
- Informatiebeveiliging
 - Ondersteuning van de Security officers bij de moederorganisaties, rollen in security board, rollen in crisisorganisatie
- Functioneel beheer algemene toepassingen
 - Voor toepassingen als Windows, Office, internet browser, PDF- en foto-viewers wordt namens de gebruikers het functioneel beheer gevoerd

Beheer en Onderhoud diensten:

- 1^e lijn skilled helpdesk - het servicepunt
 - Registratie, beheer en rapportage van meldingen
 - Doorvoeren van eenvoudige gestandaardiseerde wijzigingen– *standard service requests*
 - Verstrekken en ondersteunen van mobiele apparaten (telefoons, tablets, laptops). Gedeeltelijk beheer m.b.v. Mobile Device Management (MDM)

De 1^e lijn helpdesk zal in opdracht van de moederorganisaties ook facilitaire meldingen registreren, beheren en routeren naar de respectievelijke oplosgroepen bij HHSK en HHR en zal zelf zeer beperkt facilitaire diensten verlenen.
- 2^e lijn helpdesk- werkplekbeheer
 - Beheer, onderhoud en innovatie van de werkplek: Hardware, software en printers.
 - Beheer en ondersteuning telefonie: telefooncentrale, verbindingen, abonnementen, softphones en hardware.
- Systeembeheer
 - Aanschaf, onderhoud en beheer hardware Infrastructuur en uitwijkomgeving
 - Beheer en aansturing Cloud diensten
 - Beheer technische infrastructuur documenten en schema's
 - Informatiebeveiliging
- Applicatiebeheer
 - Technisch inhoudelijk beheer applicaties, interfaces en services
 - Regie op beheer- en onderhoud diensten door derde partijen en Cloud diensten via SLA
 - Selectie van te beheren applicaties op basis van objectieve criteria vanuit Informatiebeveiligingsbeleid (BIV – Beschikbaarheid, integriteit, vertrouwelijkheid)
- Databasebeheer
 - Beheer, onderhoud en migratie van database
- Softwaredistributie
- Wijzigingenbeheer
 - Planmatig doorvoeren van wijzigingen



- Gestructureerd testen van wijzigingen
- Configuratiebeheer

3.2.5 Wijzigen t.o.v. huidige situatie

De centrale I&A organisatie van HHSK en HHR zal zich in enkele jaren gaan ontwikkelen naar een demand - supply structuur. De nieuwe I&A organisatie richt zich gaandeweg nadrukkelijker op het voeren van regie op de vraagvorming bij de business (de demand processen) en op het regisseren van uitvoerende werkzaamheden die steeds meer en meer aan de markt worden overgelaten (de supply processen). Diensten die bij HHSK niet worden aangeboden en die bij HHR om strategische redenen al worden afgebouwd zullen door de nieuwe I&A afdeling derhalve niet meer worden aangeboden.

Diensten die per 2017 niet meer worden aangeboden zijn:

- Software ontwikkeling
- Systemontwikkeling

Diensten die met ingang van 2017 versneld worden afgebouwd zijn;

- Beheer en onderhoud maatwerk applicaties, maatwerkinterfaces; door deze bij een marktpartij in beheer te geven of af te bouwen.
- Beheer en onderhoud AS400 applicaties; deze applicaties worden vervangen door andere applicaties.



4. De inrichting van de organisatie

4.1 Bedrijfsfuncties en taken

Deze paragraaf geeft inzicht in de bedrijfsfuncties en de bijbehorende de taken.

1. Primaire bedrijfsfuncties I&A

Deze bestaan uit de volgende functies en zorgen dat de producten en diensten van de afdeling worden gerealiseerd en aan de interne klant bij HHSK en HHR worden aangeboden:

- Beheren en onderhouden van hardware configuratie: 2^e lijn werkplekbeheer, systeembeheer, database beheer [supply]
- Beheren en onderhouden software configuratie: applicatiebeheer, CMDB bijhouden, software distributie [supply]

2. Secundaire bedrijfsfuncties I&A

Deze bestaan uit de volgende functies en zorgen dat de primaire bedrijfsfuncties goed kunnen worden uitgevoerd:

- Registreren, bewaken en afhandelen van incidentmeldingen en wijzigingsverzoeken: 1^e lijn / servicepunt [demand]
- Procesbeheer rollen beheerprocessen: configuratiebeheer, incidentbeheer, wijzigingenbeheer [supply]
- Procesbeheer rollen besturingsprocessen: portfoliobeheer, SLA beheer [supply]
- Adviseren op het domein informatiemanagement: advies en informatie-analyse [demand]
- Projectleiding, technisch management complexe projecten op IV domein: projectleiding [supply]

3. Besturende bedrijfsfuncties I&A

Deze bestaan uit de volgende functies en zorgen dat de primaire en secundaire bedrijfsfuncties van I&A vooraf kaders en doelstellingen mee krijgen:

- Kwaliteitsmanagement [demand]
- Accountmanagement, business alignment [demand]
- Architectuur [demand]
- Informatiebeveiliging [demand]
- Procesmanagement beheerprocessen [supply]
- Procesmanagement besturingsprocessen [demand, supply]
- Management: PIOFAH domein

4.2 Processen

Deze paragraaf geeft inzicht in de processen zoals deze uitgevoerd gaan worden door de centrale I&A organisatie.

4.2.1 Raamwerk

De I&A afdeling werkt op een proces gestuurde wijze om de diensten (paragraaf 3.4) te beheren en aan de beide organisaties te kunnen aanbieden. Het raamwerk van de processen (het procesportfolio) is gebaseerd op modellen als ISM en ASL.





4.2.2 De processen

Onderstaande tabel geeft aan welke processen onder de genoemde hoofdprocessen in 4.2.1. vallen.

Hoofdproces	Deelproces
Beheerprocessen	
Incidentmanagement	Oplossen verstoringen
	Probleemmanagement
	Gebruikersondersteuning
Operationsmanagement	Releasemanagement
	Monitoringplan
Configuratiemanagement	Procesinrichting en registratie CMDB
	Procesbeheer, ontsluiting en ondersteuning CMDB
Changemanagement	Wijzigingenproces
	Testmanagement
Sturingsprocessen	
Servicelevel management	Contractmanagement
	Contractbeheer en SLA beheer
	Inkoop
	Projectportfoliomanagement
	Resource management
Qualitymanagement	Procesaudit

Incident management

Het doel van het incident managementproces is het herstellen van de service volgens de afspraken die in de dienstcatalogus zijn vastgelegd. Het proces structureert de wijze waarop incidenten zo snel en goed mogelijk worden opgelost. Het proces beschrijft hoe incidenten worden geregistreerd, geprioriteerd, gematcht en geanalyseerd. Problem management – de diepere analyse van achterliggende problematiek - vormt een onderdeel van het incidentmanagementproces.



Het proces incidentmanagement wordt aangestuurd door een incidentmanager die verantwoordelijk is voor de dagelijkse bewaking van de incidentafhandeling en die acteert als gesprekspartner op de terreinen beleid en procesontwikkeling. Hij rapporteert op KPI's en doet verbetervoorstellen. Afhankelijk van de omvang van de formatie op deze rol kan de incidentmanager in voorkomende gevallen acteren als casemanager om de aanpak van specifieke, urgente incidenten met grote impact zelf te begeleiden. De incidentmanager delegeert een deel van zijn taken aan incidentbeheerders per specialisatie

Operations management

Het doel van het operations managementproces is het plannen, coördineren en uitvoeren van alle activiteiten op het informatiesysteem en het bewaken van de resultaten. Onder de in te plannen activiteiten vallen:

- het onderhoud (zoals back-up, opschonen en defragmenteren)
- het uitvoeren van service requests
- reset-acties
- implementatie van wijzigingen.

Het proces beschrijft hoe alle routinematige werkzaamheden worden opgenomen in bijvoorbeeld een jaar-, maand- en dag planning, hoe alle niet-routinematige werkzaamheden, zoals wijzigingen, hieraan worden toegevoegd en hoe de planning vervolgens wordt uitgevoerd.

Verder beschrijft het proces hoe alle te bewaken elementen worden opgenomen in een monitoringplan, hoe de monitoring wordt uitgevoerd en hoe incidenten worden gemeld bij overschrijding van grenswaarden.

