

Uitwerking kadernota en speerpunten ICT-beleid 2013 – 2015

4 februari 2013

Inhoudsopgave

	Begrippenlijst	3
Hoofdstuk 1	Context en doelstelling	5
1.1	Context	5
1.2	Afbakening	6
1.3	ICT ambitie van Noord-Brabant	7
1.4	Leeswijzer	8
Hoofdstuk 2	Onze i-visie: inspelen op externe en interne ontwikkelingen	11
2.1	Externe ontwikkelingen	11
2.2	Interne ontwikkelingen	14
2.3	Technologische ontwikkelingen	16
Hoofdstuk 3	Samenwerking op ICT-gebied	19
3.1	Interprovinciaal: GBO	20
3.2	Regionaal: GeoBrabant	20
Hoofdstuk 4	Architectuur en beveiliging	23
4.1	Architectuurkaders	23
4.2	Kaders voor beveiliging	26
Hoofdstuk 5	Projecten en beheer	29
5.1	Kaders voor projecten	29
5.2	Kaders voor het beheer van de ICT-voorzieningen	31
Hoofdstuk 6	Middelen en besturing	33
6.1	Financiën	33
6.2	Organisatiestructuur en personeel	35
6.3	Besturing	38
6.3.1	ICT-control	38
6.3.2	CIO-rol	42
Hoofdstuk 7	De speerpunten voor 2013 – 2015	43
7.1	Speerpunt 1: Digitaal werken	43
7.2	Speerpunt 2: De technische basis op orde	44
Bijlagen		
1	Overzicht reguliere i-budgetten t/m 2015	49
2	Overzicht belangrijkste systemen	50
3	Routekaart ICT infrastructuur	losse bijlage
4	Plan van aanpak: Kwaliteitsverbetering dossiervorming en archivering	losse bijlage

Begrippenlijst

Voor een beter begrip van deze uitwerking van de kadernota volgt hieronder een toelichting op enkele belangrijke begrippen.

Data of gegevens	vastgelegde uitdrukkingen van feiten
Informatie	data of gegevens in context of betekenis geplaatst
Kennis	het beschikken over en kunnen toepassen van informatie
Informatisering	het steeds meer in digitale vorm ter beschikking komen van informatie
Informatiebehoefte	de informatie die nodig is binnen een beleidsproces
Informatietechnologie (IT, ICT)	de technologie (software en hardware) om informatie te verzamelen, op te slaan, te beheren, te bewerken, te ontsluiten en te presenteren
Informatievoorziening (IV)	het samenspel van technologie, IT deskundigheid en werkprocessen die de informatiebehoefte van de organisatie ondersteunt
Proceseigenaar	diegene die de verantwoordelijkheid draagt voor een beleidsproces en voor het formuleren van de informatiebehoefte in dat proces
Systeemeigenaar	meestal dezelfde als de proceseigenaar en is als opdrachtgever verantwoordelijk voor het tot stand komen en beheerd blijven van een informatiesysteem
Informatieadviseur	IT deskundige die de proceseigenaar ondersteunt bij het formuleren van zijn informatiebehoefte en bij het uitwerken van de businesscase
Informatiebeleid	de toekomstige behoefte aan informatie van een of meerdere beleidsprocessen en hoe die te realiseren
I-agenda 20xx	de informatiebehoefte van de provinciale beleidsprocessen op jaarbasis en de prioritering van de bijbehorende vervolgacties in een meerjarig perspectief
ICT beleid	de kaders ten behoeve van de toekomstige ontwikkeling van informatievoorziening ter ondersteuning van het informatiebeleid
CIO	Chief Information Officer, eindverantwoordelijke rol voor informatie- en ICT-beleid op het niveau van de Directieraad

1 Context en doelstelling

1.1 Context

Kaders voor informatie, informatisering en informatietechnologie

Met de Agenda voor Brabant heeft de provincie zichzelf een grote ambitie opgelegd. Voor het realiseren van die ambitie is in toenemende mate regievermogen nodig. Samenwerking met publieke en private partners in een netwerksamenleving betekent ook samen ontwikkelen en delen van kennis en informatie. Het belang van kennis en informatie als bestuursinstrumenten neemt daarmee toe.

In de samenleving zelf gaat de informatisering, de digitalisering van informatie, razendsnel. Het World Wide Web, Google, Facebook, Linked-in en Twitter, smartphones en tablets; ze maken het mogelijk dat burgers, en dus ook ambtenaren, bestuurders en politici razendsnel informatie krijgen en sociale interacties op het web aangaan. Die toenemende informatisering is een gegeven. Voor de provincie is het de opgave daar op de juiste wijze mee om te gaan.

Een aantal toezichts- en uitvoeringstaken verschuiven naar omgevingsdiensten en gemeenten. Financiële druk vraagt om verhoogde inzet van informatievoorziening voor bedrijfsvoering en efficiency. En niet in de laatste plaats speelt de informatievoorziening een belangrijke rol om het werken in het nieuwe Huis voor Brabant gemakkelijk en plezierig te maken.

Om die in belang toenemende informatievoorziening te ondersteunen met de juiste informatietechnologie zijn sturingskaders nodig. Net zoals die nodig zijn voor personeel en financiën.

Niet alleen omdat het bij informatietechnologie om dikwijls grote investeringen met langjarige exploitatiekosten gaat, maar ook omdat die toenemende informatisering ook toenemende risico's voor misbruik oplevert.

De kadernota ICT-beleid gaat conform de afspraken met PS vooral in op die sturingskaders. En beschrijft achtereenvolgens meer in detail onze i-visie op de verschillende externe en interne ontwikkelingen en samenwerkingsvormen, en vervolgens kaders voor architectuur en beveiliging, kaders voor projecten en beheer, de middelen en de besturing.

In het hoofdstuk over de besturing wordt het profiel van de CIO op directieniveau beschreven als taak van de Directeur Bedrijfsvoering en Financiën. Die positionering onderstreept het toenemende belang dat de provincie hecht aan de besturing van de informatisering.

Beleid moet regelmatig worden geëvalueerd en bijgesteld. In de tweede helft van 2014 zullen we met een verantwoording en een update komen richting PS.

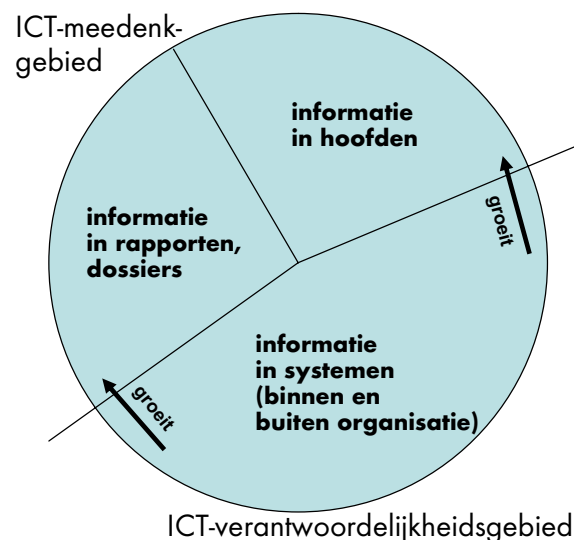
1.2 Afbakening

Afbakening naar informatiebeleid

De Agenda van Brabant en de onderliggende opgaven sturen de informatiebehoefte van de primaire processen van de provinciale beleidsdomeinen Ruimtelijke ontwikkeling en Handhaving, Ecologie, Economie en Mobiliteit, en Sociale en Culturele Ontwikkeling. Informatie wordt daar een steeds belangrijker besturingsmiddel.

In de jaarlijkse I-agenda wordt die informatiebehoefte vastgelegd en in informatiebeleid geprioriteerd. Dit informatiebeleid maakt geen deel uit van de kadernota.

Informatie wordt gedragen in hoofden, in papieren rapporten en dossiers, en in informatiesystemen (figuur 1.1). Keuzes over welke informatie op welke manier en wanneer geproduceerd wordt, zijn en blijven de verantwoordelijkheid van de beleidsdomeinen. Zodra informatie in informatiesystemen wordt gedragen, komt daar echter een aanvullende verantwoordelijkheid op het vlak van de juiste inzet van informatietechnologie bij. En naarmate de informatisering toeneemt, groeit dit verantwoordelijkheidsgebied.



Figuur 1.1: Informatie bevindt zich in hoofden, op papier en in toenemende mate in informatiesystemen – daarmee groeit het ICT-verantwoordelijkheidsgebied.

Afbakening naar Kennis en Onderzoek

Binnen de provincie Noord Brabant is het team Kennis en Onderzoek opgericht dat in aansluiting op de Agenda van Brabant de strategische kennis en onderzoeksagenda opstelt. Het aandachtgebied van dit team kent een extern en een intern spoor. Extern gericht op het verbinden van de kennispartners in een netwerk 'Brabantkennis'; intern gericht op versterking van verwerving en benutting van kennis door de provinciale organisatie ten behoeve van beleid.

Vanuit de informatievoorziening (invalshoek van de kadernota) gezien ontstaat een nieuwe proceseigenaar die namens of in aanvulling op andere proceseigenaren met informatiebehoefte bij IT zal aankloppen.

1.3 ICT-ambitie van Noord-Brabant

De ICT-voorzieningen van de provincie Noord-Brabant zijn voor een belangrijk deel opgebouwd in de periode 1990 – 2005. Op dit moment (2012) is op een aantal belangrijke onderdelen een modernisering nodig. Gebruikers (bestuur, medewerkers) vragen daarom en voor sommige voorzieningen geldt bovendien dat de “klanten” en samenwerkingspartners van de provincie (bedrijven, andere organisaties, burgers) steeds meer ingesteld zijn op vooral digitale contacten met de provincie.

Door de Zuidelijke Rekenkamer is in 2011 een onderzoek uitgevoerd naar het strategisch informatiebeleid van de provincie (waar de ICT een belangrijk deel van uit maakt). Mede op basis daarvan heeft in september 2012 de Statencommissie EZB een startnotitie over het ICT-beleid besproken en is GS gevraagd de kadernota op te doen stellen in lijn met de startnotitie en de op grond van die notitie door PS geformuleerde uitgangspunten.

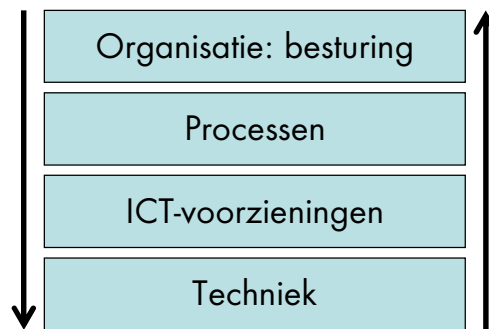
In de startnotitie aan de commissie zijn drie ICT-beleidsscenario's geïntroduceerd:

- Scenario 1: ICT als basisvoorziening. De provincie doet wat minimaal moet gebeuren of wettelijk verplicht is om ICT als basisvoorziening in te kunnen richten. We maken uitsluitend gebruik van ICT-oplossingen die klaar op de plank liggen: bewezen technologie, er is geen ruimte voor maatwerk. Hierbij wordt voorrang gegeven aan oplossingen die efficiency bevorderen, die verouderde ICT-voorzieningen helpen vervangen en die op termijn besparingen ten opzichte van de huidige kosten mogelijk maken.
- Scenario 2: Actieve volger ICT-ontwikkelingen. De provincie wil op onderdelen een actieve volger van ICT-ontwikkelingen zijn. Hierin wordt bovenop scenario 1 extra geïnvesteerd. Het gaat om investeringen in best practices waarvan aantoonbaar is dat ze zich op redelijk korte termijn terugverdienen. Maar: kosten gaan voor baten uit.
- Scenario 3: Voorloper. De provincie wil bovenop scenario 1 en scenario 2 op specifieke onderwerpen koploper ('first mover') zijn. Dit scenario demonstreert de serieuze ambitie van de provincie om met de inzet van ICT voorop te lopen. Er is bereidheid om verantwoorde risico's te nemen: als een oplossing niet op de plank ligt, kan het betekenen dat deze ontwikkeld moet worden en zich nog moet gaan bewijzen. Terugverdientijd is onzeker en langer dan bij scenario 2: het vraagt bereidheid om structurele investeringen aan te gaan die het huidige ICT-budget overstijgen.

De commissie EZB koos voor **scenario 2**, dat wil zeggen:

- Breng eerst de **basis op orde** en handel gedurende die tijd zoveel mogelijk conform scenario 1 (als speerpunt voor de komende 2 jaar).
- Waar de basis op orde is, kan worden ingezet om een **actieve volger** van ICT-ontwikkelingen te zijn, mits onderbouwd door een goede business case.

Bij basis op orde wordt meestal direct gedacht aan de techniek: zoals de hardware, centrale servers en netwerkinfrastructuur – feitelijk de onderste laag in de informatietechnologie. Met basis op orde wordt hier echter ook bedoeld op de lagen die daar bovenop liggen (figuur 1.2): de ICT-voorzieningen die van de techniek gebruik maken, de processen waaraan de ICT-voorzieningen ondersteunend zijn en minstens zo belangrijk: overeenstemming over de wijze waarop de ICT-huishouding wordt bestuurd.



Figuur 1.2: Met basis op orde wordt niet alleen de onderste laag (de techniek) maar ook de bovenliggende lagen bedoeld.

Met betrekking tot vraagstukken rond wat we zelf doen, wat samen met anderen en wat we uitbesteden aan derden betekent deze scenariokeuze dat we allereerst moeten zorgen dat de basis op orde is voordat een vorm van uitbesteden op onderdelen in beeld kan komen. Om de simpele reden dat we zaken die niet op orde zijn niet op verantwoorde wijze aan derden kunnen overdragen. Dit laat onverlet dat er al wel op onderdelen die op orde zijn een vorm van uitbesteding meegewogen kan worden.