Release management (als onderdeel van Operations management)

Het doel van releasemanagement is het gecontroleerd en gedocumenteerd distribueren en beheren van alle hardware- en softwareversies die in gebruik zijn. Release Management draagt de verantwoordelijkheid voor het op een juiste manier, bouwen, plannen, testen, samenstellen en verspreiden van zowel hardware als software.

Het proces Release management wordt aangestuurd door de releasemanager die op dagelijkse basis bewaakt dat de gewenste wijzigingen op configuratie conform het proces worden doorgevoerd. Hij wordt gesteund door een wijzigingen advies raad, de WAR, die bij escalaties mandaat heeft besluiten te nemen en die te communiceren. De releasemanager rapporteert aan de manager I&A.

Het daadwerkelijk doorvoeren van wijzigingen wordt geregistreerd door beheerders van de hardware of software configuratie of door functioneel beheer indien geen specifieke applicatiebeheer is toegewezen.

Configuratiemanagement (COM)

Het doel van het COM-proces is het leveren van accurate en actuele informatie over het informatiesysteem. Dit is cruciaal voor een snelle en juiste afhandeling van incidenten en wijzigingen. Het COM-proces beschrijft hoe de inrichting van de Configuratie Management Database (CMDB) plaatsvindt, draagt zorg voor zorgvuldige registratie in die CMDB, verifieert deze gegevens regelmatig teneinde de betrouwbaarheid van opgeslagen gegevens te garanderen en ondersteunt het ontsluiten van informatie uit de CMDB. Het configuratiemanagement bestaat uit;



- beheren en bewaken configuratie,
- aanspreken medewerkers op bijwerken configuratie na wijzigingen en vernieuwing.
- gesprekspartner beleidsmatig
- procesontwikkeling / ondersteuning.

Het proces COM maakt gebruik van geautomatiseerde ondersteuning middels een 'CMDB' applicatie waarin configuratie items en onderlinge afhankelijkheden worden vastgelegd en beheerd. Idealiter is dat een instrument waarmee ook meldingen op die configuratie kunnen worden geregistreerd, bewaakt en afgehandeld zoals de producten *Planon* of *Topdesk*. Het proces COM wordt aangestuurd door een configuratiemanager die verantwoordelijk is voor het beheren en bewaken van de configuratie van de beheerde werkplek en de van de achterliggende componenten daarvan. De configuratiemanager delegeert operationele taken door naar de configuratiebeheerder die op dagelijkse basis controles uitvoert, medewerkers begeleidt en instrueert en rapporteert aan de configuratiemanager.

Changemanagement

Het doel van het changemanagementproces is het planmatig doorvoeren en coördineren van wijzigingen op de dienstverlening. Het proces structureert de wijze waarop wijzigingen, soms releasematig, worden doorgevoerd. Het CHM-proces beschrijft hoe de vele verschillende soorten wijzigingen worden aangenomen, beoordeeld, gebouwd, getest, geïmplementeerd en geëvalueerd. Iedere wijziging leidt tot een registratie van de gewijzigde situatie in de CMDB. Inrichten langs de lijn van de ondersteunende applicatie. Het gaat om wijzigingen aan applicaties, systemen, werkwijzen, documenten en andere componenten van het informatiesysteem, die in de configuratiemanagementdatabase (CMDB) zijn opgenomen.

Testmanagement (als onderdeel van changemanagement)

Testmanagement betreft een gestructureerde aanpak van het testen van wijzigingen in de configuratie van de beheerde werkplek. HHR heeft een eigen methodiek afgeleid uit T-Map teneinde een minimaal niveau te kunnen garanderen. Proces, documentsjablonen, ondersteunende applicatie Jira zijn beschikbaar.

Service Level Management / Contract management / Leveranciersmanagement

Het doel van het SLM-proces is het maken en onderhouden van structurele afspraken met leveranciers over uitbestede diensten en het rapporteren over de afgesproken dienstverlening.

Het proces structureert de wijze waarop aanvragen voor nieuwe of aangepaste diensten worden afgehandeld en leiden tot nieuwe of aangepaste afspraken.

Onder het SLM proces valt het beheer van contracten en licenties welke beheerd worden binnen het contractbeheersysteem.

Kwaliteitsmanagement

Het doel van het Kwaliteitsmanagement-proces is het in stand houden en optimaliseren van efficiënte en effectieve dienstverlening zodat deze voldoet aan de opgestelde kwaliteit criteria vanuit:

- Architectuur: richtlijnen en principes die gehanteerd worden bij inrichten en uitvoeren van IV processen en werkzaamheden.



- Security: richtlijnen en maatregelen die gehanteerd worden vanuit het oogpunt van informatiebeveiliging en bedrijfscontinuïteit.
- De afspraken die met de klant in de PDC is overeengekomen.

Het proces beschrijft hoe zwakke plekken en inefficiënties proactief en planmatig worden opgespoord en afgehandeld. Dit geldt zowel voor zaken die van binnen de dienstverleningsorganisatie komen, als voor zaken die uit de klantomgeving of uit de omgeving van toeleveranciers komen.

Projectportfoliomanagement

Projectportfoliomanagement is het geheel van het opstellen, plannen en bijsturen van het projectportfolio, zodanig dat de juiste projecten worden geselecteerd en uitgevoerd. Hierbij worden planning, beschikbare mensen, beschikbare middelen en andere afhankelijkheden optimaal gebalanceerd. Bij HHR en HHSK ligt de nadruk vooral op resource management. Projecten wegen en prioriteren langs vastgestelde criteria, vervolgens inzet bepalen, leveren en inzet bewaken, optimaal benutten van capaciteit t.b.v. het bereiken van de organisatiedoelstellingen.

4.3 Organisatie en personeel

Deze paragraaf geeft inzicht in de vorming van de organisatie en personele situatie van de nieuwe centrale I&A organisatie.

De realisatie van de gezamenlijke I&A organisatie en ICT infrastructuur start direct na bestuurlijke besluitvorming eind 2015. Deze fase start met het ontwerpen van de nieuwe organisatie per 1 januari 2017 en het reorganisatieproces. Voor de feitelijke realisatie dient zorgvuldig afgewogen te worden of naast het proces van de inrichting van de organisatie, de personele plaatsing en de uitvoering van de concrete ICT projecten ook aandacht en focus te geven aan de verandering.

4.3.1 Context

Het primaire doel, de vorming van één organisatorische eenheid en een centrale ICT infrastructuur, komt voort uit de bestuurlijke ambitie om tot een duurzame I&A samenwerking te komen. Het totale traject om daartoe te komen bestaat grofweg uit de fasering; initiatiefase, planfase en realisatiefase. De initiatiefase en de planfase zijn voor een groot deel uitgevoerd in de voorgaande periode. De realisatiefase van de gezamenlijke I&A organisatie en ICT infrastructuur start direct na bestuurlijke besluitvorming eind 2015 en verloopt grofweg langs een 2-tal fasen; de opbouwfase en de uitbouwfase. De opbouwfase betreft de initiële vorming van de centrale I&A organisatie voor beide waterschappen en de samenvoeging van de lokale ICT infrastructuur tot een gezamenlijke ICT infrastructuur per 1 januari 2017. Om tot een duurzame inrichting van de organisatie en de ICT infrastructuur te komen die gesteld staat voor de toekomst vraagt om een stevige verandering. Dit betekent dat na de opbouwfase een verder vervolg gegeven dient te worden in de vorm van een uitbouwfase om het uiteindelijke doel te bereiken.

Technologisch wordt ICT ongetwijfeld nog veel gecompliceerder dan het nu al is. Maar ook 'cloudcomputing' en 'mobile computing' zullen de komende jaren steeds verder de norm worden. Met de opkomst van 'cloudcomputing' wordt gaandeweg uitvoerend werk naar datacenters en serviceproviders



overgeheveld. De klassieke uitvoeringstaken nemen daardoor af. Daardoor zal de rol van en de taken binnen onze I&A organisatie niet hetzelfde blijven. Van de toekomstige I&A-organisatie wordt meer besturing, beheersing en regievoering verwacht, waarbij de uitvoeringstaken steeds minder zelf worden verricht. Daardoor verschuift de focus van de I&A-organisatie naar strategische en tactische beheertaken (regie en orkestratie) en dienstverlening (relatiemanagement naar klant en leverancier). In het verlengde hiervan zal de I&A organisatie zich nadrukkelijk gaan richten op wat hun klant werkelijk nodig heeft. De gevraagde ICT oplossing gaat steeds meer bestaan uit een juiste compilatie van meerdere ICT producten en diensten.

Het volwassenheidsniveau van de organisatie vraagt om groei. Dit betekent de komende tijd naast de 'harde' verandering op technisch en organisatorisch gebied ook verandering in de (leidende) competenties van de I&A organisatie. Om in de genoemde dynamiek succesvol te zijn, dienen de juiste competenties in voldoende mate beschikbaar te zijn of te komen. De I&A medewerkers spelen daarin een cruciale rol. De verandering gaat daarmee verder dan een nieuwe inrichting van de ICT infrastructuur en de organisatie.

4.3.2 Essentie van de verandering

Kijkend naar de context waarin wij tot een gezamenlijke informatiedienst willen komen die gesteld staat voor de toekomst, dan wordt duidelijk dat dit vraagt om verandering op technisch fysiek, organisatorisch en mentaal vlak. Samenvattend staan de volgende veranderingen daarin centraal:

- Technisch fysiek;
 - Transitie van een lokale ICT infrastructuur naar een gezamenlijke ICT infrastructuur en werkuitrusting
 - Transitie van een versnipperd applicatielandschap naar een gezamenlijk (gerationaliseerd) applicatielandschap
- Organisatorisch;
 - Transitie van een lokale dienstverlening naar een gezamenlijke dienstverlening met prestatie afspraken
 - Transitie van een lokale procesinrichting naar een gezamenlijke procesinrichting
 - Transitie van een lokale I&A functionele organisatie naar een gezamenlijke I&A service- en regie organisatie
 - Transitie van lokale besturing (boards) naar een gezamenlijke i-raad
- Mentaal;
 - Transitie van technische beheerkracht naar dienstverleningskracht
 - Transitie van uitvoeringskracht naar regiekracht
 - Transitie van 'eigen' planning naar collectieve planning
 - Transitie van 'eigen' wereld van inzichten naar collectieve wereld van inzicht
 - Transitie van inspanningsverplichting naar resultaatverplichting

4.3.3 Organisatievorming

De traditionele hiërarchische organisatie draagt zorg voor de uitvoering van de bedrijfsprocessen en de dagelijkse dag-tot-dag uitvoering, en vormt daarbij 'het operating system' van de organisatie. Echter dit 'operating systeem' blijkt in de praktijk maar al te vaak minder geschikt voor het omgaan



met (complexe) projecten en veranderingen en het doorvoeren daarvan. Dit maakt het noodzakelijk om voor het uitvoeren van projecten en het realiseren van veranderingen aanvullende organisatiesystemen in te richten. Voor de uitvoering van projecten is dit al vanzelfsprekend maar voor het realiseren van complexe verandering als een reorganisatie is dit minder gemeengoed. De belangrijkste focus van een beoogde veranderorganisatie is het diagnosticeren van de huidige situatie en het formuleren, ontwerpen en sturing geven aan de implementatie van de verandering. Deze veranderorganisatie is gericht op het richten, continu beoordelen en testen van de organisatie zelf en is in staat responsief, flexibel, creatief en snel te reageren en is vaardig in het zich aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit 'systeem' wordt gekenmerkt door een netwerkorganisatie, een maatwerk aanpak en een agile-wijze van werken. Deze veranderorganisatie is aanvullend en complementair op de organisatie van de dagelijkse uitvoering en de projectorganisatie. De veranderorganisatie wordt aan het begin van de opbouwfase in het leven geroepen en wordt op een nader te bepalen moment in de uitbouwfase beëindigd.

In de opbouwfase wordt de organisatie ingericht. In bijlage 1 bij dit bedrijfsplan is een planning opgenomen waarin het proces om te komen tot een nieuwe organisatie, het personele plaatsingsproces maar ook de contactmomenten met de OR zijn weergegeven.

4.3.4 Activerend personeelsbeleid

De samenwerking op I&A gebied brengt verandering met zich mee voor de medewerkers van Rijnland en Schieland en de Krimpenerwaard. Los van het feit dat de medewerkers van Schieland en Krimpenerwaard in dienst komen bij Rijnland op locatie Leiden, geldt voor alle medewerkers I&A dat er een verschuiving gaat plaatsvinden van een uitvoeringsorganisatie naar een regie organisatie. Afhankelijk van de functie van een medewerker gaat deze verschuiving in meer of mindere mate invloed hebben op de functie en de benodigde competenties van de betreffende medewerker. Door het inzetten van activerend personeelsbeleid zal invulling worden gegeven aan de verandering en het eventueel realiseren van passend werk.

Activerend personeelsbeleid heeft tot doel om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden op de arbeidsmarkt. Activerend personeelsbeleid 'activeert' medewerkers om zelf de regie te nemen over zijn of haar loopbaan en duurzame inzetbaarheid, waarbij de organisatie een faciliterende rol vervult. Bij activerend personeelsbeleid is dus nadrukkelijk sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer in termen van 'goed werknemer- en werkgeverschap'. Het voor de samenwerking opgestelde Sociaal Plan voorziet in het toepassen van activerend personeelsbeleid.

4.4 (Out)sourcing en cloudcomputing

Deze paragraaf geeft inzicht in de wijze waarop de centrale I&A organisatie anticipeert op de marktontwikkeling waarbij steeds meer uitvoerende I&A diensten in service door derden worden aangeboden.

De behoeftes en wensen van de organisaties, de eindgebruikers en de klanten veranderen, de markt verandert, technologie verandert snel, wet- en regelgeving scherpt aan waardoor organisaties mee zullen moeten gaan in die dynamiek. Voor de ICT-afdeling wordt het steeds lastiger deze dynamiek



bij te benen. Wil de ICT-afdeling de eigen organisatie écht in staat stellen goed op al die dynamiek in te spelen, dan vraagt dit om verandering. De organisatie en inrichting van ICT is de laatste jaren al ingrijpend veranderd. Het wordt voor individuele organisaties steeds moeilijker om de voortrazende ontwikkelingen bij te houden. Zelf investeren in eigen hardware of software is in de toekomst niet meer vanzelfsprekend. Het uitbesteden van (een deel van) de ICT-activiteiten zal steeds normaler worden en de overgang naar integrale clouddiensten is een voor de hand liggende oplossing. Het outsourcen van ICT en het gebruik gaan maken van clouddiensten wordt een logische verschijningsvorm in een nieuw ICT-tijdperk. De inzet van integrale clouddiensten kortweg 'De Cloud' genoemd betekent kort en bondig dat:

- Bedrijfsinformatie, infrastructuur, applicaties en/of systemen geoutsourced worden, feitelijk ondergebracht worden in een datacenter van een cloudleverancier
- Een organisatie niet meer betaalt voor aanschaf van hard- en software, maar alleen een bijdrage (huur) voor het in stand houden en het daadwerkelijk gebruik

Clouddiensten bieden organisaties het gereedschap en het fundament om wendbaar, creatief en flexibel te zijn. De ICT-afdeling speelt hierbij een cruciale rol. Maar alleen als zij zorgen voor een fundament waarmee snel en eenvoudig de inzet van Cloud initiatieven gefaciliteerd en geregisseerd wordt. Een goed geregisseerde inzet vanuit de ICT-afdeling aan de hand van de thema's; compliance, veiligheid en continuïteit versterkt hun positie.

4.4.1 Vereiste verandering

Organisaties, zo ook onze nieuwe centrale I&A organisatie, dienen daarvoor nog verder volwassen te worden om de voornoemde ontwikkeling. Een sterke en competente regievoering is een must. Voor de ICT medewerkers betekent dat een nieuwe manier van werken en een andere mindset. Dichter op de huid van leveranciers en de 'interne klant', flexibeler en meer betrokken bij wensen van de organisatie en gebruikers.

Langs de volgende stappen kan de eigen organisatie zich verder ontwikkelen om de transitie naar de Cloud te kunnen volbrengen;

1. Sourcingstrategie opstellen/aanpassen waarbij cloudstrategie een onderdeel is
2. Een regiearchitectuur vormgeven met een instrumentele basis die bestaat uit:
 - a. Een Single Sign-on-systeem voor identiteits- en authenticatiemanagement;
 - b. Een 'provisioningsysteem' voor het centraal toekennen en verwijderen van gebruikersaccounts voor gebruik van diverse ICT-systemen.
 - c. Een instrument voor data- en systeemintegratie.
 - d. Fysieke infrastructuur aanpassen aan de eisen, want grootschalige overgang van het ICT-landschap naar de cloud stelt flinke eisen aan het netwerk en de verbinding.
3. Passende ICT-governance vormgeven als basis voor besturing
4. Inkoop en leveranciersmanagement aanscherpen
5. Life-cycle management introduceren/aanscherpen
6. Nieuwe manier van werken eigen maken (van uitvoering naar regie)



4.4.2 Sourcing strategie op hoofdlijnen

Er wordt in de I&A-samenwerking gestreefd naar een verschuiving van een uitvoeringsorganisatie naar een regie-organisatie. Outsourcing maakt deze verschuiving mede mogelijk en biedt daarmee kansen tot het verbeteren van de kwaliteit op de I&A-dienstverlening.