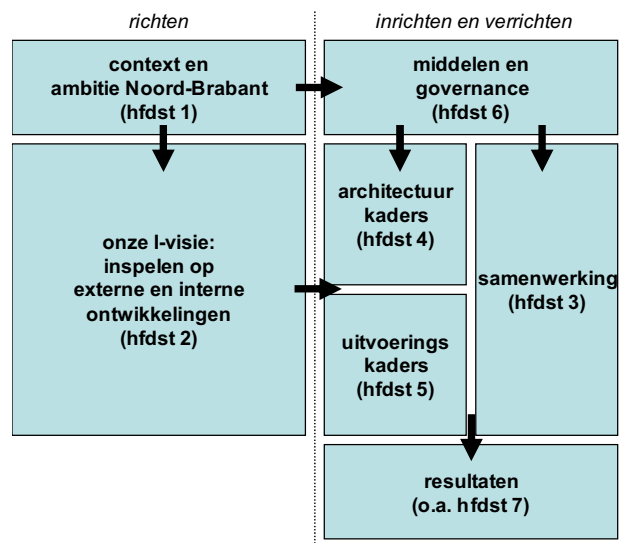
Deze scenariokeuze betekent bovendien dat bij de keuze voor informatiesystemen gehandeld wordt volgens de formule:

1. Kies een oplossing die klaar op de plank ligt (bewezen technologie);
2. Kijk bovendien of deze oplossing door samenwerking met anderen efficiënter te realiseren is (vanuit het beginsel dat de provincie Noord-Brabant niet uniek is in haar informatiebehoefte) – als de oplossing niet op de plank ligt, kan bij samenwerking het risico van ontwikkelen van een oplossing gezamenlijk gedragen worden;
3. Pas in de allerlaatste plaats komt de mogelijkheid om als provincie Noord-Brabant zelfstandig een informatiesysteem te ontwikkelen, maar dit dient nadrukkelijk een uitzondering te zijn.

1.4 Leeswijzer

In deze nota benoemen wij onze visie hoe in te spelen op de belangrijkste ontwikkelingen met een relatie tot ICT (hoofdstuk 2), beschrijven wij de samenwerkingsopties (hoofdstuk 3), werken wij de belangrijkste kaders (zie hoofdstuk 4 en 5) uit waarbinnen de komende drie tot vier jaar de ICT wordt beheerd en ontwikkeld, en schetsen wij de manier waarop daar sturing

en uitvoering aan wordt gegeven (hoofdstuk 6 e.v.). Het belangrijkste uitgangspunt daarbij is de keuze om eerst in alle opzichten de basis op orde te brengen om vervolgens – wanneer zich daarvoor mogelijkheden aandienen – een actieve volger te zijn van de ontwikkelingen.



2 Onze i-visie: inspelen op externe en interne ontwikkelingen

Externe en interne invloeden worden continu verkend en gewogen op hun waarde voor onze informatievoorziening zodat de ICT is aangesloten op de (toekomstige) taken en processen van de organisatie.

De dienstverlening van de overheid krijgt een steeds meer elektronisch karakter en in dat licht spreken we vaak van de e-Overheid: de elektronische overheid. De provincie Noord-Brabant beweegt volop mee (maar wel binnen de ambitie van een actief volger) met die transformatie, waarin we diverse externe en interne ontwikkelingen kunnen onderscheiden.

Hiermee bouwen we voort op de visie I-Brabant die met de organisatie is opgesteld en begin 2012 met de commissie EZB is gedeeld.

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal van die belangrijke ontwikkelingen, en laat zien hoe we als provincie daarop inspelen.

Sommige ontwikkelingen van buitenaf kennen een wettelijke verplichting. Het spreekt voor zich dat de provincie Noord-Brabant zich hieraan conformeert en daarmee rekening houdt bij de inrichting van informatiesystemen.

De organisatie zelf is volop in ontwikkeling: de toekomstige provincie zal kleiner (regisseur op kerntaken) zijn met een inrichting van de organisatie die sober en doelmatig is. Hiermee gepaard gaat een noodzaak tot het zoeken van samenwerking met collega-overheden, soms binnen de vanzelfsprekendheid van een keten, maar steeds vaker ook om de kosten van de bedrijfsvoering beheersbaar te houden.

2.1 Externe ontwikkelingen

De digitale agenda van Europa en de daaruit afgeleide digitale agenda van Nederland en digitale stedenagenda hebben een grote impact op de provinciale dienstverlening. Het gemeenschappelijk streven van deze agenda's is het realiseren van een goede en toegankelijke dienstverlening voor burgers en bedrijven. Hierin staat een aantal slimme overheidsbreed afgestemde voorzieningen centraal, gericht op samenwerken, digitaal werken en een open overheid.

Samenwerken tussen verschillende overheden en andere organisaties vereist probleemloze aansluiting van informatiestromen. De keuze voor de juiste voorzieningen daarvoor maken we als organisatie niet langer afzonderlijk, maar pakken we steeds vaker in gezamenlijkheid met andere organisaties op. Dit geldt evenzeer voor de inzet van ICT-kennis die steeds vaker over organisaties heen opereert i.p.v. de ICT-kennis alleen voor de eigen organisatie te houden: dat blijft niet beperkt tot kennisuitwisseling maar wij zetten stappen om specialistische functies te delen. Voor veel overheidsorganisaties is het onhaalbaar alle kennis in huis te hebben en het onderbrengen van kennis in bijvoorbeeld shared service centra biedt daarvoor een oplossing.

Digitaal werken maakt in de kern plaats- en tijdonafhankelijk werken mogelijk. Om digitaal te kunnen werken, passen we principes van standaardisatie en werken onder architectuur toe. We richten onze processen efficiënt en gestandaardiseerd in om de automatisering te laten slagen (zie ook paragraaf 2.2). Standaardisatie en architectuur bedenken we als provincie Noord-Brabant niet zelfstandig: er zijn wereldwijd en in Nederland diverse initiatieven genomen om tot afspraken op dit gebied te komen en die wij op onze voorzieningen toepassen (in Nederland bijvoorbeeld het Forum Standaardisatie voor de overheid).

Open overheid staat primair voor een open en transparante dienstverlening: een overheid die data laagdrempelig beschikbaar stelt, die inzicht en inspraak biedt op beleidsontwikkeling middels burgerparticipatie en co-creatie. En vooral: een overheid die niet opnieuw het wiel uitvindt, maar gebruik maakt van wat er al is. Daartoe passen we op ICT-gebied de principes van open data toe en waar mogelijk open source, maken we gebruik van basisregistraties, en bieden we toegang via een transparant overheidsloket.

Open data

De ambitie van een Open Overheid is het transparanter maken van overheidstaken en de maatschappij de gelegenheid bieden beter samen te werken met de overheid. Het ‘open’ zetten van data vormt daarbij één van de belangrijke onderdelen. Hierbij is het uitgangspunt dat de overheid de data beschikbaar stelt zodat maatschappelijke partners deze data voor hun eigen doelen kunnen inzetten.

De provincie heeft een grote hoeveelheid data waarmee bedrijfsleven of partners interessante ontwikkelingen tot stand kunnen brengen en waar een economische impuls vanuit gaat. We maken deze data goed toegankelijk en beschikbaar. Hierbij is van belang dat we de data up-to-date houden en het beheer van de data daarop aanpassen.

Wanneer sprake is van gegevens met een landelijke dekking haken we aan bij landelijke ontwikkelingen zodat sprake is van eenzelfde datastructuur. Een goed voorbeeld waar de provincie mee te maken heeft, is de ambitie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu om de dynamische Openbaar Vervoer informatie te stroomlijnen zodat deze landelijk breed beschikbaar komt. Met name dynamische informatie waarbij sprake is van landelijke uniformiteit in de data biedt kansen voor nieuwe toepassingen door marktpartijen.

Een ander voorbeeld is het provinciaal GeoRegister (PGR: www.provinciaalgeoregister.nl); een digitaal register, waarin de 12 provincies hun provinciale geoinformatie op een duidelijke en gestructureerde wijze vindbaar maken. Gebruikers kunnen geo-informatie zoeken en de gevonden informatie op basis van open standaarden gebruiken in de vorm van webservices of downloaden. De tijd dat gebruikers hiervoor bij elk van de 12 provincies aan moesten kloppen en de informatie vervolgens in verschillende opslagformaten ontvingen ligt daarmee definitief achter ons. Met deze voorziening voldoen we bovendien aan de wettelijke EU-richtlijn Inspire, die deze wijze van informatieverstrekking voorschrijft voor een aantal

informatiebronnen. Deze voorziening wordt centraal beheerd – het decentraal beheer op de geo-informatie is daarmee tot een minimum beperkt.

Basisregistraties

De invoering van basisregistraties heeft een wettelijk karakter en is erop gericht processen en contacten tussen overheden en burgers/bedrijven efficiënter te laten plaatsvinden. Basisregistraties betreffen administraties van gegevens die één overheidsinstantie exclusief beheert. Zo wordt het NHR (Nederlands Handels Register) door de Kamer van Koophandel beheerd. Door voortaan exclusief van deze gegevens gebruik te maken, worden automatisch de juiste adresgegevens gebruikt. De provincie heeft in 2011 reeds een impactanalyse uitgevoerd, waarin bepaald is welke acties we tot 2018 in dit verband moeten uitzetten. In een enkel geval zijn wij zelf verantwoordelijk om een basisregistratie te beheren: dit betreft de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT), waarvoor wettelijk is vastgelegd dat de provincies 1 van de 7 bronhouders zijn, en daarmee medeverantwoordelijk voor het actueel houden en landelijk ontsluiten van deze basisregistratie.

Overheidsloketten

Met behulp van uniforme overheidsloketten kunnen burgers en organisaties gemakkelijker en meer laagdrempelig zaken doen met de overheid. Een voorbeeld van een dergelijk overheidsloket is Antwoord voor Bedrijven. Voor het aanvragen van subsidies of vergunningen bij de provincie kunnen ondernemers voortaan op elk moment van de dag terecht bij de Berichtenbox voor Bedrijven. Het doel: financiële en administratieve lastenverlichting voor bedrijven. En verbetering van digitale dienstverlening aan ondernemers (zie <http://www.brabant.nl/berichtenbox>).

Een overheidsloket biedt toegang tot open en transparante informatie. Met dat voor ogen richt de provincie haar bereikbaarheid en beschikbaarheid zo in dat elke partner binnen korte tijd met de juiste informatie of de juiste persoon bij de provincie in verbinding kan komen. Hierbij hanteren we het uitgangspunt: "*Alle informatie is openbaar, tenzij...*"

Wet- en regelgeving

Onder invloed van de mogelijkheden van informatisering en automatisering vindt een verandering plaats in de manier waarop wettelijke voorschriften het handelen van overheden beïnvloeden. Tot voor kort zag de wet voornamelijk toe op de taak van de provincie: het wat.

Met het verplichte gebruik van de basisregistraties, privacywetgeving en bijv. de Wet ruimtelijke ordening (Wro) schuift de grens op naar het hoe en het waarmee. De Wro is een goed voorbeeld van wetgeving waarbij niet langer de papieren informatie, maar de digitale informatie en het totstandkomingproces van onze regelgeving van doorslaggevende invloed zijn op de juistheid en rechtmatigheid van de besluitvorming.

Een aantal wettelijke bepalingen is -binnen een overgangperiode- nu nog facultatief. Voorbeelden zijn de Bekendmakingswet, de Wet elektronisch bestuurlijk verkeer en de Wet elektronisch verkeer met de bestuursrechter. Het is duidelijk dat binnen enkele jaren de zogenaamde “kan”-bepalingen uit de regelingen zullen verdwijnen. Het elektronisch bekendmaken, elektronisch communiceren met afnemers van onze diensten en de bestuursrechter vereisen veilige en betrouwbare voorzieningen waarover correcte informatie wordt verzonden.

De komende periode zullen we als provincie aan de verplichtingen van het wettelijke kader van de elektronische overheid tegemoet moeten komen. De wettelijke bepalingen verplichten ons om, ten behoeve van onze afnemers, transparantie en stroomlijning van processen en gegevensvoorzieningen door te voeren. De meest relevante regelgeving op een rij:

- Wet elektronisch bestuurlijk verkeer (Webv);
- Wet openbaarheid van bestuur (Wob);
- Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)
- Wet gemeentelijke basisadministratie (Wgba) en overige wetgeving betreffende basisregistraties;
- Wet algemene bepalingen burgerservicenummer (Wabb);
- Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo)
- Archiefwet en archiefbesluit, en daarop aanvullende normen NEN-ISO 15489, NEN 2082, en Baseline Informatiehuishouding Rijksoverheid.

2.2 Interne ontwikkelingen

De Agenda van Brabant stelt kaders voor de herprofilering van de provinciale rol. Het betreft op hoofdlijnen een kanteling van uitvoerend naar meer opdrachtgevend en regisserend, in een kleinere en sobere organisatie. Deze paragraaf geeft een opsomming van de belangrijkste onderwerpen die met deze interne ontwikkelingen verbonden zijn en die van betekenis zijn op het ICT-beleid.

Onze organisatie stelt **procesmatig werken** centraal: de bedrijfsprocessen vormen de basis voor de producten en diensten die onze organisatie aan interne en externe klanten levert. In een recent verleden hebben we onze belangrijkste processen vastgesteld. In tabel 2.1 zijn deze gerubriceerd naar de 3 kernrollen van de provincie. Ieder proces kent een proceseigenaar die – binnen de kaders – verantwoordelijkheid draagt; ook ten aanzien van de onderliggende activiteiten en informatiesystemen of wijzigingen daarop.

Tabel 2.1. De drie kernrollen en bijbehorende processen van de provincie

Kernrol	Bijbehorende hoofdprocessen
Gebiedsregisseur	• Beleidsontwikkeling • Advisering
Toezicht houden en kwaliteit bewaken	• Gegevensverzameling, monitoring en beleidsevaluatie • Beoordeling en toetsing • Toezicht en handhaving • Bezwaar en beroep
Zorgdragen voor uitvoering	• Contracteren, contractbeheer, monitoren en bijsturen • Subsidie- en vergunningverlening • Beheer en onderhoud • Overige uitvoeringstrajecten

Met het proces als uitgangspunt kan de proceseigenaar zelf sturen op de belangrijkste voorwaarden die vereist zijn voor een goed functionerende digitalisering van het proces:

- Is het proces volledig beschreven?
- Is het proces te standaardiseren? (d.w.z. kunnen we gelijksoortige processen zoals subsidieverlening binnen alle beleidsdomeinen identiek maken?)
- Moet het proces ‘dik’ of ‘dun’ uitgevoerd worden?
- Voeren we het proces zelf uit, besteden we het uit of is het een combinatie daarvan?
- Is het proces transparant genoeg voor ketenpartners en derden? (d.m.v. informatie over status afhandeling)
- Is er uitwisseling van kennis/samenwerking met andere organisaties die voor identieke taken staan?