Andere verwachte voordelen liggen op het vlak van:

- Kostenefficiency
 - Minder meerkosten
- Robuustheid, minder kwetsbaar voor uitval en storingen
- Sneller en flexibeler
 - Implementaties sneller
 - Meer flexibiliteit, bv door schaalbaarheid in capaciteit en middelen

Er is een toenemend aanbod in de markt op het vlak van de zogenaamde "Cloud diensten" wat het mogelijk maakt om middelen te huren in plaats van zelf aan te schaffen en daaraan gekoppeld ook delen van het beheer uit te besteden (outsourcing). Werken in de Cloud wordt dan ook beschouwd als een specifieke vorm van outsourcen.

Informatievoorziening is verweven met alle primaire en ondersteunende processen. Dat maakt het onwenselijk om voor de informatievoorziening als geheel één (out)sourcingskeuze te maken. We kiezen er voor om, aan de hand van een vastgesteld afwegingskader, per proces of dienst te gaan bepalen of er wel of niet uitbesteed wordt. Dit is ook vastgelegd in de gezamenlijke architectuurprincipes.

Op hoofdlijnen is de gekozen richting:

- Kerntaken/regie blijven in principe uitgevoerd worden door eigen personeel en zullen niet ondergebracht worden bij een marktpartij
- Zogenaamde "commodities" zullen in principe uitbesteed gaan worden door de nieuwe I&A organisatie.

4.5 Werken onder architectuur

Architectuur is het stuurinstrument dat wordt ingezet om de inhoudelijke coördinatie van (I&A-)ontwikkelingen vorm te geven. Architectuur geeft richting bij verandering en beschouwt alle bedrijfsaspecten in samenhang. De opgestelde architectuurprincipes zorgen voor een stevig verband tussen bedrijfsdoelstellingen en uitvoering. Dit maakt architectuur tot een belangrijk hulpmiddel bij het inrichten en ontwikkelen van bedrijfsprocessen, informatievoorziening en ICT-infrastructuur.

In de I&A-samenwerking worden gezamenlijk architectuurkaders gehanteerd en doorontwikkeld. Deze kaders worden vervolgens ingezet om er voor te zorgen dat de I&A-landschappen van beide hoogheemraadschappen zoveel mogelijk in samenhang verder ontwikkelen en naar elkaar toe gaan groeien. Dit is een randvoorwaarde voor het zo goed mogelijk renderen van de samenwerking.

Ook het hoogheemraadschap van Delfland participeert in het ontwikkelen van een gezamenlijke architectuur. Door deze betrokkenheid houden we de mogelijkheid open dat zij op een later tijdstip kunnen aansluiten bij de samenwerking.

Het werken onder architectuur zal in de praktijk worden toegepast binnen de projecten op het gebied van I&A maar ook als gaat om bedrijfsvoering. Het zal inhoudelijk worden aangestuurd door de Enterprise Architect en procesmatig geborgd worden in het projectportfolio management. Sturing op architectuur vindt plaats in de op te richten gezamenlijke i-raad. Met het hoogheemraadschap van Delfland zal voor dit onderwerp afstemming plaatsvinden op CIO-niveau.

Samenvattend ligt de toegevoegde waarde van architectuur vooral op het vlak van:

- Inzicht geven in de samenhang tussen de verschillende aspecten van de informatievoorziening in een organisatie. Dat maakt het volgende mogelijk:
 - Sturing op integratie en standaardisatie
 - Terugdringen van complexiteit
 - Creëren van flexibiliteit, zodat de informatievoorziening snel genoeg kan meebewegen met veranderende omstandigheden
 - Beheersing van risico's en kosten
- In control zijn



5. Baten en kosten op een rij (business case)

In dit hoofdstuk worden de baten en kosten van de I&A-samenwerking tussen HH van Rijnland en HH van Schieland & de Krimpenerwaard beschreven, in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Het geeft overzicht van de baten en financiële consequenties van de I&A-samenwerking in de situatie per 1-1-2017 inclusief de deelnemersbijdrage. Voor de periode van de vorming van de organisatorische eenheid en de gezamenlijke ICT infrastructuur (de opbouwfase) zijn de opstartkosten in beeld gebracht inclusief de verdeling van de kosten over de deelnemers.

5.1 Bestaande situatie voortzetten als alternatief voor de samenwerking (scenario 1)

De veranderende rol van de overheid, de e-overheidsagenda, i-NUP, veranderende kantoor- en werkomgeving (door nieuwe werkstijlen) doen de vraag naar ICT toenemen. Ook in de ICT zelf volgen nieuwe technologieën elkaar snel op. Dit leidt tot een verhoging van kosten en beheerlast en de noodzaak om kennis en slagkracht te leveren voor vernieuwingen. De keuze om de krachten te bundelen in de vorm van samenwerking is een logische. Het continueren van de huidige situatie is ook mogelijk, maar is alléén verantwoord als de I&A organisatie en de ICT middelen voldoende sterk en robuust wordt gemaakt om gesteld te staan voor de ontwikkelingen. Dat is zonder investeringen, kosten verhoging en personele uitbreiding niet realiseerbaar.

Indien beide organisatie niet tot samenwerking op I&A gebied overgaan, maar wel op kwaliteit en kwetsbaarheid op een vergelijkbaar niveau willen komen als in het geval van samenwerking, dan zal dit meerkosten met zich meebrengen. Niet alléén de initiële kosten om op sterkte te komen maar ook de meerkosten om blijvend de toekomstige ontwikkelingen te blijven volgen.

Bij beide organisaties wordt de personele omvang als beperking ervaren. Bij HH van Schieland & de Krimpenerwaard laat zich dat zien door de hoge kwetsbaarheid bij de dagelijkse ICT operatie en door onvoldoende slagkracht in de uitvoering van vernieuwingen. Bij Rijnland laat zich dit zien door ongewenste stijgende kosten voor inhuur en periodieke vraag om personele uitbreiding.

Als de bestaande situatie wordt voortgezet maar dan wel op een vergelijkbaar kwaliteits- en kwetsbaarheidsniveau als in de samenwerking vraagt dit bij HH van Schieland & de Krimpenerwaard al gauw een personele uitbreiding van 4 fte. De huidige formatie bestaat uit 10 fte. Bij HH van Rijnland zal de inhuur gelijke trend blijven houden met de afgelopen jaren waarbij de groei van de inhuur en de vraag om personele uitbreiding zich ongewijzigd zal voortzetten.



5.2 Baten van de I&A-samenwerking (scenario 2)

De criteria van de I&A-samenwerking zijn de volgende:

- Het initiatief moet bijdragen aan de *realisatie van organisatiedoelen* zoals het bedienen van
 - de interne klant; deze heeft behoefte aan passende en betrouwbare ICT middelen en wil 24/7 informatie tot zijn beschikking;
 - de burger; deze wil altijd en overal dienstverlening en inzicht in relevante informatie en in haar zaken;
- Door het initiatief zijn *ontwikkelingen en landelijke vereisten* beter het hoofd te bieden;
- Het initiatief moet leiden tot *beheersing van de kostenstijging*;
- Het initiatief moet bijdragen aan *het beter delen van kennis* en leiden tot een groter innovatief vermogen;
- Vergroting van *continuïteit* door vergroting van schaal (bemensing en ICT);
- Verbetering persoonlijke aspecten voor medewerkers;

Deze criteria kunnen gezien worden als batengebied met verschillende baten (meerwaarde t.o.v. bestaande situatie) die de voordelen van samenwerking op dat gebied bepalen.

In de onderstaande tabel zijn de verschillende batengebieden met potentiële meerwaarde opgesomd. In deze tabel zien we dat er met de I&A samenwerking, naast financiële, vooral kwalitatieve baten worden behaald. De genoemde baten dragen bij aan het realiseren van de geformuleerde doelstellingen van de I&A samenwerking.

Batengebied	3 K's	Meerwaarde t.o.v. bestaande situatie
Realisatie van organisatiedoelen	Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Sterkere en minder kwetsbare I&A-organisatie • Door meer slagkracht beter de gewenste ontwikkelingen vanuit de primaire processen realiseren
Landelijke ontwikkelingen en vereisten	Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Beter anticiperen op landelijke ontwikkelingen en projecten • Mogelijkheid tot sneller uitwerken oplossingen n.a.v. nieuwe eisen
Delen van kennis	Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheden om te specialiseren • Gebundelde kennis en expertise • Meer gevarieerder kennis en ervaring beschikbaar
Vergroting van continuïteit	Kwetsbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> • Betere benutting van personele capaciteit door samenvoeging ICT systemen en organisatie • Goede balans tussen specialisten en generalisten • Betere benutting van ICT-systemen door samenvoeging ICT infrastructuur



Uitdaging voor medewerkers HHSK	Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Door schaalvergroting kan werk leuker en interessanter worden • Betere loopbaanmogelijkheden in grotere organisatorische eenheid • Grotere variëteit in werk biedt mogelijkheid tot betere aansluiting op competenties medewerker
Kostenbeheersing	Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Meer doen met dezelfde mensen • Efficiëntere benutting van ICT-middelen, één middel voor 2 organisaties en meer gebruikers • Minder regie-, onderhoud- en beheerskosten ICT-oplossingen door enkelvoudige uitvoering

De belangrijkste financiële voordelen van de ICT samenwerking zijn gekwantificeerd in volgende paragrafen

5.3 Principe van 'minder meerkosten' als kostenbesparing

Een samenwerking binnen het domein van I&A (en dus ICT) levert in de regel een beperkte kostenbesparing op. Kostenbesparingen zijn het gevolg van de inzet van ICT en minder op ICT zelf. De I&A samenwerking maakt het naast minder meerkosten mogelijk dat op vooral andere onderdelen bezuiniging gerealiseerd kan worden. De toegevoegde waarde van de I&A samenwerking zit vooral in organisatie brede versterking, innovatievermogen, standaardisatie van processen, kwetsbaarheid wegnemen en de toekomstige informatievoorziening borgen. Met doelmatige ICT oplossingen wordt dus de besparingsmogelijkheid geboden voor de primaire en ondersteunende processen van de deelnemende waterschappen.

De veranderende rol van de overheid, de e-overheidsagenda, i-NUP, veranderende kantoor- en werkomgeving (door nieuwe werkstijlen) doen de vraag naar ICT toenemen. Dit leidt tot een verhoging van kosten. Voor zover nu inzichtelijk is, is deze verwachte kostenstijging nog slechts beperkt opgenomen in de financiële meerjarenramingen van de deelnemende waterschappen.

'Minder meerkosten' worden verwacht als gevolg van het delen van gezamenlijk nieuwe ICT oplossingen, standaardiseren, de optimale inzet van beschikbare personele capaciteit en de professionalisering van de beheerprocessen. De kosten zullen door de gezamenlijke aanpak lager uit gaan vallen dan in de variant waarbij iedere deelnemer zelfstandig blijft opereren. De inschatting is dat het gebruik en de inzet van ICT de komende jaren verder zal doorgroeien maar dat de daarmee gepaard gaande meerkosten deels kunnen worden gecompenseerd door de efficiëntievoordelen van de samenwerking. Met andere woorden: de totale kosten binnen het I&A-domein zullen door de samenwerking naar verwachting minder stijgen.

Samengevat:

- De kosten zullen voor het gehele domein I&A structureel stijgen vanwege de forse externe ontwikkelingen die aanstaande zijn;
- De huidige meerjarenbegrotingen houden naar alle waarschijnlijkheid nog onvoldoende rekening met de te verwachten stijging van de totale I&A-kosten;
- De operationele kosten binnen het I&A-domein zullen door de I&A samenwerking minder stijgen;



- Besparingen bij de I&A-samenwerking worden ook gerealiseerd buiten het domein van I&A. Een goede inrichting van ICT en Informatiemanagement is een fundament maar kan ook een hefboom zijn om binnen het primaire en ondersteunende processen te komen tot standaardisatie en uniformering van werkwijze en inzet van applicaties. De omvang van deze besparingen is op voorhand moeilijk te kwantificeren;
- De niet-financiële voordelen (vergroten kwaliteit en verminderen kwetsbaarheid) bij de I&A-samenwerking die ook een financiële waarde (niet verder uitgewerkt) in zich hebben zijn:
 - Nieuwe ontwikkelingen kunnen gezamenlijk worden opgepakt en worden doorvertaald naar gelijke ICT oplossingen die voor de realisatie en het beheer slechts een enkelvoudige inspanning vragen;
 - Het ontstaan van voldoende schaalgrootte om innovatieve slagkracht te hebben en kwetsbaarheid in het dagelijkse beheer weg te nemen;
 - Standaardisatie en harmonisatie verhogen op termijn de efficiëntie.
 - Het ontstaan van voldoende capaciteit om de transitie van technisch uitvoering in eigen beheer naar verdere regievoering op de technische uitvoering door de markt op volwassen wijze vorm te geven;
 - Ook het continu verbeteren van de dienstverlening en daarvoor benodigde optimalisatie van de processen als ook de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de ICT-systemen kunnen de aandacht krijgen die het nodig heeft.

5.4 Financiële kosten en voordelen

De financiële kosten en voordelen zijn in beeld gebracht aan de hand van de opgave van de cijfers van de twee deelnemende waterschappen die vervolgens vergelijkbaar zijn gemaakt en tot een totaal zijn gebracht. De cijfers zoals deze zijn verwerkt in de begrotingen van 2015 e.v. zijn als basis genomen. Verder is ervan uitgegaan dat m.i.v. 1-1-2017 de ICT infrastructuur één geheel vormen en de I&A samenwerkingsorganisatie van start gaat.

5.4.1 Uitgangspunten

Bij het opstellen van de uitwerkingen en de financiële overzichten is een aantal uitgangspunten gehanteerd;

- De I&A-samenwerking mag niet duurder zijn. Ingeval van een status quo mag de ICT-samenwerking uiteraard geen structurele exploitatiekostenstijging voor de deelnemende waterschappen met zich meebrengen. Met uitzondering van (eenmalige) opstart- en frictiekosten is het uitgangspunt dat de ICT-exploitatiekosten (personeel en materieel) voor iedere deelnemer minimaal gelijke tred zal houden;
- Er vindt in principe overdracht plaats van eigendommen (onderdelen van de ICT infrastructuur) van Schieland aan Rijnland. De exacte wijze van overdracht en keuzes voor mogelijke achterblijvende eigendommen wordt nog verder uitgewerkt. De nieuwe I&A organisatie is wel m.i.v. 1-1-2017 verantwoordelijk voor het in stand houden (ook financieel) voor alle ICT-middelen. Nieuwe ICT middelen die vanuit de exploitatiebegroting worden aangeschaft zijn automatisch eigendom van Rijnland.
-



- Indien leveranciers eisen dat licentiecontracten met de deelnemende organisaties zelf worden afgesloten zal dat zo worden gerealiseerd;
- Afspraken over de wijze van ontvlechting (indien de partijen besluiten om de samenwerking te beëindigen) van de ICT middelen en personeel worden nader bepaald en vastgelegd in de nog op te stellen samenwerkingsovereenkomst. Alle deelnemende waterschappen werken, met betrekking tot het gebruik van software, in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Met andere woorden, van alle geïnstalleerde systeem- en applicatiesoftware zijn de juiste gebruikslicenties aanwezig;
- Alle personeelsleden komen in dienst bij HH van Rijnland en het totaal aantal fte blijft ongewijzigd;
- De personeelskosten zijn gebaseerd op personeelskosten in de huidige begrotingen van de deelnemers;
- In eventuele berekeningen wordt uitgegaan van de gemiddelde loonsom per medewerker;
- De kosten per eenheid wordt uitgedrukt in kosten per eindgebruiker en inwoner;
- De deelnemers dragen primair hun eigen frictie- en desintegratiekosten (aandeel huisvestings-/organisatiekosten en versnelde afschrijving van voorzieningen als computerruimte);
- Voor de jaren 2017 t/m 2019 zijn in eerdere fase kapitaallasten opgenomen in de meerjarenbegroting voor de investering in de samenvoeging ICT middelen en de inhuur van expertise voor de realisatie van de samenwerking. Deze kosten zijn in een pril stadium ingeschat en kunnen nog gaan afwijken van een nauwkeurigere uitwerking ervan;
- Door schaalvoordelen en efficiencywinst bij de samenwerking voorzien wij op termijn in een status quo situatie:
 - een daling van kosten voor inhuur personeel met 5%.
 - een inkoopbesparing, er is uitgegaan van 5% op de inkoop van leveringen en diensten.
 - een efficiëntievoordeel van personele inzet van 10% op de loonsom.
- Door samenwerking en de afstemming van de ICT zaken met twee moederorganisatie is uitgegaan van een afstemmingsverlies (extra inspanning) van 5% van de huidige personele capaciteit die in de loop van de tijd minder wordt.