Digitaliseer het proces pas nadat aan bovenstaande voorwaarden is voldaan.

Bedrijfsprocessen zijn goed te beheersen als ze integraal zichtbaar gemaakt zijn in een provinciaal proceslandschap. Processen kunnen dan gestroomlijnd worden (standaardiseren) en de spelregels geborgd. Voor het bepalen van nut en noodzaak van een nieuwe ICT-voorziening is een vereiste dat de verantwoordelijke proceseigenaar goed in beeld is en dat de functie van de informatie binnen het proces duidelijk is.

Door de herprofilering van de provinciale rol krijgen we steeds meer te maken met organisatie overstijgende samenwerking; denk hierbij met name aan de inrichting van omgevingsdiensten (de regionale uitvoeringsdiensten of RUD's) die een deel van de taken van de provincie gaan uitvoeren, maar waarvoor de provincie eindverantwoordelijke blijft. Hierdoor zullen onze processen steeds meer een karakter krijgen van **ketensamenwerking in procesketens**. Dit houdt

onder meer in dat ook informatiesystemen probleemloos over organisaties samenwerken. De ICT-organisatie moet zich daarop aanpassen in haar dienstverlening.

Daarnaast werkt de organisatie aan een **gebruiksvriendelijke bedrijfsvoering**, waarbij op een klantvriendelijke wijze snel informatie verkregen kan worden. Daar waar mogelijk moet de klant met een simpele druk op de knop bijvoorbeeld statusinformatie over een aanvraag kunnen inzien. Indien nodig wordt de informatie via een helpdesk verstrekt of geschakeld met een ter zake kundige adviseur. Hieruit kunnen nieuwe inzichten en ook nieuwe informatiebehoeften ontstaan.

Naast de monitoring van - en sturing op- voortgang en financiën van programma's en projecten, wordt het steeds belangrijker om beter te kunnen sturen op doelen en (maatschappelijke) effecten. Hiervoor is **beleidsmonitoring** met ondersteuning aan de juiste beleidsinformatie steeds meer erkend als een noodzakelijk instrument. Het team Kennis en Onderzoek vormt daarbij de initiërende kracht. Deze ontwikkeling zal ook invloed hebben op de gegevenshuishouding en informatievoorziening van de provincie. Een ander voorbeeld vanuit het team Kennis en Onderzoek is de Brabant.databank.nl waarin monitoringsgegevens (feiten en cijfers) over Brabant zijn verzameld en toegankelijk gemaakt.

In het verlengde hiervan staat de wens van de Staten om verbeterd inzicht in de planning van de beleidsagenda op de lange termijn (LTA) te hebben. Hiermee wordt het voor de Staten en de buitenwacht helder wanneer een beleidsonderwerp qua besluitvorming aan de orde komt. Deze informatie is binnen de organisatie centraal aanwezig. Einddoel is een informatiesysteem dat actueel inzicht geeft in variabelen op het vlak van planning & control en beleidsmonitoring: kosten, prestaties, doelindicatoren.

De verbouwing van het provinciehuis naar het nieuwe **Huis voor Brabant** zal binnenkort van start gaan. Deze verbouwing beoogt tevens een nieuw kantoorconcept te realiseren. Dit nieuwe kantoorconcept waarbij plaats- en tijdonafhankelijk werken en het faciliteren van een netwerkorganisatie centraal staat, zal ook nieuwe eisen stellen aan de informatievoorziening.

2.3 Technologische ontwikkelingen

Naast de in dit hoofdstuk beschreven ontwikkelingen zullen de komende jaren ook beïnvloed worden door diverse technologische ICT-ontwikkelingen, die elkaar in steeds sneller tempo opvolgen. Bij elk van die ontwikkelingen zullen we voortdurend bepalen hoe we daarop inspelen en vooral met welk doel en of we er klaar voor zijn. Een voorbeeld hiervan vormt het gebruik van tablets door medewerkers. Op dit moment faciliteren we de uitrol van de “Bring your own tablet”-regeling.

Zogenaamde *cloud* oplossingen passen we op enkele plaatsen al toe en zullen de komende tijd in omvang toenemen, zeker als oplossing bij samenwerkingsvormen: hierbij draaien de software en hardware niet op systemen van de provincie, maar op (een of meerdere) machines ergens op internet. De gebruiker hoeft op deze manier geen eigenaar meer te zijn van de gebruikte hard- en software en is niet verantwoordelijk voor het onderhoud, maar wel voor

het voeren van de regie en het beoordelen van de voorwaarden (bijvoorbeeld de toepasselijke wetgeving) en het sluiten van de overeenkomsten.

Deze technologische ontwikkelingen bezien we in samenhang met het bestaande applicatielandschap (zie ook hoofdstuk 7) en met beveiligingsvraagstukken. De komende jaren zullen in het teken staan van een aanzienlijke aanpassing van de ICT dienstverlening – niet alleen technologisch, maar ook qua inzet van middelen en nieuwe manieren van werken.

ICT faciliteert de samenwerking binnen het provinciehuis en met partners buiten het provinciehuis en ICT maakt het mogelijk dat kennis & informatie van de provincie beschikbaar zijn voor de Brabantse samenleving en voor medewerkers van de provincie. Om samenwerking en uitwisseling mogelijk te maken wordt aangesloten bij wat elders ontwikkeld is. Dit betekent ook dat de provincie hergebruik van reeds ontwikkelde zaken stimuleert. Om hergebruik te stimuleren kijken wij altijd eerst of wat wij willen niet al bij andere overheden beschikbaar is. Hierbij sluiten wij zoveel mogelijk aan bij landelijke initiatieven en programma's.

De provincie wil een moderne organisatie zijn waar ook jonge mensen graag willen werken. Bij de inrichting van de organisatie wordt daarmee doelbewust rekening gehouden. Vanuit de ICT worden medewerkers gefaciliteerd om te werken zoals zij dat prettig vinden. Hierbij volgt de provincie zo goed mogelijk de markt van nieuwe voorzieningen, maar zetten we wel in op duurzame – en dus in de praktijk bewezen – oplossingen. Door voor *proven technology* te kiezen kunnen de kosten gemakkelijker beheersbaar worden gehouden. Voorzieningen voor medewerkers worden vaker een zaak van de medewerker zelf (Bring Your Own). Binnen redelijke grenzen zorgt elke medewerker zelf voor de elektronica die zij of hij gebruiken wil, de provincie zorgt ervoor dat die elektronica op een betrouwbare manier kan communiceren met de provinciale voorzieningen. Er zal dus meer nadruk komen te liggen op toegankelijkheid en niet op middelen. De bedrijfsapplicaties worden apparaat-onafhankelijk aangeboden. Over de financiële aspecten daarvan maken we afspraken met de Ondernemingsraad en met de fiscus.

Bereikbaarheid van de informatiesystemen is ook buiten kantooruren van belang. Om ook buiten kantooruren goed bereikbaar te zijn, zijn aanvullende technische voorzieningen nodig, die passen binnen de ambitie van scenario 2; dat betekent dat de basis gehandhaafd blijft op de huidige beschikbaarheidstijden, maar dat voor geselecteerde diensten een aangepast beschikbaarheidsregime kan worden afgesproken.

3 Samenwerking op ICT-gebied

Onze informatiebehoefte is niet uniek: als een ICT-oplossing niet klaar op de plank ligt, zetten we samenwerking in als instrument om ICT-oplossingen te vinden. Het zelf ontwikkelen van oplossingen is alleen nog bij hoge uitzondering op zijn plaats.

In dit hoofdstuk gaan wij beknopt in op de uitdagingen rond samenwerking. Naast zelf doen en uitbesteden, is samenwerking een kansrijke optie om dienstverlening op het gebied van informatietechnologie in te vullen. De keuze voor scenario 2 (zie hoofdstuk 1) schrijft zelfs voor dat we bij het vinden van ICT-oplossingen vooral ook de samenwerking als instrument moeten verkennen: vanuit de gedachte dat onze informatiebehoefte niet uniek is en het zelf ontwikkelen van oplossingen alleen nog bij hoge uitzondering op zijn plaats is.

De verschillende overheden hebben op het gebied van Informatievoorziening en -technologie te maken met veelal gelijksoortige producten en diensten, naast de al genoemde komst van de verplichte basisregistraties en nieuwe ontwikkelingen in de techniek. Tevens speelt bij vele organisaties de vraag of het werk slimmer, samen met anderen en efficiënter is te organiseren. Het antwoord is dat we het wiel zelf moeten uitvinden maar dat we voordeel moeten halen uit het delen van diensten, kennis en expertise en uit het hergebruik van voorzieningen.

Daarom is het een zeer wenselijke beweging om die samenwerkingsvorm in te zetten waarmee de kwetsbaarheid en de kosten kunnen worden verminderd, terwijl de kwaliteit kan worden verhoogd. Daarnaast is samenwerking één van de beschikbare middelen om binnen de bestaande budgettaire grenzen kostenreductie te realiseren. Dit laatste is tevens een randvoorwaarde voor de opdracht om de basis op orde te brengen en op onderdelen actief volger van ICT-ontwikkelingen te zijn.

Samenwerking is een middel, geen doel op zich. Een geslaagde samenwerking geeft een positieve impuls aan de drie K's: kwetsbaarheid, kwaliteit en kosten. Als in een specifiek geval van deze positieve impuls geen sprake is, is samenwerking mogelijk geen verstandige optie en moeten we kiezen tussen zelf doen of uitbesteden.

Bij samenwerking tussen verschillende partijen moet ook rekening worden gehouden met verschillende bedrijfsculturen die bij elkaar worden gebracht. Als hiervoor bij samenwerking voldoende aandacht is, wordt de kans op succes aanzienlijk vergroot.

Samenwerkingsvormen

Het is zaak om initiatieven in het juiste samenwerkingsverband op ICT-gebied onder te brengen en dus geen uitsluitende keuze te maken voor één samenwerkingsverband. Waar taken overeenkomen, ligt het delen of bij elkaar brengen van bronnen in een samenwerkingsvorm voor de hand. Generiek inzetbare kennis en expertise kan gedijen in meerdere samenwerkingsvormen.

Afhankelijk van de situatie worden er momenteel binnen de provincie Noord-Brabant op ICT-gebied twee samenwerkingsvormen gestimuleerd: in de eerste plaats samenwerking tussen partijen met dezelfde inhoudelijke taken, veelal interprovinciale samenwerking of samenwerking met een buurprovincie. In de tweede plaats samenwerking tussen partijen in

dezelfde geografische regio: hierbij gaat het om samenwerking tussen provincie, (Brabantse) gemeenten en waterschappen. Bij deze tweede vorm komt ook samenwerking in beeld met kennisinstituten als universiteiten en hogescholen of het bedrijfsleven in de Brabantse regio.

Met de eerste vorm hebben de provincies inmiddels meerdere jaren ervaring en het verdient aanbeveling om deze vorm de komende tijd te intensiveren.

De tweede vorm verkeert nog in een fase van verkenning, maar wordt als zeer kansrijk ingeschat.

Hieronder worden beide vormen toegelicht met behulp van twee voorbeelden, die de komende 2 jaar nadrukkelijk centraal zullen staan op samenwerkingsvlak.

3.1 Interprovinciaal: GBO

GBO provincies (Gemeenschappelijke Beheerorganisatie, onderdeel van het IPO) heeft als doel het beheer van gemeenschappelijke producten en diensten van de 12 provincies: hierbij gaat het vooral om beheer van techniek en applicaties. Het GBO is van en werkt voor de 12 provincies. De provincies treden gezamenlijk op als opdrachtgever en eigenaar van de beheerportfolio. Er kan al sprake zijn van effectief gemeenschappelijk beheer als een product of dienst door 3 of meer provincies wordt afgenomen. Zaken die centraal in beheer zijn, hoeven niet meer decentraal beheerd te worden en dat leidt in de regel tot kostenreductie. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van de aanwezige expertise bij de provincies om kennisdeling en –borging te kunnen garanderen: functioneel beheer. Voor het technische en applicatiebeheer wordt gebruik gemaakt van marktpartijen. Op dit moment zijn er zo'n 12 gemeenschappelijke producten in beheer bij GBO (€3 miljoen in 2012, ca. € 300K voor rekening van Noord-Brabant) – de komende jaren zullen hieraan producten worden toegevoegd wanneer de business case en bijpassende besluitvorming door de gezamenlijke provincies daar aanleiding toe geeft.

3.2 Regionaal: GeoBrabant

Het geo-domein is een domein dat sterk in ontwikkeling is, maar dat nog slechts staat aan het begin van bijbehorende veranderingen. Provincie, gemeenten en waterschappen worden vanuit diverse perspectieven indringend geconfronteerd met die veranderingen en zullen hun bedrijfsvoering daarop moeten aanpassen. Iedere partij bedient een significant deel van het geo-domein en heeft daarin specifieke taken, rollen en verantwoordelijkheden. Landelijke wet- en regelgeving brengt de individuele domeinen steeds dichterbij elkaar en in een aantal gevallen opereren partijen in hetzelfde proces. Denk aan de basisregistratie grootschalige topografie (paragraaf 2.1) waarin iedere partij de rol heeft van bronhouder voor specifiek toegewezen objecten en objectsoorten.

In 2012 is onder de naam GeoBrabant een initiatief gestart tussen de Brabantse waterschappen en de provincie om te verkennen of samenwerking op het gebied van de geografische informatievoorziening en geodesie mogelijk is. Inmiddels zijn de partijen ervan overtuigd dat de regionale samenwerking, tussen verschillende overheidslagen, kansrijk is. Het

samenwerkingsverband is inmiddels verbreed met de gemeenten Helmond, Tilburg, Breda, Roosendaal, 's-Hertogenbosch, Oss, Uden, Veghel en Bernheze.