5.4.2 Financiën op basis van huidige meerjarenbegrotingen

In de tabel op de volgende pagina zijn de huidige exploitatiebegrotingen 2015 samengevoegd en door vertaald naar de nieuwe situatie met een aantal kengetallen.



Omschrijving onderdelen	Huidige situatie 2015		
	HHSK	HHR	Samen
Basisgegevens waterschap			
Beheergebied in ha	35.571	117.500	153.071
Inwoners in aantal	605.000	1.300.000	1.905.000
Woonruimten in aantal	256.000	514.000	770.000
Totale netto kosten 2015 in € milj.	90	205	295
Medewerkers in fte	303	627	930
Gebruikersaccounts	350	750	1.100
Personeel I&A in fte			
Informatiseringstaken	2,00	10,00	12,00
Beheer ICT infrastructuur	6,00	15,50	21,50
Beheer applicaties	2,00	11,00	13,00
<i>Totaal personeel I&A</i>	10,00	36,50	46,50
Financien I&A in €			
Personeel	854.580	3.372.497	4.227.077
Leveringen	1.535.900	3.179.435	4.715.335
Kapitaallasten	812.863	837.097	1.649.960
<i>Totaal financien I&A</i>	3.203.343	7.389.029	10.592.372
Kengetallen			
Aandeel in totale kosten I&A	30,24%	69,76%	100%
I&A formatie als % van totale formatie	3,30%	5,82%	5,00%
I&A kosten als % van totale begroting	3,56%	3,60%	3,59%
Kosten I&A per ICT-gebruiker in €	€ 9.152,41	€ 9.852,04	€ 9.629,43
Kosten I&A per inwoners in €	€ 5,29	€ 5,68	€ 5,56
Aantal ICT gebruikers per technische ICT beheerder	58	48	51
Gem. loonsom per I&A-medewerker in €	€ 85.458	€ 92.397	€ 90.905



In onderstaande tabel zijn de huidige meerjaren investeringsprogramma's 2016-2020 samengevoegd in beeld gebracht.

Omschrijving investering	HHSK		HHR		Gezamenlijke investeringsbedragen x € 1.000				
	Invest.	Expl.	Invest.	Expl.	2016	2017	2018	2019	2020
Doorlopende investeringsbudgetten I&A naar 2016									
Digitalisering tbv E-dienstverlening & vervanging IRIS V&H	100				100				
Informatiebeveiliging	50				50				
Regionale samenwerking	30				30				
Totaal					180				
Planning nieuwe investeringen I&A 2016-2020									
IBP			160		160				
Autonome vervanging en groei ICT infrastructuur	1.750			2.000	750	750	750	750	750
Digitalisering zaken en dossiervorming	750				100	200	150	150	150
Digitalisering archieven	200				100	100			
Samenwerking I&A dienstverlening	350		350		500	200			
Digitale overheid (basisreg./info portalen/dig.diensten)	375				75	75	75	75	75
Digitale ambtenaar					75	50	50	50	50
Informatieveiligheid	400		500		600	100	100	100	
Kerntoepassingen									
. Vervanging IRIS V&H				50					
. Geo systemen	600				100	100	200	100	100
. Bedrijfsvoering/financieel systemen	200					50	50	50	50
. Organisatie en (e)HRM	100			203	170	83	50		
. Vervangen Bosbo				60	60				
. Overige kernapplicaties	700					100	200	200	200
Totaal					2.690	1.808	1.625	1.475	1.375

Het investeringsoverzicht bevat geen lopende en nieuwe investeringen voor het vervangen en vernieuwen van applicaties van de vakafdelingen die in eigen meerjaren investeringsprogramma's zijn opgenomen.



5.4.3 Initiële investering en kosten voor de I&A samenwerking

Deze paragraaf geeft inzicht in de noodzakelijke investering en kosten voor de nieuwe I&A organisatie en de samenvoeging van de ICT infrastructuur.

De benodigde investeringen t.b.v. de realisatie van het gemeenschappelijk ICT infrastructuur zullen over meerdere jaren uitgespreid worden waarbij diverse onderdelen volgtijdelijk zullen worden ingevoerd. Met een meerjarige invoering voorkomen we, daar waar mogelijk, desinvesteringen van al in werking zijnde infrastructuur onderdelen. De exacte planning vereist nog echter een verdere mate van uitwerking. Grofweg kent de realisatie een opdeling naar een opbouwfase (periode tot 1-1-2017) en een uitbouwfase (periode van 3 jaar na 1-1-2017).

Bij het opstellen van de globale investeringsbegroting zijn onderstaande uitgangspunten gehanteerd;

- De capaciteit van de ICT infrastructuur is gebaseerd op het huidige aantal medewerkers binnen beide hoogheemraadschappen en op de gemiddelde datagroei van de afgelopen jaren.
- De investeringshorizon (onderhoudsperiode en afschrijvingstermijn) is 3 jaar i.v.m. toekomstontwikkelingen.
- Daar waar mogelijk zullen zoveel als mogelijk onderdelen van de huidige infrastructuur worden hergebruikt.
- Voor telecommunicatie krijgt de samenwerking vorm door een gezamenlijke aanbesteding welke in het eerste kwartaal 2016 wordt uitgevoerd. Er zijn geen investeringen opgenomen omdat hierin geen rigoureuze wijzigingen zullen plaats vinden.
- Overige onderdelen waarin geen wijzigingen zullen plaats vinden (zoals o.a. de standaard Microsoft licenties) zijn niet in het investeringsoverzicht opgenomen, maar zitten bij beide waterschappen in de jaarlijkse exploitatiebegroting.

Het investeringsschema ziet er als volgt uit:

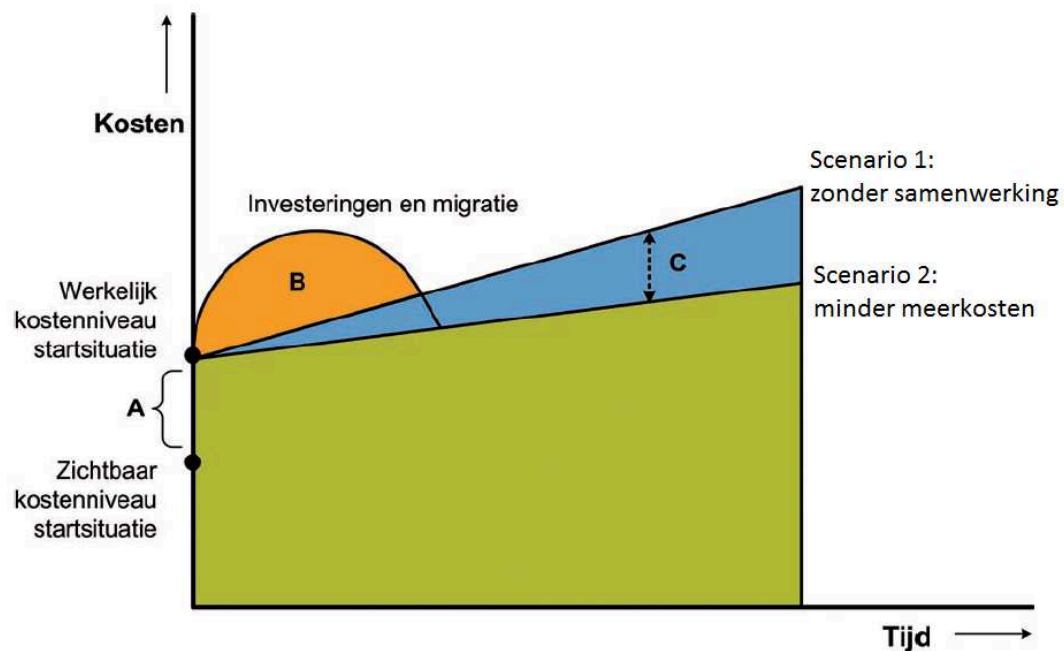
Onderdeel	Totale investering	Planning van de uitgaven			
		2016	2017	2018	2019
Netwerkinfrastructuur	137.000	137.000			
Apparatuur datacenter	408.000	200.000	150.000	58.000	
Werkplekken en software	360.000	200.000	160.000		
Dienstverlening*	226.000	120.000	116.000		
Totaal	1.141.000	657.000	426.000	58.000	

*) Naast ICT dienstverlening is in 2016 en 2017 ook een investeringsbedrag van € 40.000,- opgenomen voor de ondersteunende dienstverlening bij de ontwikkeling van de organisatie en medewerkers en voeren van activerend personeelsbeleid.

De gezamenlijke investering in de gemeenschappelijke ICT infrastructuur brengt ook exploitatielasten met zich mee. Tegelijkertijd zijn er ook wegvallende exploitatielasten. Als uitgangspunt is daarbij gehanteerd dat de I&A-samenwerking niet duurder is. Met uitzondering van (eenmalige) opstart- en frictiekosten is het uitgangspunt dat de ICT-exploitatiekosten (personeel en materieel) voor iedere deelnemer minder zullen stijgen dan de trend die in de afgelopen jaren zichtbaar is geweest.

5.4.4 Samenwerking (scenario2) afgezet tegen het voortzetten bestaande situatie (scenario 1)

Vanuit de visie op informatievoorziening blijkt dat de vraag aan I&A-ondersteuning van de primaire processen zal blijven toenemen. In de huidige meerjarenbegrotingen van beide waterschappen zijn de effecten overigens nog niet begroot, daarin is slechts voorzien in een jaarlijkse indexering. Door de samenwerking kan de groei worden afgezwakt waardoor er sprake is van minder meerkosten. In paragraaf 5.4.1 Uitgangspunten is de balans op te maken van 10% efficiencyvoordeel en 5% afstemmingsverlies, leidend tot 5% personele efficiencywinst. Die efficiencywinst leidt ertoe dat formatiegroei van de afgelopen jaren kan worden geremd.





6. ICT, de techniek

6.1 Netwerk infrastructuur

Deze paragraaf geeft inzicht in de ontwikkeling en realisatie van de gezamenlijke netwerkstructuur in de opbouwfase.

De doelstelling in de opbouwfase is om de bestaande netwerken van beide hoogheemraadschappen te verbinden en tegelijkertijd te optimaliseren waar nodig. Daarmee ontstaat een gemeenschappelijk netwerkinfrastructuur die dienst doet voor beide hoogheemraadschappen. Na realisatie biedt het de mogelijkheid om applicaties, diensten en ICT voorzieningen te delen (of te koppelen).

Tijdens de opbouwfase wordt de gemeenschappelijke netwerkinfrastructuur al benut om de volgende doelen te realiseren:

- Een gemeenschappelijk toegangspuntaal voor dataverkeer bieden, waarbij op slechts één toegangspunt en met één technologie oplossing het dataverkeer tussen beide waterschappen en alle dienstverlenende leveranciers plaats vindt. Hierdoor ontstaat een hoge mate van beheersbare situatie waarbij de beveiliging en het beheer op eenduidige en enkelvoudige wijze en op het vereiste kwalitatieve niveau geleverd kan worden.
- Vooruitlopend op de verdere integratie van de serversystemen kunnen de nog op zichzelf staande technische omgevingen eenvoudig vanuit beide locaties worden beheerd. Hiermee kunnen de eerste stappen worden gezet om de beheeractiviteiten en –maatregelen eenmalig te verrichten.
- Mogelijkheden worden geboden om op basis van behoefte tot uitwisseling van werkplekken te komen.
- De koppeling en integratie van beide Exchange omgevingen (mail, agenda, etc) waarmee het mogelijk wordt dit te gebruiken als één gemeenschappelijke voorziening
- Het bieden van eenvoudige mogelijkheden om op afstand te vergaderen (video conferenzen)

Het gemeenschappelijke netwerk wordt gerealiseerd door;

- Het door beide hoogheemraadschappen gebruikte uitwijkcentrum in Delft om te bouwen tot centraal knooppunt.
- Een 1Gb enkelvoudige glasvezelverbinding (Eurofiber) tussen HHR (Leiden) en het gemeenschappelijk uitwijkcentrum (Delft) in gebruik te nemen en de bestaande 400MB IPVPN verbinding in te zetten als redundante verbinding.
- Een 1Gb redundante glasvezelverbinding (Glaslokaal) tussen HHSK (Rotterdam) en gemeenschappelijk uitwijkcentrum (Delft) in gebruik te nemen.

Aan de realisatie van een redundante glasvezelverbinding tussen Leiden en Delft zijn hoge kosten verbonden i.v.m. aanleg. Om deze hoge kosten te voorkomen is het voor dit moment voldoende om gebruik te maken van de bestaande IPVPN verbinding met een lagere capaciteit. Op basis van gebruikservaringen en toekomstige groei kan op een later moment overwogen worden om deze capaciteit te verhogen door het toepassen van een glasvezelverbinding. Waarschijnlijk zullen de kosten tegen die tijd aantrekkelijker zijn.



6.2 Centrale ICT middelen

6.2.1 Gemeenschappelijk datacenter infrastructuur

Deze paragraaf geeft inzicht in de ontwikkeling en de realisatie van het gemeenschappelijke datacenter

Om te kunnen komen tot een gemeenschappelijk datacenter is er voor gekozen om een traject over enkele jaren uit te spreiden, de belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Dienstverlening aan beide waterschappen kan nagenoeg ongehinderd doorgang vinden,
- Desinvestering van reeds bestaande infrastructuur wordt grotendeels voorkomen,
- Medewerkers krijgen de tijd om nieuwe technologie eigen te maken,
- Teamvorming en samensmelten van culturen staan minder onder druk, waardoor een grotere slagingskans op langere termijn gerealiseerd kan worden.

De stappen in de gefaseerde aanpak zijn als volgt:

1. Het vaststellen van de bestaande infrastructuur van beide waterschappen op meer detailniveau dan dat tot op heden is gebeurd
2. Het vaststellen van een programma van eisen en wensen gebaseerd op een toekomstgerichte dienstverlening, waarbij de huidige functionaliteit wordt uitgebreid met een aantal noodzakelijke aanpassingen vanuit de BIWA en noodzakelijke uitbreidingen vanuit de gebruikers (klantwens).
3. Het opstellen van een technisch ontwerp (TO) voor een gezamenlijke ICT infrastructuur voor HHR en HHSK;
4. Het opstellen van een gedetailleerd bouwplan, met kostencalculatie en prestatieprofiel met kengetallen.
5. Het opstellen van een gefaseerd uitvoeringsplan over een periode van ongeveer 3 jaar.

In het eerste jaar zullen de belangrijkste systemen gekoppeld worden om samenwerking te realiseren zoals genoemd in paragraaf 6.1. Vervolgens zullen diverse onderdelen van de infrastructuur opgebouwd worden waarbij geprioriteerd wordt op primaire systeemonderdelen, winst op kosten en samenwerking. Secundaire infrastructuur onderdelen zoals back-up en restore zullen zo bijvoorbeeld pas op een later tijdstip samengevoegd worden vanuit kosten oogpunt (bij beide waterschappen is onlangs nog geïnvesteerd), maar is ook mindere directe winst op gebied van samenwerking te behalen.

Ten aanzien van informatieveiligheid kan gemeld worden dat bij het opstellen van het voorontwerp van de gezamenlijke ICT infrastructuur de BIWA als een vast uitgangspunt gehanteerd is. Het globale programma van eisen is getoetst aan maatregelen uit de BIWA en voldoet aan de vastgestelde architectuurprincipes. Bij invoering van de wijzigingen, die implementatie van de nieuwe infrastructuur tot gevolg zal hebben, zal de changemanagementprocedure worden gevolgd waarbij risico's in beeld worden gebracht. Daarbij zullen middels de impactanalyse gerichte maatregelen worden voorgeschreven om deze risico's te vermijden.