Door samenwerking willen we het volgende bereiken:

- Betere klanttevredenheid: de externe dienstverlening richting burgers en bedrijven wordt verbeterd door toegankelijke en laagdrempelige (geo)informatievoorziening;
- Betere ketensamenwerking: ruimtelijke informatie is een belangrijke pijler binnen de (beleids)processen. De ketenprocessen tussen organisaties, zoals bijvoorbeeld vergunningverlening, zijn gebaat bij een kwalitatieve goede (geo)informatievoorziening;
- Lagere (maatschappelijke) kosten: verhoging van de effectiviteit en efficiëntie zal zich gaan vertalen in lagere kosten, het aanbieden van diensten tegen een reële marktconforme prijs. Indien een marktpartij het goedkoper, sneller of beter kan, dan zullen we als regiovervoerder/adviseur/begeleider/controller deze inkoop begeleiden;
- (Ver)betere(n) kwaliteit: onze producten en diensten zijn van goede kwaliteit, maar ook onze eigen interne en externe dienstverlening wordt verbeterd;
- Verminderde kwetsbaarheid: door het scheppen van meer volume, kunnen we toekomstige bezuinigingen beter opvangen en toch adequaat meebewegen met de snellere veranderingen. Door gezamenlijk beter applicatiebeheer en productontwikkeling, zijn er minder faalkosten. Tevens worden kwetsbare functies en taken binnen de organisatie verminderd, zoals door de mogelijkheid om een gespecialiseerde taak beter uit te voeren.

Met GeoBrabant realiseren de deelnemers een verbetering en vernieuwing van de dienstverlening tegen lagere kosten. Het doel van dit initiatief kan kort worden samengevat als “Meer met minder door innovatieve samenwerking”. “Meer” vanwege een hogere kwaliteit van de dienstverlening, meer kennis, meer volume, meer centralisatie, meer innovatief vermogen en meer marktwerking. “Minder” door minder geld en mensen, minder applicaties, minder individueel en minder inhuur.

Om de samenwerking tot stand te brengen, zijn er drie sporen benoemd:

- realiseren van de centrale (externe) dienstverlening (het Ruimtelijk Informatiehuis Brabant)
- realiseren van moderne diensten en ontzorgen van regionale overheidsverbanden.
- optimaliseren van de decentrale bedrijfsvoering (de basis op orde)

4 Architectuur en beveiliging

- De toekomstige informatievoorziening moet de provincie Noord-Brabant optimaal ondersteunen bij het realiseren van haar ambities
- Voor de inrichting van de informatievoorzieningen werken we onder architectuur – een architectuur die normstellend, consistent en toekomstvast is.
- Openheid en standaardisatie zijn daarbij de uitgangspunten.
- Onze informatiebeveiliging voldoet aan de wetgeving en de afspraken die daarover op landelijk en interprovinciaal niveau zijn gemaakt.

Van de overheid en ook van de provincie Noord-Brabant wordt verwacht dat zij snel, maar toch zorgvuldig op maatschappelijke, bestuurlijke en technologische veranderingen kunnen inspelen. Om dit adequaat te doen moet de provincie vlot de impact van een verandering kunnen bepalen om vervolgens succesvol een veranderingstraject in gang te zetten.

In dit hoofdstuk en in hoofdstuk 5 gaan wij in op de belangrijkste kaders die hiervoor nodig zijn binnen het ICT-werkveld en die het ontwerp en de uitvoering van de ICT-voorzieningen vorm geven. We bespreken achtereenvolgens in dit hoofdstuk het uitgangspunt van werken onder architectuur en het beleid ten aanzien van de beveiliging, en in hoofdstuk 5 het projectenmanagement en het beheer van de ICT-infrastructuur.

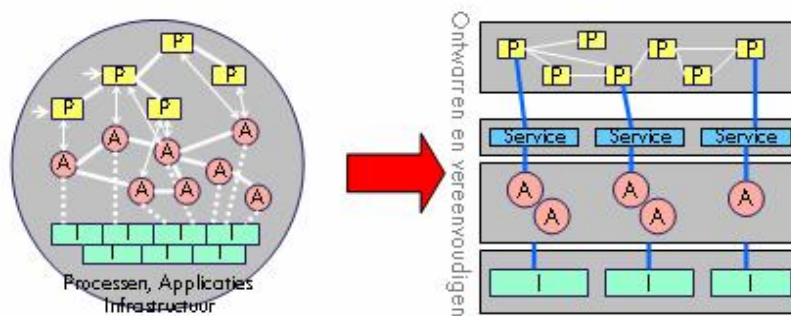
De proceseigenaar is medeverantwoordelijk om de ondersteunende ICT-voorzieningen binnen deze kaders in te richten, daarbij geassisteerd vanuit de ICT-discipline. De eindverantwoordelijkheid voor de handhaving van deze kaders ligt bij de Directieraad.

4.1 Architectuurkaders

Huidige informatievoorziening

Op dit moment is de doorlooptijd van nieuwe producten en diensten door de complexe inrichting van de informatievoorziening onnodig lang geworden. Daarnaast is een steeds groter deel van het budget voor informatievoorziening nodig voor het beheren en in stand houden van de huidige complexe situatie, waardoor de ruimte voor vernieuwing afneemt.

Deze situatie is het resultaat van een periode waarin de inrichting van de informatievoorziening nog sterk bottom up tot stand kwam. Dit is bij veel organisaties herkenbaar en deze trend wordt sinds enige jaren doorbroken met de introductie van *werken onder architectuur* (figuur 4.1).



Figuur 4.1: De huidige inrichting van de informatievoorziening is een web van processen, applicaties en onderliggende systemen. Door te werken met architectuurskaders kan dit web ontward en vereenvoudigd worden.

Architectuur

Werken onder architectuur is het aangewezen middel om de visie op de toekomstig gewenste informatievoorziening te realiseren. Op basis van principes en modellen geven we richting aan het ontwerp en de (her)inrichting van processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur van de provincie. Hiermee wordt architectuur een stuurmiddel voor het management (zie ook bijlage 3 met de routekaart om de technische basis op orde te brengen).

De oplossing voor het verkorten van de doorlooptijd van een veranderingstraject en het omlaag brengen van de beheerkosten is het ontwarren en vereenvoudigen van het proces- en informatielandschap van de provincie (zie ook paragraaf 2.2). Het adagium hierbij is: centraliseer, standaardiseer, uniformeer, digitaliseer. Dit zorgt voor een informatievoorziening die te beheren is tegen redelijke kosten en inspanningen, en die door standaardisatie eenvoudiger nieuwe initiatieven kan faciliteren.

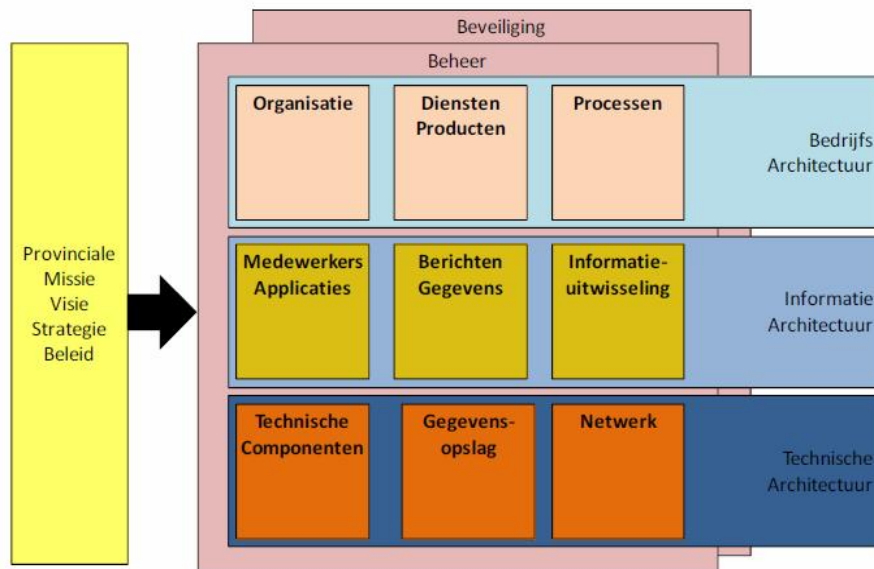
De architectuur van een organisatie geeft het overzicht, de samenhang en de richting weer van de bedrijfsinrichting, de informatiehuishouding en de onderliggende ICT-infrastructuur. Hierdoor kunnen de effecten van een verandering vanuit verschillende perspectieven inzichtelijk worden gemaakt.

De belangrijkste doelstellingen van het werken onder architectuur zijn:

- Betere besluitvorming door het inzichtelijk maken van de samenhang (processen, informatie en techniek) en het relateren van organisatiedoelen aan de informatievoorziening.
- Verkorten doorlooptijd van een veranderingstraject en verlagen beheerslasten door het ontwarren en vereenvoudigen van het proces- en informatielandschap van de provincie.
- Verhogen wendbaarheid van organisatie door standaardisatie en inzetten van generieke herbruikbare bouwstenen.

De toekomstig gewenste informatievoorziening van de provincie is afgeleid van de provinciale missie, visie, beleid en strategie, en de interpretatie van regels uit bovenliggende architecturen zoals NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur) en PETRA (Provinciale

EnTerprise Referentie Architectuur). Hierin zijn landelijke en interprovinciale afspraken vastgelegd met betrekking tot informatievoorziening en daarin hoeven we dus niet het wiel uit te vinden. Daar waar in de NORA en PETRA de afspraken niet compleet zijn, vullen we ze aan en we doen dat het liefst in interprovinciaal verband.



Figuur 4.2: NORA-architectuur raamwerk (NORA = Nederlandse Overheids Referentie Architectuur).

Basis architectuurprincipes

De toekomstig gewenste informatievoorziening in architectuurtermen is inmiddels beschikbaar in een uitgebreid document dat de doelarchitectuur beschrijft van de provincie Noord-Brabant.

Om de doelarchitectuur te kunnen bereiken zijn daarin 9 basis-architectuurprincipes centraal gesteld die het kader vormen bij het richting geven aan het ontwerp en de realisatie van processen, informatie, systemen en techniek.

Standaardiseer de bedrijfsvoering en informatievoorziening

Standaardisatie levert beheervoordelen en kostenbesparing op door hergebruik, schaalgrootte en snellere implementaties.

Hergebruik standaard bouwstenen

Door hergebruik van bouwstenen op het gebied van processen, gegevens en systemen wordt optimaal gebruik gemaakt van bestaande middelen (bijv. documentbeheer systeem, een basis- of kernregistratie). Hierdoor kunnen projecten in een kortere tijd worden afgerond en tegen lagere kosten.

Houd bij vernieuwing rekening met beheer

Door een standaard werkwijze en door beheeraspecten te betrekken bij het ontwerp zijn minder wijzigingen nodig nadat een systeem in productie is genomen. Dit resulteert in

schaalvoordelen, minder incidenten, lagere kosten en grotere beschikbaarheid.

Ontwerp systemen voor verandering

Door bij het ontwerpen van systemen rekening te houden met veranderingen worden beheer- en exploitatiekosten verlaagd op het moment dat een verandering moet worden geïmplementeerd. Daarnaast wordt het mogelijk om systeembouwblokken sneller en eenvoudiger te vervangen.

Gebruik open standaarden ("pas toe of leg uit")

Door gebruik te maken van open standaarden dragen we bij aan standaardisatie en wordt het eenvoudiger om gegevens met andere systemen en organisaties uit te wisselen. Dit vergemakkelijkt de samenwerking met andere organisaties.

Kies voor open source software boven closed source software bij gelijke geschiktheid

Open source software stimuleert innovatie, beperkt monopolieposities en bevordert een gelijk speelveld op de softwaremarkt.

Laat medewerkers plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijk werken

Dat bevordert de flexibiliteit, efficiëntie en interne- en externe samenwerking.

Kies voor bewezen oplossingen

Bewezen oplossingen verminderen risico's (stabiliteit, performance, veiligheid, toekomstvastheid, ondersteuning).

Beveilig de informatievoorziening afgewogen

We wegen bedreigingen af tegen de kans van optreden en de te verwachte schade. Dan kunnen passende maatregelen worden genomen. Dit voorkomt te hoge kosten voor de provincie door te zware beveiliging of mogelijke schade door te lichte beveiliging.

4.2 Kaders voor beveiliging

Zoals eerder beschreven kan informatie in verschillende vormen binnen de organisatie bestaan: in hoofden, op papier en in steeds toenemende mate in informatiesystemen (zie figuur 1.2). De informatie moet te allen tijde op geschikte wijze worden beveiligd, ongeacht de vorm waarin de informatie bestaat of de wijze waarop deze gedeeld of opgeslagen wordt. Bedenk dat deze beveiliging slechts ten dele met technische middelen is in te vullen en dat een belangrijk deel bepaald wordt door het bewustzijn van de gebruiker dat zich uit in gedrag en het nemen van verantwoordelijkheid.

Daarnaast hoort hierbij het besef dat een open overheid open en transparant wil zijn en uitgaat van het principe: "*Alle informatie is openbaar, tenzij...*". Dit hoeft niet met informatiebeveiliging op gespannen voet te staan, mits de juiste kaders rond beveiliging worden gehanteerd. Bij openbare informatie zal het in de meeste gevallen nog wel wenselijk zijn dat een beperkt aantal gebruikers geautoriseerd is tot het wijzigen en aanpassen van de

informatie. Ook moet de gebruiker erop kunnen vertrouwen dat de informatie juist en volledig is.

Bij de beveiliging van informatie wordt daarom onderscheid gemaakt naar beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van informatie:

- Beschikbaarheid: geautoriseerde gebruikers hebben op de juiste momenten toegang tot de informatie en de aanverwante bedrijfsmiddelen.
- Integriteit: correctheid en volledigheid van de informatie en de informatieverwerking.
- Vertrouwelijkheid: de informatie is alleen toegankelijk voor degenen die hiertoe ook daadwerkelijk geautoriseerd zijn.