6.2.2 Centrale telefonie infrastructuur

Deze paragraaf geeft inzicht in de ontwikkeling en realisatie van een gezamenlijk telefonie infrastructuur. De telefonie infrastructuur van beide organisaties vertoont veel gelijkheid. De vaste telefoniecentrale is van een vergelijkbaar type van dezelfde leverancier. Het zijn moderne centrales met veel functionaliteit en vergaande mogelijkheden tot het integreren van data en mobiele telefonie. Voor beide organisaties geldt dat de huidige contracten met de leverancier van telefoniediensten (providers) afloopt.

In het eerste kwartaal van 2016 zullen telefoniediensten door beide waterschappen gezamenlijk worden aanbesteed. Hierbij zal een gezamenlijk programma van eisen worden opgesteld en komen alle zaken rondom telefonie aan bod. Tijdens dit traject zullen verdere besluiten genomen worden over de mate van samensmelting van het telefonienetwerk en de dienstverlening op dat vlak in de komende jaren. De samenwerking op telefonie is eenvoudig te realiseren waarbij geringe aanpassingen of wijzigingen nodig zijn. Om die reden zijn er geen investeringen nodig.

6.2.3 Werkpleksystemen en werkuitrusting

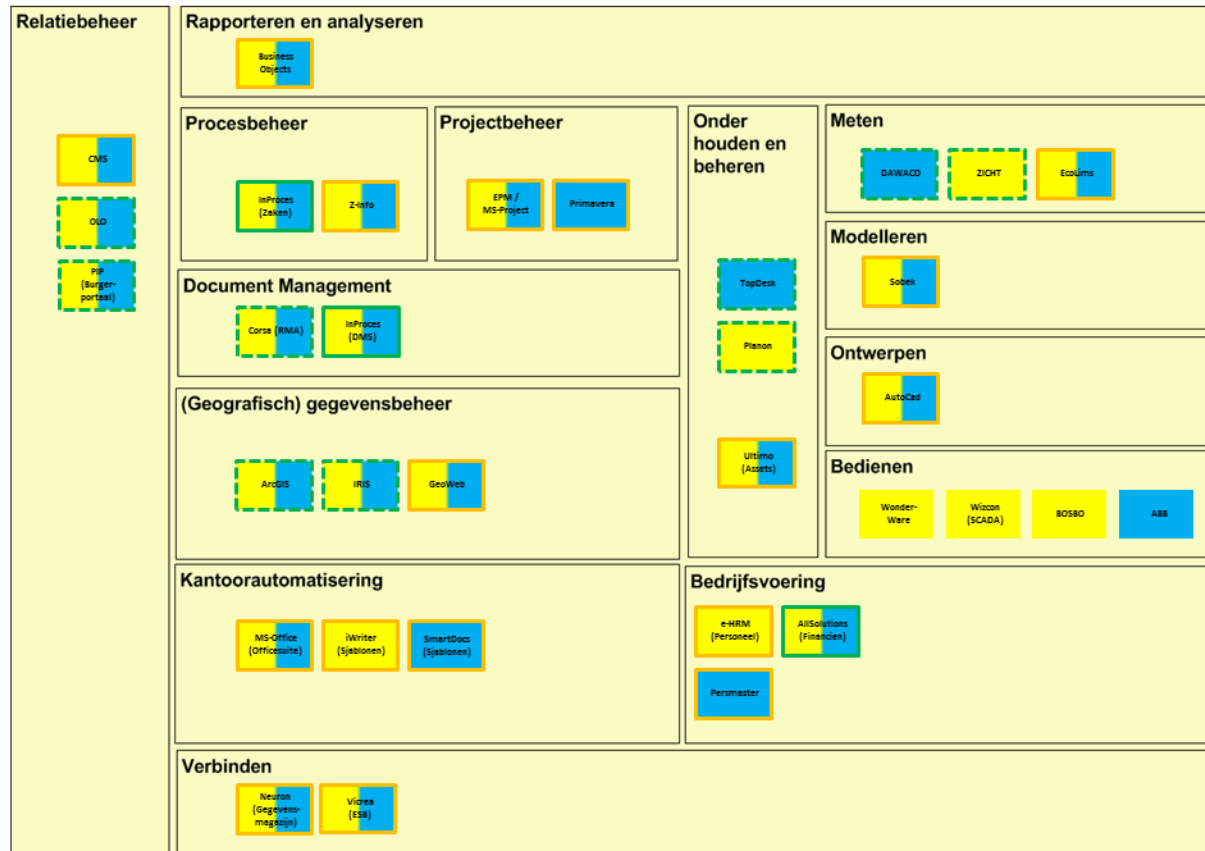
Deze paragraaf geeft inzicht in de ontwikkeling en de realisatie van het gezamenlijke concept voor de werkpleksystemen en de werkuitrusting. Het concept voor de werkpleksystemen en de werkuitrusting en de daarvoor benodigde distributiesystemen (ook wel Workspace genoemd), komt op de zelfde wijze (volgens een vergelijkbaar stappenplan) tot stand als genoemd in het gezamenlijke datacenter (par. 6.2.1). Het uitgangspunt hiervoor is dat het minimaal de huidige kwaliteit en functionaliteit moet bieden. Omdat daarin nu nog een verschil zit binnen de twee waterschappen zal goed nagedacht moeten worden over de toekomstige wijze van aanbieden van de werkplek.

De werkplekvoorzieningen moeten tijd- en plaats onafhankelijk werken mogelijk maken en zal daarom aan diverse gebruikersgroepen en omgevingen moeten kunnen worden aangeboden. Daarnaast zullen diensten ook voor diverse mobiele apparaten beschikbaar gesteld worden.

De bestaande werkpleksystemen (fat- en thinclient computers) worden hergebruikt evenals de bestaande token oplossing op basis van SMS passcode en de bestaande oplossing voor Mobile Device management. Het streven is om de gezamenlijke nieuwe situatie vanaf medio 2017 te kunnen aanbieden. Daarbij dient wel de kanttekening gemaakt te worden dat de realisatie ervan afhankelijk is van de vorderingen op gebied van het gezamenlijke datacenter.

6.2.4 Landschap van (kern)applicaties

Deze paragraaf geeft inzicht om te komen tot een gezamenlijk landschap van de (kern)applicaties in de opbouwfase. In de huidige situatie maken beide hoogheemraadschappen bij elkaar gebruik van ca. 280 applicaties, waarbij 80 applicaties overeenkomen. Binnen dit applicatielandschap kan onderscheid worden gemaakt tussen kernapplicaties en ondersteunende applicaties. Kernapplicaties zijn applicaties die de kernprocessen van de informatievoorziening ondersteunen. In onderstaand schema zijn de 14 kernprocessen van de informatievoorziening met de gebruikte kernapplicaties in beeld gebracht.



Toelichting:

Kleur van figuur

Geel = kernapplicatie bij HHR
Blauw = kernapplicatie bij HHSK

Kleur omlijning

Groene lijn = samenwerking loopt
Groene stippen = samenwerking startup
Oranje lijn = kansrijk op samenwerking
Geen lijn = (nog) geen samenwerking

In het gezamenlijk planningsproces van projecten (projectportfoliomanagement) worden de samenwerkingsinitiatieven om tot verdere harmonisatie van de kernapplicaties te komen nadrukkelijk gestimuleerd, ingepland en projectmatig opgepakt. Daarnaast wordt het uitgangspunt gehanteerd dat bij vervanging van applicaties;

1. dit gezamenlijk wordt uitgevoerd of
2. dat de applicatie van de samenwerkingspartner wordt gebruikt.



BIJLAGE 1 - Planning van de opbouwfase m.b.t. organisatie en personeel met de OR stappen

Activiteit	2015			2016												2017	
	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb
Directievoornemen																	
Beschrijven organisatie en personele situatie	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■	■ ■												
Bespreken OR					■												
Indienen adviesvraag					■												
Adviesaanvraag BOR																	
Startbijeenkomst BOR						■											
Opstellen gezamenlijk advies						■ ■	■ ■										
Opstellen was-wordt lijsten						■ ■	■ ■										
Indienen concept advies bij BOR								■									
Bespreken reactie BOR										■							
Versturen advies naar BOR bestuurder											■						
Plaatsingsproces																	
Benoemen status in brief												■ ■					
Benoemen plaatsingscommissie												■ ■					
Bekendmaken besluit voornemen tot plaatsing													■ ■				
Bekendmaken definitieve plaatsing														■ ■			
Bezwaartermijn															■ ■		
Starten van de plaatsing																■ ■	