Uitgangspunt voor onze kaders rond informatiebeveiliging zijn de wetgeving en de afspraken die op landelijk en interprovinciaal inmiddels zijn gemaakt. Deze afspraken zijn respectievelijk vervat in de landelijke standaard voor informatiebeveiliging (NEN/ISO 27001 en 27002) en de “Interprovinciale baseline voor informatiebeveiliging”.

Door de toenemende digitalisering is het zorgvuldig omgaan met de gegevens van personeel, burgers, bedrijven en partners van groot belang. Ook bij interne ontwikkelingen zoals het gebruik van de iPad, BYOD, zaakgericht werken, het digitaliseren van processen en het gebruik van clouddiensten is informatiebeveiliging een essentieel onderwerp.

Informatiebeveiliging maakt deze ontwikkelingen juist mogelijk. Bij elke ontwikkeling zal samen met de organisatie worden gekeken waar de risico's liggen en op basis daarvan zal een passend beveiligingsniveau worden vastgesteld. Het gaat hierbij om de risicoafweging tussen de te nemen maatregelen en kosten die ermee gemoeid zijn. Dit samenspel tussen kosten, risico's en te nemen maatregelen zal de komende jaren steeds belangrijker worden. Dit vergt een verdere professionalisering van informatiebeveiliging.

In toenemende mate wordt de provincie geconfronteerd met beveiligingsrisico's die de dienstverlening bedreigen. Een voorbeeld van zo'n risico is dat hackers in onze systemen proberen in te breken waarbij ze gebruik maken van zwakke plekken in de beveiliging. Deze kunnen ontstaan door het niet tijdig doorvoeren van software-updates of doordat nieuwe software onvoldoende beveiligingsmaatregelen bevat.

Het uiteindelijke doel is om informatiebeveiliging een integraal onderdeel uit te laten maken van de bedrijfsvoering omdat het geen op zich staande activiteit is. Nut en noodzaak van informatiebeveiliging dient door te dringen tot in alle delen van de organisatie. Om dit te realiseren zullen de komende jaren de verantwoordelijkheden verder in de lijn worden uitgezet. Dit wordt in hoofdstuk 7 verder uitgewerkt (speerpunt Digitaal Werken)

Een belangrijk onderdeel in de beveiliging is het bewustzijn en bijbehorend gedrag van de medewerkers. Bewustwording en het aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden is hierin essentieel. Technische maatregelen die we nemen hebben geen resultaat als het bewustzijn en het gedrag van de mensen achter blijft.

Tot slot: **100% beveiliging bestaat niet.** We zullen rekening moeten houden met het optreden van incidenten – en zullen ervoor zorg moeten dragen dat de incidentbeheersing adequaat is ingericht. Door de basisset van beveiligingsmaatregelen te implementeren (landelijke en interprovinciale afspraken), de verantwoordelijkheden uit te zetten in de lijn en te leren van bevindingen uit audits en incidenten ontstaat een basis beveiligingsniveau en de mogelijkheid continue verbeteringen aan te brengen. Hierin zullen wij bovendien de landelijke ontwikkelingen volgen die worden uitgewerkt binnen het Nationaal Cyber Security Centrum .

5 Projecten en beheer

- We selecteren de juiste projecten en sturen erop dat deze projecten goed worden uitgevoerd.
- Voordat een project in uitvoering gaat, moeten de gevolgen voor beheer bekend en geaccepteerd zijn.
- Doel is de realisatie van een betrouwbare en beheersbare ICT-infrastructuur die voldoet aan de architectuurprincipes, tegen kosten die niet boven de norm liggen.
- Hierbij wordt uniformiteit in afspraken over beheer gehanteerd.

In vervolg op het voorgaande hoofdstuk gaan wij in dit hoofdstuk in op de belangrijkste kaders die nodig zijn binnen het ICT-werkveld en die het ontwerp en de uitvoering van de ICT-voorzieningen vorm geven.

In dit hoofdstuk bespreken we de kaders rond het projectenmanagement en het beheer van de ICT-voorzieningen. De proceseigenaar is medeverantwoordelijk om de ICT-voorzieningen binnen deze kaders in te richten, daarbij geassisteerd vanuit de ICT-discipline. De eindverantwoordelijkheid voor de handhaving van deze kaders ligt bij de Directieraad.

5.1 Kaders voor projecten

Met ingang van 2010 is een nieuw proces voor projectportfoliomanagement ingevoerd om de knelpunten ten aanzien van selectie, aansturing, financiering en uitvoering van i-projecten weg te werken. Een belangrijk onderdeel van dit proces is het uitvoeren van een onderbouwde selectie van i-projectvoorstellen die de provincie in uitvoering neemt. Dit overzicht wordt samengevat in de I-agenda.

Doelstellingen van dit proces:

- Betere projecten en beter aansluiten van de I-agenda op de concernbrede opgaven;
- Afname van het aantal ICT-projecten;
- Scherpere projectsturing op tijd, geld en kwaliteit.

De I-agenda voor een specifiek jaar bestaat uit lopende i-projecten die in het betreffende jaar worden afgerond, en nieuwe informatiebehoeften die kunnen uitmonden in een i-project conform de afspraken rondom het ICT projectportfoliomanagement.

De besluitvorming over de realisatie van de I-agenda ligt bij de Directieraad, die deze rol in de dagelijkse praktijk heeft belegd bij het ICT Kernteam (IKT). De voorzitter van het IKT (bij voorkeur de CIO zelf, zie hoofdstuk 6) is door de directieraad gemandateerd om besluiten te nemen.

De informatieadviseurs ondersteunen de proceseigenaren bij het voorbereiden van deze projectvoorstellen. Deze informatieadviseurs zijn gepositioneerd binnen het bureau IV (zie hoofdstuk 6).

Kaders voor de selectie van projecten

Niet iedere geformuleerde informatiebehoefte (prospect) leidt tot een i-project. Wanneer dat wel het geval is dient de behoefte vertaald te worden in een business case die de kosten en baten van het project onderbouwt.

Procesmatig werken staat centraal: elke i-behoefte moet herleidbaar zijn tot een proces en proceseigenaar. Voordeel hiervan is dat het meer inzicht biedt om prioriteiten te bepalen en dat de business en ICT beter op elkaar aansluiten: met een voorspoediger verloop van de voorfase van projecten.

Om meer grip te krijgen op de exploitatielasten moeten de effecten van nieuwe projecten op het beheer worden meegenomen in de business case van het project (licentiekosten, serverkosten, dataopslag, personele kosten voor beheer, etc.). De business case beschrijft dan niet alleen de eenmalige kosten maar ook de structurele beheerkosten (zie ook paragraaf 5.2). Deze kosten moeten gedekt zijn in het exploitatiebudget voor beheer of door uitfasering van andere applicaties.

De uiteindelijke business case wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het IKT. Daarbij is ook de invulling van het door de Staten gekozen ambitieniveau een randvoorwaarde. (zie hoofdstuk 1: eerst basis op orde, daarna actief volger).

Samenvattend worden projecten aan de volgende kaders getoetst:

Voor 2013 en 2014

- Vooral projecten die bijdragen aan de basis op orde: conform uitwerking in een roadmap voor 2013 + 2014 (hoofdstuk 7);
- Rationalisatie applicatielandschap. Keuzes maken voor wat betreft standaard ICT-componenten;
- Werk zo veel mogelijk samen met andere provincies/(overheids)organisaties.

Voor 2015:

- Projecten die bijdragen aan innovatie op ICT-gebied. In 2014 roadmap opstellen voor de jaren daarna om de rol van actieve volger voor wat betreft ICT-ontwikkelingen in te vullen. Voorwaarde is dat het project een goede business case heeft;
- De basis moet op orde zijn. Vanaf 2015 ligt de focus op basis op orde houden;
- Overige vraag-/directiespecifieke projecten.

Meer grip op de realisatie van projecten:

- We werken onder architectuur: projecten worden getoetst aan architectuurkaders (hoofdstuk 4);

- Voorrang wordt gegeven aan oplossingen die efficiency bevorderen, die verouderde ICT-voorzieningen vervangen en die op korte termijn besparingen t.o.v. de huidige kosten mogelijk maken;
- Meer eigen mensen op sleutelposities (projectleiders, informatieanalisten);
- Minder projecten tegelijkertijd. Kortere doorlooptijden projecten;
- Meer aandacht voor de gevolgen voor beheer. Om nog meer grip te krijgen op de exploitatielasten moeten de effecten van nieuwe projecten op het beheer tijdig worden onderkend (licentiekosten, serverkosten, dataopslag, personele kosten voor beheer, etc.). Het betreft dus zowel incidentele als structurele beheerskosten. Deze kosten moeten gedekt zijn in het exploitatiebudget voor beheer of door uitfasering van andere applicaties;
- Meer projecten als totaalopdracht buiten de deur zetten (maar: regie in eigen hand);
- Meer interprovinciaal of in andere samenwerkingsverbanden oppakken.

5.2 Kaders voor het beheer van de ICT-voorzieningen

Met het beheer van de ICT-voorzieningen wordt bedoeld: netwerkbeheer, beheer van de werkplekken, systemen, platformen, applicaties, de opslag en beheer van data en de helpdesk als gebruikersloket.

Aspecten die van belang zijn bij de invulling van beheer zijn de betrouwbaarheid, toegankelijkheid, uniformiteit, beheersbaarheid en de innovatie van de ICT-voorzieningen. Deze aspecten zijn ook bepalend voor de noodzakelijke capaciteit om het beheer uit te voeren en de kosten die hiermee gepaard gaan: de exploitatielast. Dat betekent dat enerzijds de beheerprocessen goed geborgd moeten zijn, maar anderzijds dat er keuzes gemaakt worden. Keuzes maken betekent een zorgvuldig samengestelde projectenportfolio (paragraaf 5.1) waarmee het gewenste beheerscenario wordt bereikt en geen ongebreidelde groei in de exploitatielast wordt veroorzaakt.

Eisen vanuit beheer zoals beheersbaarheid en betrouwbaarheid worden meegenomen in de architectuur van de ICT-voorzieningen zodat zeker wordt gesteld dat de toekomstige ICT-voorzieningen efficiënt en effectief te beheren zijn.

Elk proces en de proceseigenaar zelf is verantwoordelijk voor het functionele beheer en het up-to-date zijn van de data (op internet, intranet, inhoudelijke gegevens). Het beheer van data moet dicht bij de primaire processen liggen: dit is de beste garantie voor actuele gegevens.

Achtergrond voor de beheerkaders

De afgelopen tien jaar heeft een enorme groei van werkplekken, mobiele apparaten, applicaties, centrale systemen en gegevensopslag plaatsgevonden. Niet alleen kwantitatieve toename, maar ook hogere kwaliteitseisen hebben voor een hogere beheerlast gezorgd.

Het betreft hier vooral de eisen die gesteld worden aan:

1. Beschikbaarheid en deugdelijkheid van gegevens die door applicaties en systemen uitgewisseld worden.
2. De kennis die nodig is voor het beheer van het interne ICT-landschap. De toegenomen complexiteit stelt hogere eisen aan die kennis.

Werken aan zo min mogelijk informatiebronnen door informatiedeling en data-bij-de-bron systemen (die informatiebeheer bij de bron laten) leveren een bijdrage aan het terugdringen van de beheerlast. Het is aannemelijk dat het terugdringen van het aantal informatiebronnen ook een teruggang in het aantal te beheren applicaties tot gevolg heeft. De komende tijd zullen we ons verder specialiseren in de diverse aspecten van de technische infrastructuur en zullen we het applicatielandschap verder optimaliseren.

De toenemende complexiteit (BYO, cloud) leidt de komende jaren tot meer techniek waar wij de (beheer-)expertise niet meer zelf voor kunnen of moeten willen leveren. In sommige gevallen kan het betekenen dat we alleen opdrachtgevende verantwoordelijkheid moeten dragen. Dit is de opstap naar een meer regievoerende ICT-organisatie.

De komende 2 jaar zullen in het teken staan van enkele belangrijke migratieprojecten om de technische basis hiervoor op orde te krijgen. Deze worden in paragraaf 7.2 nader toegelicht.

6 Middelen en besturing

- De ambitie van de kadernota dient binnen de reguliere financiële budgetten (t/m 2015) bereikt te worden. Als er aanvullend budget nodig is om actief volger te kunnen zijn, dan is dit budget tijdelijk en is hier apart besluitvorming voor nodig.
- De personele inzet zal de komende jaren worden gekenmerkt door enerzijds de personele krimpopgave en anderzijds de inzet van eigen personeel op cruciale expertise, als ook het verkennen van samenwerkingsvarianten rond cruciale expertise – inhuur zal steeds meer worden beperkt tot niet-cruciale expertise.
- De ICT-control functie draagt zorg voor periodieke rapportage over en audit van het ICT-beleid.
- De CIO-rol wordt belegd binnen het takenpakket van de directeur Bedrijfsvoering en Financiën.

6.1 Financiën

Binnen de provincie Noord-Brabant wordt het principe “geld volgt beleid” gehanteerd. Eerst wordt de visie bepaald en vervolgens wordt gekeken welk budget er nodig is om het beleid te realiseren. Echter, als uitgangspunt voor de periode t/m 2015 gelden de reguliere ICT-budgetten (zie bijlage 1) – dat betekent dat de ambitie van de kadernota binnen de reguliere budgetten bereikt moet worden. Mocht de organisatie extra wensen hebben, dan heeft dit gevolgen voor de hoogte van de budgetten en zal hier aanvullende besluitvorming nodig zijn. In deze paragraaf bespreken wij achtereenvolgens het projectenbudget (vooral bedoeld voor nieuwe investeringen), het budget voor applicatiebeheer en het budget voor het technisch beheer (inclusief de licenties).

Projectenbudget

Dit budget kent een meerjarig karakter. Voor de jaren 2013 en 2014 zal dit budget voor een belangrijk deel worden besteed aan het op orde brengen van de basis, inclusief de projecten genoemd bij speerpunt 2 in hoofdstuk 7.

M.i.v. 2015 zal er sprake zijn van een verschuiving van “De basis op orde” naar ‘Actief volgen van ICT-ontwikkelingen’. Dit vraagt wellicht om tijdelijk extra inzet van middelen, die inverdiend moet worden door efficiencywinst op bestaande middelen. Wanneer dat aan de orde is, zal daar mogelijk aanvullende besluitvorming voor nodig zijn.

Daarnaast dient er m.i.v. 2015 aandacht te zijn voor “De basis op orde houden”. We blijven werken met een roadmap voor een aantal jaren waarin wordt vastgelegd hoe hieraan invulling wordt gegeven. Voor de middelen betekent dit dat er structureel budget gereserveerd moet worden om de basis op orde te houden.

Voor de periode 2015 en verder kan het projectenbudget worden opgesplitst in 4 subbudgetten:

- Basis op orde houden
- Actieve volger van ICT-ontwikkelingen
- Realisatie provinciale doelstellingen (bestuursakkoord)
- Overige vraag-/directiespecifieke projecten *

Budget 2015 = €1.500.000,-. Het budget loopt m.i.v. 2016 terug naar €700.000,- per jaar. Het bedrag van €700.000,- per jaar is niet voldoende om aan de 4 bovengenoemde punten invulling te blijven geven: het is van belang daarop tijdig voor de jaren na 2015 te anticiperen.

Budget applicatiebeheer

Bedraagt +/- 1.200.000,- voor 2012 en verder. Het budget dat staat voor de periode 2013 t/m 2015 moet toereikend zijn.

Daarnaast zouden de volgende ontwikkelingen de komende jaren voor minder beheerlasten moeten zorgen:

- Applicatie rationalisatie zou voor minder applicaties en daarmee voor minder beheerlast moeten zorgen;
- Meer interprovinciaal oppakken waardoor beheer belegd wordt bij GBO (paragraaf 3.1) moet zorgen voor minder interne beheerlasten;
- We maken steeds meer gebruik van standaard producten en diensten waarvoor het beheer buiten de deur wordt uitgevoerd.

Op basis van de uitputting van het budget voor beheer applicaties over de periode 2012 t/m 2015 wordt in 2014 of 2015 nader bepaald hoe hoog het budget voor het applicatiebeheer na 2015 moet zijn.

Budget basisinfrastructuur en licenties

Omvang in 2012 : €5.3 miljoen. In 2013 en verder +/- €4 miljoen. Meerjarig budget / reserve.

Tot dusverre gaan we er van uit dat het beschikbare budget voor de periode 2013 t/m 2015 toereikend is. Voor de projecten/ontwikkelingen die bijdrage aan de basis op orde krijgen en in een later stadium de basis op orde houden moeten nog wel nadere afspraken worden gemaakt over wat we financieren uit ontwikkelbudget/centraal projectenbudget en wat we financieren uit het instandhoudingsbudget/budget ICT infrastructuur.

De volgende ontwikkelingen zullen de komende jaren voor minder beheerlasten moeten zorgen:

- Applicatie rationalisatie zorgt voor minder applicaties en daarmee voor minder licenties;

- Meer interprovinciaal oppakken waardoor beheer belegd wordt bij GBO moet zorgen voor minder interne beheerlasten;
- We maken steeds meer gebruik van standaard producten en diensten waarvoor het beheer buiten de deur wordt uitgevoerd;
- Door de krimpdoelstelling gaan we met minder ambtenaren werken. Daarnaast lopen er trajecten die erop gericht zijn om de organisatie steeds efficiënter te laten werken. Dit leidt tot minder beheerlasten (minder werkplekken, hardware, BYO, ..);
- In de basisinfrastructuur worden het aantal platforms teruggebracht van twee naar één. Dit resulteert in minder beheerlasten.

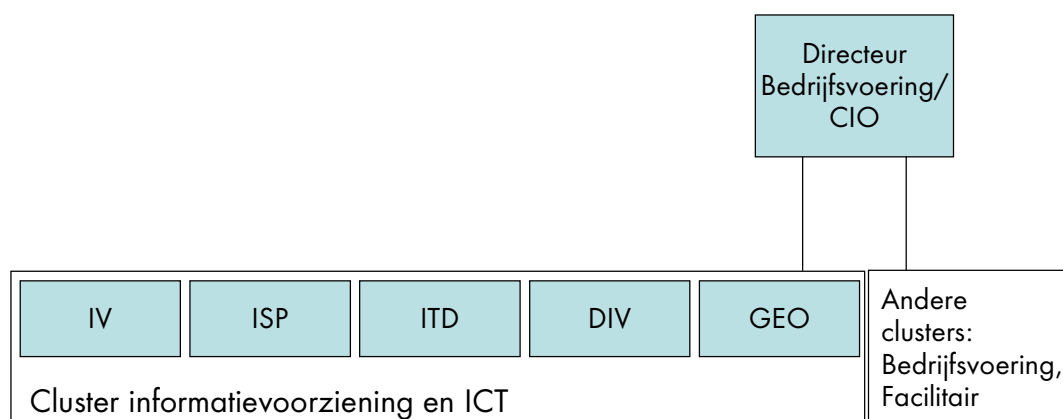
Op basis van de uitputting van het budget 2012 t/m 2015 wordt nader bepaald hoe hoog het budget vanaf 2015 moet zijn.

6.2 Organisatiestructuur en personeel

Organisatiestructuur

Het cluster Informatievoorziening en ICT is binnen de organisatie gepositioneerd onder de directeur Bedrijfsvoering en Financiën (voorgenomen besluit GS). De kernactiviteiten op IV en ICT gebied worden uitgevoerd door ca. 50 fte eigen personeel. Binnen dit cluster vinden ook activiteiten op het gebied van geografische en documentaire informatievoorziening plaats, samen momenteel goed voor nog eens ca. 50 fte eigen personeel. Deze laatste twee activiteiten zijn de laatste jaren bewust centraal gepositioneerd dicht bij de algemene ICT-activiteiten vanwege de omvangrijke digitaliseringslag op deze gebieden en de nadrukkelijke integratie en brede toepassing ervan in de huidige informatiesystemen.

Schematisch:



De huidige taken per unit binnen het cluster:

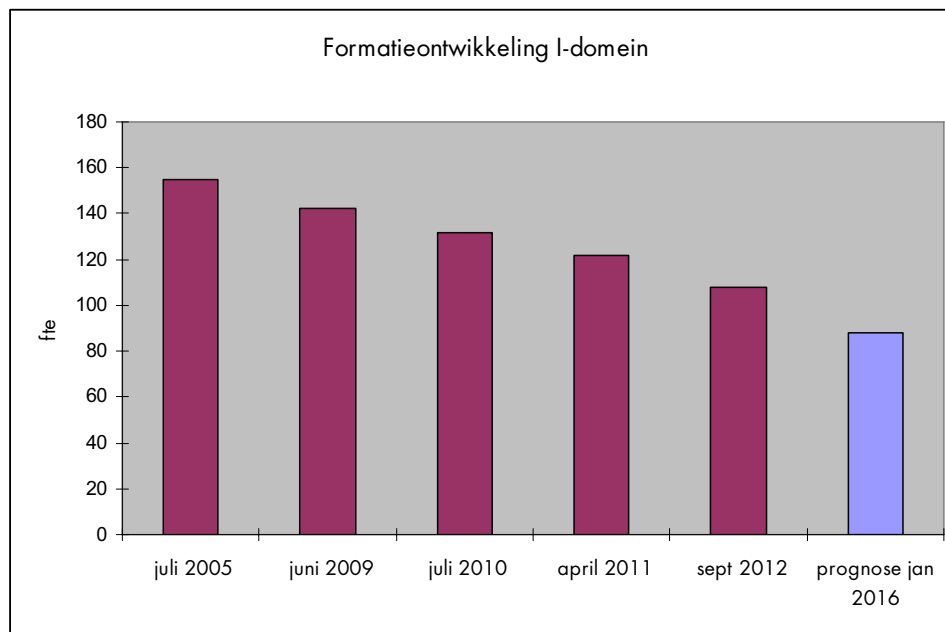
<u>IV (informatievoorziening)</u> - Advisering aan de beleidseenheden over hun informatiebehoefte en die tot prospects met businesscase vertalen; - In uitvoering brengen van het ICT-projectenportfolio (gecontroleerde opdrachtverlening aan in- en externe leveranciers); - Opstellen van architectuurprincipes (zodat ICT-oplossingen passen in een beheersbare omgeving conform algemeen aanvaarde standaarden); - Inzicht in beheerportfolio (het geheel aan standaardproducten en -diensten), initiëren van wijzigingen door aanpassing ter besluitvorming aan te bieden; - (On)gevraagd adviseren/opstellen beleid rond ICT-oplossingen met kennis van de business en ICT-inhoudelijke kennis van oplossingen bij soortgelijke organisaties; - Uitvoering van IT-control werkzaamheden.
<u>ISP (informatiesystemen en -producten)</u> - Uitvoering van I-projecten (i.s.m. in- of externe uitvoerders); - Projectmanagement; - Applicatiebedrijf (ontwikkeling en beheer van specifieke provinciale applicaties); - Zorgdragen voor de vormgeving van (nieuwe) informatieproducten.
<u>ITD (informatie, techniek en data)</u> - Techniek: in stand houden van de technische infrastructuur (balans tussen optimaal aanbod geautomatiseerde functies en oplossen van incidenten); - Data: implementeren en beheren van de technische omgeving(en) voor opslag van data.
<u>GEO (geografische informatievoorziening)</u> - inwinnen grootschalige geodata, uitvoeren geodetische en fotogrammetrische metingen; - advies en uitvoering projecten waarin geoinformatie een rol speelt.
<u>DIV (documentaire informatievoorziening)</u> - beoordeelt inkomende documenten op noodzaak tot vastlegging, legt inkomende post en processen vast en zorgt voor uiteindelijke archivering. De behandelaars zorgen voor de afhandeling van hun processen (incl. stukkenloop) en leggen daarbij uitgaande documenten vast; - in de nabije toekomst zal vastlegging van processen en documenten verder worden uitgevoerd door de behandelaars zelf, daarbij ondersteund door het Document Management Systeem (Corsa).

Personele middelen

Rondom de inzet van personele middelen staan er op dit moment twee thema's centraal:

- De personele krimp van de organisatie naar 1000fte in 2015, en mogelijk nog minder in de jaren na 2015, heeft ook consequenties voor het I-domein (zie figuur 6.1 voor de ontwikkeling van 2005-2015):
 - het aantal collega's dat ondersteund wordt met ICT-middelen neemt af;
 - hoewel dit ook een krimp van het aantal ICT-medewerkers te zien zal geven, loopt dit niet als vanzelfsprekend evenredig hierin mee. Daarvoor is van belang dat het aantal taken dat met ICT ondersteund wordt ook afneemt en dat bij de krimp in de organisatie soms ICT-oplossingen worden ingezet om handelingen te automatiseren; oplossingen die wel beheerd en ondersteund moeten worden.

- Het onderkennen en in positie brengen van cruciale ICT-expertise die binnen de organisatie aanwezig moet zijn en waarvoor geen afhankelijkheid van externe inhuur moet bestaan:
 - het gaat hier om regie- en coördinatieonderwerpen, en het onderkennen van essentiële beheertaken.
 - ontwikkelfuncties worden minder belangrijk (dit is in relatie tot ambitie: ga uit van bewezen technologie, ontwikkel hooguit in samenwerking met andere partijen, zelf ontwikkelen tot een minimum beperkt).



Figuur 6.1: Ontwikkeling 2005-2012 totale formatie eigen personeel in het I-domein (=ICT+GEO+DIV).

Met de invoering van de I-regieorganisatie in 2010 is een begin gemaakt met het beter onderscheiden van de deskundigheden die we beslist zelf in huis moeten hebben en het in positie brengen van eigen personeel in deze rollen. Hierbij is een opleidingstraject gestart dat soms een doorlooptijd van 1 tot soms zeker meerdere jaren vereist, voordat de expertise daadwerkelijk in eigen hand is.

In adviesgesprekken met de TU Eindhoven in 2012 is vastgesteld dat we daar de goede keuzes gemaakt hebben. Op onderdelen is de richting bijgesteld: er bleken enkele aanvullende rollen aan te wijzen waarvan besloten is deze bij eigen medewerkers in huis te beleggen.

Daarnaast zullen de komende tijd alternatieven moeten worden verkend zoals samen met andere organisaties personeel onderbrengen in een shared service organisatie of het creëren van deelfuncties: een expert op een bepaald terrein die inzetbaar is voor meerdere overheidsorganisaties. Op bepaalde expertise hoeft niet full time een beroep te worden gedaan – efficiency wordt dan bereikt als deze expert zijn kennis ten dienste van meerdere overheidsorganisaties kan inzetten.

Met betrekking tot de specialistische expertise op het gebied van GEO (geografische informatievoorziening) en DIV (documentaire informatievoorziening) zijn reeds specifieke trajecten in gang gezet.

In hoofdstuk 3 wordt het project GeoBrabant beschreven dat de opmaat vormt naar samenwerking op het gebied van geografische informatievoorziening tussen de provincie en gemeenten, waterschappen.

Voor de documentaire informatievoorziening (DIV) is al enkele jaren onder invloed van de digitalisering een belangrijke transitie aan de orde. Deze transitie is zowel feitelijk van aard (geen of minder opslag van papier, accent op digitale opslag) als organisatorisch (primaire verantwoordelijkheid voor vastleggen en archiveren ligt bij de gebruikers, DIV gaat over naar een toetsende en adviserende rol). Tijdens het verandertraject van analoog naar digitaal werken dient er nog ruimschoots ingezet te worden op uitvoerende taken, met daarbij passende personele ondersteuning. Naarmate registratiewerkzaamheden meer zijn versmolten met taken van de behandelaars, kunnen uitvoerende taken verminderen. Op de langere duur zullen de personele middelen op uitvoerend vlak zich beperken tot het raadplegen van ‘oude’ analoge middelen en de overbrenging van archieven naar het BHIC (Brabants Historisch InformatieCentrum). Voorts zullen blijvend personele middelen nodig zijn voor interne expertise op het gebied van ontsluitbaarheid en digitale duurzaamheid. Deze middelen kunnen evt. worden aangevuld via inhuur, maar vast staat dat betrouwbaarheid van documentaire informatie in het geding is, als er onvoldoende eigen expertise in huis is die de verbinding met de organisatie goed kan leggen.

6.3 Besturing

In deze paragraaf beschrijven wij de twee belangrijkste elementen om de ICT-huishouding te besturen: de ICT-controloffunctie en de CIO-rol.

6.3.1 ICT-Control

Afleggen van verantwoording

Over de mate waarin sprake is van realisatie van het ICT-beleid dienen Gedeputeerd Staten (GS) jaarlijks verantwoording af te leggen aan Provinciale Staten (PS). Voor het op adequate wijze afleggen van deze verantwoording wordt aangesloten bij de reguliere P&C rapportages aan PS. Middels deze rapportages wordt de betrokkenheid van GS en PS verstevigd als het gaat om:

- aansturing en beheersing van het ICT-beleid (GS);
- het afleggen van verantwoording over het ICT-beleid (GS);
- het houden van toezicht op de realisatie van het ICT-beleid (PS).

Door de realisatie van het ICT-beleid onderdeel te laten uitmaken van de planning en control cyclus wordt het ICT-beleid tevens meer resultaatgericht en sturend gemaakt.

Met het oog op de rol van GS ten aanzien van de aansturing en beheersing van het ICT-beleid en het afleggen van verantwoording over het ICT-beleid, worden de volgende stappen gezet:

- Met ingang van 2013 wordt in de jaarstukken gerapporteerd over de beleids- en bedrijfsrisico's die samenhangen met de uitvoering van het ICT-beleid en ten behoeve van de rapportage zullen stelselmatig risico-analyses worden uitgevoerd.
- Tevens wordt gezorgd voor een goede 'afsluiting' van de beleidscyclus door het vooraf programmeren van evaluatie(s) van het ICT-beleid.

Om ervoor te zorgen dat PS haar rol van toezichthouder adequaat kan invullen, wordt met ingang van 2013 in de paragraaf Bedrijfsvoering van de Jaarstukken gerapporteerd over de uitvoering van het ICT-beleid. Daarbij wordt langs de lijn van drie 'W-vragen' (wat wilden we bereiken, wat gingen we daarvoor doen, en wat mocht dat kosten?) aandacht besteed aan de volgende aspecten:

- De mate waarin de provincie beschikt over een ICT-beleid dat in de pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied;
- De interne sturing en beheersing van de ICT-voorziening van de provinciale organisatie;
- Het (externe) toezicht op de ICT-voorziening van de organisatie.

Naast het afleggen van verantwoording over de realisatie van het ICT-beleid zal in de jaarstukken ook gerapporteerd worden over de vermindering van externe inhuur.

In deze rapportage wordt aandacht gegeven aan de volgende punten terug:

- Hoe pakken we dit aan?
- Hoe zorgen we ervoor dat we de juiste kennis in huis krijgen en houden?
- Planning versus realisatie.

Kwaliteit

Om de kwaliteit van de I-organisatie en de producten en diensten die de I-organisatie levert en beheert te kunnen borgen en om de risico's te kunnen beheersen, zullen audits worden uitgevoerd:

- Periodiek audits/onderzoek (van buitenaf) laten uitvoeren op:
 - I-organisatie;
 - ICT-beleid en de realisatie daarvan;
 - Informatiebeveiliging;
 - (jaarlijks) accountantscontrole.
- Op adhoc basis controle (van buitenaf) laten uitvoeren op:
 - systemen met grote risico's vanwege omvang en/of impact voor de organisatie;
 - projecten/programma's.

Naast het uitvoeren van audits zullen de ICT prestaties worden gebenchmarkt. De prestaties van de provincie Noord-Brabant op ICT-gebied worden vergeleken met vergelijkbare organisaties in de non-profit sector. Daarnaast worden de prestaties van de leveranciers van de provincie Noord-Brabant afgezet tegen wat in de markt gebruikelijk is.

Projecten

Als het gaat om “in control” komen voor wat betreft de planning en realisatie van ICT-projecten heeft de provincie Noord-Brabant sinds 2009 diverse stappen gezet. De invoering van een proces voor projectportfoliomanagement heeft gezorgd voor verbetering van de selectie, sturing en uitvoering van projecten. Tevens is hierdoor de onderbouwing van ICT-projecten verbeterd waardoor de i-projectenportfolio (I-agenda) beter aansluit bij concernbrede (verander)opgaven. Met ingang van 2012 is een overstap gemaakt van een jaarlijkse I-agenda naar een meerjarige I-agenda.

Financiën

Met projectportfoliomanagement is er meer grip op de financiën gekomen door splitsing van ICT-budget in aparte budgetten voor projecten en beheer. Daarnaast is er gecentraliseerd financieel toezicht door middel van een centrale financiële projectadministratie en een centrale urenadministratie. Projecten worden opgedeeld in fasen waarbij budget per fase wordt toegekend. Het budget voor een fase wordt pas beschikbaar gesteld als de voorgaande fase is voltooid.

Grip op uitvoering

Om meer grip te krijgen op de voortgang van de projecten is er in 2012 een projectenbureau opgericht die van buiten het project toezicht houdt op de voortgang van projecten en daarover rapport. Daarnaast worden er meer eigen mensen op projectsleutelposities (projectleiders, informatieanalisten) geplaatst. Verder is het aantal projecten wat parallel in uitvoering is verder terugbracht waardoor er minder afhankelijkheden (techniek + capaciteit) zijn en er beter op samenhang gestuurd kan worden. Ook wordt er met het oog op de samenhang voorafgaand aan het project een Project Start Architectuur opgesteld.

Toekomst

Met het oog op de toekomst zijn er op het gebied van ICT-projecten nog een aantal aandachtspunten. Een kortere *time to market* is één van deze aandachtspunten. Het terugbrengen van het aantal projecten die parallel in uitvoering zijn moet leiden tot korter doorlooptijden van projecten. Daarnaast moeten maatregelen als het meer gebruik maken van oplossingen die *op de plank* liggen en projecten als totaalopdracht buiten de deur zetten, ertoe leiden dat klanten sneller bediend kunnen worden.

Bij de realisatie van projecten zal de focus meer moeten komen te liggen op de *outcome* en niet alleen op de *output*. Voorafgaand aan, gedurende en na oplevering van het projecten zal er meer aandacht moeten zijn voor het bewaken van de businesscase.

Een betere kosten-baten analyse en een realisatieplan voor de baten kunnen hierin bijdragen.

Beheer

Ook als het gaat om beheer willen we “in control” komen. De focus hierbij ligt de komende jaren op een aantal kritische processen.

Applicatiebeheer

In de loop der jaren is de omvang van het applicatielandschap binnen de provincie enorm toegenomen. Begin 2012 is het project “Applicatie rationalisatie” gestart. Dit project heeft als doel om het aantal applicaties terug te brengen tot een beheersbaar aantal waarbij de ondersteuning van de organisatieprocessen gewaarborgd blijft.

De systemen die in eerste instantie worden uitgefaseerd zijn:

- Systemen die niet meer worden gebruikt binnen de organisatie
- Systemen die qua functionaliteit overlap hebben met andere systemen

Nadat het aantal applicaties is teruggebracht tot een beheersbaar aantal is het belangrijk om dit aantal beperkt te houden.

Wijzigingsbeheer

De afgelopen jaren heeft de provincie Noord-Brabant flinke stappen gezet op het gebied van projectportfoliomanagement. Jaarlijks wordt een afgewogen ICT-projectenportfolio samengesteld en gerealiseerd, die uiteindelijk leiden tot ICT-voorzieningen die structureel in beheer worden genomen. Eenmaal in beheer moet er ruimte zijn om onderhoud en wijzigingen aan deze voorzieningen uit te voeren. In navolging op het projectportfoliomanagement zet de provincie nu stappen om de beheerprocedures rond wijzigingen aan de ICT-voorzieningen te verbeteren.

6.3.2 CIO-rol

Op 27-11-2012 hebben GS besloten dat de CIO-rol onderdeel zal worden van het takenpakket van de directeur Bedrijfsvoering en Financiën in de nieuwe organisatie.

De belangrijkste onderdelen van deze rol zijn:

1. De CIO (hij/zij) denkt van buiten naar binnen. Hij voegt waarde toe aan de beleidseenheden door systematisch de informatiecomponent in hun strategische beleidsopgaven (hoe gebruik ik informatie, welke informatie heb ik nodig, welke informatie moet ik vastleggen, hoe leg ik die informatie vast en hoe gebruik ik die informatie gemakkelijk?) te helpen structureren. Hij verzorgt daarbij overzicht en bewaakt samenhang.
2. De CIO heeft een open oog voor externe eisen/ontwikkelingen/veranderkansen op zijn vakgebied. Hij onderzoekt en realiseert nieuwe ICT mogelijkheden:
 - met een hoge ICT- component die de hele provincie raken, zoals elektronische dienstverlening volgens i-NUP (zie www.e-overheid.nl), digitale transparantie, open data;
 - Voor verbetering van informatieverkeer met partners (ketenintegratie);
 - Voor efficiënter werken (mobiel werken, tablets, smartphones, e.d.).
3. De CIO is verantwoordelijk voor eigen provinciale ICT bijdrage aan innovatieprojecten in de provincie met een hoge ICT component (zorg, mobiliteit, breedband) .
4. De CIO formuleert concernbrede ICT kaders en voert ze door “zo doen we dingen hier met ICT”.
5. De CIO bestuurt de ICT projectenportfolio, hij zorgt ervoor dat nieuwe projecten aansluiten bij de strategische doelstellingen van de provincie; dat ICT de “goede” dingen doet.
6. De CIO bestuurt dat de ICT dienstverlening wordt geleverd zoals afgesproken; dat “de dingen goed gedaan worden”:
 - Voert verbeterplannen door zoals voorzien (basis op orde, digitaal werken);
 - Voert procesverbeteringen door;
 - Zorgt voor ongestoorde beschikbaarheid.
7. De CIO is verantwoordelijk voor de planning en control van het ICT budget.
8. De CIO is verantwoordelijk voor beleid en uitvoering van ICT beveiliging.

7 De speerpunten voor 2013 – 2015

Als antwoord op de ontwikkelingen (hoofdstuk 2), de scenariokeuze en de toepassing van de gewenste beheerkaders zijn er voor de komende jaren tot 2015 twee speerpunten centraal gesteld om de invulling van onze ambitie te kunnen bereiken:

1. Het programma Digitaal Werken
2. De technische basis op orde

Dit hoofdstuk licht deze speerpunten nader toe.

Vanzelfsprekend houden we naast deze speerpunten nog een grote verscheidenheid aan systemen in de lucht: voor het overzicht van de belangrijkste systemen wordt verwezen naar bijlage 2.

7.1 Speerpunt 1: Digitaal Werken

In lijn met en in navolging van het traject van Organisatie Ontwikkeling / De Nieuwe Ambtenaar en het Huis voor Brabant (de verbouwing van het Provinciehuis) is in 2012 een start gemaakt met het Programma Digitaal Werken. Nieuwe manieren van werken en een nieuwe werkomgeving vragen om goede digitale voorzieningen die altijd en overal voor de medewerkers beschikbaar zijn. Het Programma werkt in de periode 2012-2015 aan het positief kunnen beantwoorden van de vraag:

Is de organisatie in 2015, bij oplevering van Huis voor Brabant, klaar voor De Nieuwe Ambtenaar om in het Huis voor Brabant digitaal te kunnen (samen)werken? En: is de ICT op peil? Is de informatie eenvoudig toegankelijk voor De Nieuwe Ambtenaar? Kan De Nieuwe Ambtenaar er mee werken en is er adequate ondersteuning beschikbaar?

Uitgangspunten

Voor het programma is een aantal uitgangspunten geformuleerd. Deze uitgangspunten zijn ook uitgangspunten geweest in eerdere en andere exercities, zoals in Organisatie Ontwikkeling, in Huis voor Brabant en in de I-visie.

- We zijn actieve volger van ontwikkelingen op gebied van I(CT);
- Medewerkers beschikken over alle voorzieningen om digitaal te kunnen (samen)werken: hardware, software, training en ondersteuning;
- We werken ‘onder architectuur’;
- I(CT) moet flexibel, betrouwbaar en gebruiksvriendelijk zijn voor medewerkers;
- Informatie is (ook ten minste via het nieuwe intranet en de virtuele desktop) overal en altijd toegankelijk voor medewerkers;
- Medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor hun werk en zijn zelfredzaam;
- Samenwerken en kennisdelen zijn vanzelfsprekend voor medewerkers;
- Medewerkers helpen elkaar als vanzelfsprekend en de ondersteuning vanuit de organisatie is adequaat.

Structuur

Op basis van het voorgaande is het programma georganiseerd langs drie lijnen:

1. I/ICT op peil: In 2015 zijn de factoren I en ICT van de provincie voldoende op peil om digitaal te kunnen werken in de nieuwe werkomgeving. Deze lijn hangt zeer nauw samen met speerpunt 2: de technische basis op orde (zie paragraaf 7.2).
2. Leren: In 2015 zijn de medewerkers vaardig genoeg om met de digitale middelen en faciliteiten zelfstandig te kunnen werken in de nieuwe werkomgeving.
3. Ondersteunen: In 2015 heeft de provincie op professionele wijze de ondersteuning georganiseerd die noodzakelijk is om digitaal te kunnen (samen)werken.

In bijlage 4 is het plan van aanpak opgenomen om te komen tot kwaliteitsverbetering op het gebied van dossiervorming en archivering.

Eindbeeld

Alle medewerkers zijn voldoende toegerust om in 2015 zelfstandig plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen werken; zij hebben de minimaal vereiste (digi)vaardigheden onder de knie; zij snappen de context van de enorme verandering die het Huis voor Brabant met zich zal meebrengen; zij voelen zich niet aan hun lot overgelaten, maar zij krijgen een modern en afdoend aanbod aan middelen en mogelijkheden en ondersteuning om de dagelijkse werkzaamheden uit te kunnen voeren. Kortom: zij zijn op basis van de digitale voorzieningen in staat om als De Nieuwe Ambtenaar te (samen)werken in de nieuwe werkomgeving in het Provinciehuis. Zij zijn hier trots op en tevreden over.

7.2 Speerpunt 2: de technische basis op orde

Dit speerpunt is onderverdeeld in meerdere projecten die in een logische volgorde, rekening houdend met de onderlinge afhankelijkheden, zijn gerangschikt. Bijlage 3 bevat de uitgebreide routekaart waarmee de technische basis op orde wordt gebracht.

De projecten zelf worden zoveel mogelijk aangestuurd door medewerkers van de Provincie Noord-Brabant, waar nodig ondersteund door externen, en waarbij het de bedoeling is de cruciale kennis en continuïteit bij eigen mensen te waarborgen. Daarnaast is het van eminent belang dat het gevoel van trots en zelfvertrouwen in het zelf "kunnen" realiseren ontstaat. Het geheel wordt uitgevoerd binnen de bestaande werkstructuur. In die structuur neemt het IKT op alle voorgeschreven momenten de besluiten over voortgang en over afstemming met andere projecten, dit op basis van advisering vanuit architectuur, projectbureau, IT-control en uiteraard klant belangen. Deze procedure heeft zich in de afgelopen anderhalf jaar bewezen en zorgt voor draagvlak bij de te maken keuzes. Conform de voor alle projecten afgesproken werkwijze wordt per projectfase de daartoe benodigde documentatie opgesteld ter toetsing door het IKT.

In de eerste helft van 2013 zullen de projecten nader worden uitgewerkt. Ook de opleidingsbehoefte bij de gebruikers zal nader bepaald worden. Vooral de onderdelen Office en Outlook/Exchange en in mindere mate Telefonie en Windows 7 zullen voor de gebruikers

een andere ervaring bieden en daarmee ontstaat er ook behoefte aan training. Hierbij zal ook gebruik gemaakt worden van de eigen opleidingscapaciteit van de Provincie. Het betreft hier een dynamisch proces waarbij de hoofdstructuur bepaald is maar in de uitvoering de nodige flexibiliteit gehanteerd zal moeten worden.

Gelet op de inmiddels gerealiseerde projecten en de referentiebezoeken bij andere organisaties die een soortgelijk traject uitvoeren of uitgevoerd hebben, is het naar het oordeel van het management van ICT goed haalbaar om in deze setting de in deze notitie beschreven projecten te realiseren.

Hieronder lichten wij de zes belangrijkste technische stappen toe die in 2012 en 2013 zullen worden gezet om daadwerkelijk tot een in technisch opzicht in orde zijnde basis te komen.

1) De keuze over de toekomst van het platform

Binnen onze organisatie werken we met verschillende producten, onder meer van Novell en Microsoft. Eén zeer belangrijk kernproduct is 'eDirectory'. Onder andere het gebruikersbeheer (accountinstellingen en mailadressen), mappenbeheer en de autorisatiestructuur (welke gebruiker heeft welke rechten in het netwerk) worden geregeld met dit product. Dit is een belangrijk onderdeel waar veel andere applicaties gebruik van maken. Er is inmiddels besloten om in de loop van 2013 over te stappen naar het gebruik van het product Active Directory (Microsoft). Het maken van deze keuze is ingegeven door een gedegen analyse van de markt en door de behoefte aan gelijkschakeling met veel van onze partners. Deze onderliggende basis biedt vervolgens de mogelijkheid om verschillende belangrijke functionaliteiten integraal aan te bieden: produceren met de Office-suite, communiceren met Exchange (Outlook) en Lync (telefonie), samenwerken (ook met externen) op bijvoorbeeld een platform zoals Sharepoint. De gemaakte keuze past bovendien volledig binnen de eerder in deze nota beschreven architectuurprincipes.

2) De migratie van Office 2003 naar Office 2010

Microsoft Office 2003 is inmiddels al 9 jaar oud en is verouderd. Bij problemen is de leverancier niet meer beschikbaar voor oplossingen. Om de basis op orde te krijgen, moet dit onderdeel van de kantoorautomatisering op korte termijn 'up-to-date' worden gemaakt.

Bij de planning van de implementatie van Microsoft Office 2010 is er voor gekozen om eerst de implementatie van Corsa fase 4 af te ronden. Dit betekent dat Office 2010 vanaf april 2013 geïmplementeerd kan worden. Vanaf september 2013 werken onze medewerkers dan met een nieuwere versie van Office.

Buiten het feit dat we in 2013 overgaan op een moderne versie van Office, dient voor de lange termijn onderzocht te worden of een dergelijke applicatie in de 'Cloud' kan worden afgenomen. We hebben de applicatie dan niet meer op één van onze servers in huis draaien, maar deze wordt dan gebruiksklaar via internet aangeboden door de leverancier. Microsoft Office is tegenwoordig in een cloud-versie beschikbaar (Office 365). Office in de cloud kan een grote kostenbesparing opleveren aangezien implementaties van nieuwe versies niet meer

door de organisatie zelf hoeven te gebeuren (die vinden immers aan de kant van de leverancier plaats), en de daarmee gepaard gaande afname van de werkdruk bij het technisch beheer in onze organisatie (alle technische afhankelijkheden worden een taak van de leverancier). Bij het kiezen voor cloud-diensten dient nadrukkelijk aandacht te zijn voor het onderscheid in:

- data (de informatie / bestanden),
- applicatie (het programma zelf, bijvoorbeeld Word) en
- presentatie (hetgeen je op je scherm ziet).

Bepaald moet worden welke van deze zaken in de cloud worden afgenomen. Zo kun je –met het oog op beveiliging– ervoor kiezen om de applicatie uit de cloud af te nemen, maar je eigen documenten in eigen huis (evt. eigen cloud) te houden.

3) Verhuizing en modernisering van het serverpark

Dit project loopt al en is hard nodig om de techniek toekomstvast te maken. Het huidige serverpark is verouderd en veel van de apparatuur is afgeschreven. Ook randvoorwaarden als UPS (back-up stroomvoorziening indien de hoofdstroom uitvalt) en noodzakelijke koelinstallaties zijn sterk verouderd. Tevens voldoet deze apparatuur niet meer aan de milieutechnische eisen die tegenwoordig hieraan worden gesteld. De huidige ruimte is te klein om groei mogelijk te maken. Een verplaatsing van de derde verdieping naar de kelder maakt het mogelijk dat het technische landschap eenvoudiger aangepast kan worden, waardoor sneller kan worden ingespeeld op technische ontwikkelingen in de toekomst. De verplaatsing gaat gepaard met de vernieuwing van servers. De planning van het ‘openen’ van het nieuwe serverpark is eind 2013. De verplaatsing van het serverpark zorgt dus naast het wegwerken van achterstallig onderhoud voor een vernieuwingsimpuls en biedt een uitstekende basis voor toekomstige ontwikkelingen.

Het project is afhankelijk van een groot aantal andere projecten. Een grote uitdaging bestaat uit het in kaart brengen van de verwevenheid van alle applicaties. Aan het in kaart brengen van die verwevenheid wordt in het project veel aandacht besteed. Het vooraf ‘virtualiseren’ van (bedrijfskritische) applicaties is een randvoorwaarde: de risico’s van de serverparkverplaatsing worden daardoor aanzienlijk verkleind. Virtualisatie zorgt ervoor dat het functioneren van een applicatie niet afhankelijk is van het functioneren van één fysieke server. Andere servers kunnen er dan voor zorgen dat de applicatie blijft draaien, indien een server uitvalt. Middels een deelproject wordt voor bedrijfskritische systemen als SAP en Corsa deze continuïteit vooraf geborgd.

Meerdere technische afhankelijkheden maken dat de planning van het project niet verder naar voren gehaald kan worden. Zo moet een belangrijk apparaat dat dient als knooppunt voor al het internetverkeer verplaatst te worden naar de nieuwe locatie. Gezien het belang van de continuïteit van het internetverkeer moet dat zorgvuldig gebeuren. De werkzaamheden kennen een grote technische en logistieke complexiteit.

4) De migratie van Windows XP naar Windows 7

Onze werkstations zijn momenteel nog uitgerust met Windows XP. Dit besturingssysteem wordt vanaf medio 2014 niet meer ondersteund door leverancier Microsoft. Nieuwe applicaties kunnen tegenwoordig vaak niet meer functioneren op het verouderde Windows XP; vaak is minimaal Windows 7 vereist. Om de basis op orde te krijgen is het hoog tijd om over te stappen op Windows 7.

Met de huidige focus op het verplaatsen van de serverruimte, is het verstandig om de migratie naar Windows 7 uit te voeren na afronding van de verplaatsing van het serverpark. Ook heeft de uitfasering van eDirectory de prioriteit boven de Windowsmigratie. Hoewel de migratie naar Windows 7 technisch gezien parallel kan lopen hieraan, is het met het oog op beschikbare personele capaciteit en behapbaarheid voor de (technische) organisatie verstandig om deze twee stappen niet gelijktijdig uit te voeren. De planning is dan ook om in 2014 de migratie naar Windows 7 uit te voeren.

5) De migratie van Oracle 10 naar Oracle 11

Oracle is het databaseplatform in onze organisatie, en is daarmee een belangrijk onderdeel van de basisinfrastructuur. Bedrijfskritische systemen als SAP en Corsa maken gebruik van Oracle. De huidige versie Oracle 10 kent een beperkte functionaliteit ten opzichte van Oracle 11, en wordt niet meer ondersteund door de leverancier. Nieuwe applicaties of updates van bestaande applicaties hebben steeds vaker Oracle 11 als minimale eis en functioneren dus niet (goed) onder de versie van Oracle 10. Voor SAP is om deze reden reeds Oracle 11 geïmplementeerd.

Het overzetten van bestaande applicaties van Oracle 10 naar 11 is echter een zeer ingrijpend en complex proces, dat per applicatie zal moeten worden aangepakt. Met name het belang en de onderlinge afhankelijkheden van de applicaties die gebruik maken van Oracle - zoals Corsa, brabant.nl en geo-applicaties – zorgen voor de complexiteit hierin. De overgang naar Oracle 11 is voorzien in de eerste helft van 2013.

6) Rationaliseren applicatielandschap

In de loop der jaren zijn er bij de provincie Noord-Brabant vele toepassingen aangeschaft: vaak via de centrale ICT-organisatie, soms echter werd de ICT-organisatie er pas bij betrokken als een toepassing op ons netwerk moest draaien of werd het geheel buiten de deur geplaatst. Als provincie is het vanuit verschillende perspectieven belangrijk dat we weten welke toepassingen worden gebruikt:

- Financieel: als een bureau een bepaalde toepassing gebruikt, wil je niet dat een ander bureau opnieuw een contract voor die toepassing afsluit
- Uniformiteit: vooral voor toepassingen die (ook) door andere organisaties gebruikt worden willen we op een uniforme wijze de provincie presenteren (communicatie)
- Gegevens: als provincie willen we collectief weten over welke gegevens we beschikken, hoe die worden beheerd en hoe we die kunnen gebruiken
- Veiligheid: we willen het juiste veiligheidsniveau voor de toepassingen die we gebruiken

- Koppelbaarheid: als provincie willen we toepassingen en databestanden kunnen koppelen waar dat nodig of wenselijk is

Ten opzichte van sommige andere organisaties hebben we het voordeel dat de ICT functie centraal is belegd, waardoor uniformiteit gemakkelijker te bereiken is. Daarnaast willen we in onze provincie “onder architectuur” werken.

Ter verbetering van de huidige situatie wordt hieronder geschetst welke verbeteringen zullen worden toegepast - de beschreven stappen zullen uiterlijk in 2014 zijn doorlopen.

Basis op orde

1. Inzicht in het huidig applicatielandschap: welke toepassing, wat doet de toepassing, wie is aanspreekpunt c.q. functioneel beheerder, wordt de toepassing nog gebruikt.
2. Inrichten configuratiedatabase en proces configuratiebeheer: in de configuratiedatabase komen de verschillende gezichtspunten/lijsten samen.
3. Uniform proces “aanvraag nieuwe toepassing”.
4. Inrichten proces wijzigingsbeheer: alle wijzigingen moeten in de configuratiedatabase worden vastgelegd.
5. Sanering applicatielandschap voor de toepassingen die thans niet meer gebruikt worden, maar nog wel op onze systemen draaien, dan wel in onze lijsten voor komen.
6. Basis licentiebeheer: zorg dragen dat we rechtmatig gebruik maken van de toepassingen die binnen het provinciehuis draaien.

Efficiënt en effectief werken

1. Het applicatielandschap nader bezien op: dubbele functionaliteiten (meerdere toepassingen die het zelfde doen), voldoen zij aan de architectuurcriteria, voor elke toepassing een einddatum of evaluatiedatum (vooruit kijken in ontwikkeling: blijven/vervangen/afbouwen).
2. Licentiebeheer als instrument inzetten in onderhandelingen met leveranciers voor een zo goed mogelijk contract.
3. Binnen het applicatielandschap relaties tussen toepassingen verder in kaart brengen.

Bijlage 1: Reguliere i-budgetten t/m 2015

Basisinfrastructuur

2012 : €5.350.000,-
2013 : €3.920.000,-
2014 : €3.860.000,-
2015 : €3.970.000,-

Na 2015 bedraagt dit budget jaarlijks +/- €4.000.000,-.

ICT projectenbudget concern

2012 : €1.900.000,-
2013 : €1.600.000,-
2014 : €1.540.000,-
2015 : €1.500.000,-

Naast de bovenstaande bedragen is er voor de periode 2012 t/m 2015 €750.000,- beschikbaar voor het project iDocs fase 4 en €1.500.000,- voor het project Migratie MS Office. Deze bedragen zijn gereserveerd voor deze projecten.

Na 2015 loopt het ICT projectenbudget terug naar een jaarlijks budget van €690.000,-.

Beheer applicaties

2012 : €1.150.000,-
2013 : €1.140.000,-
2014 : €1.160.000,-
2015 : €1.180.000,-

Na 2015 bedraagt dit budget jaarlijks +/- €1.200.000,-.

Bijlage 2: Overzicht belangrijkste systemen

Binnen onze provincie maken we gebruik van een veelheid aan systemen: eindgebruiker systemen, tooling om te ontwikkelen en tooling om te beheren. Op dit moment zijn er ongeveer 450 eindgebruikerstoepassingen. Hierbij zijn bijvoorbeeld “arbovoorzieningen” en “batenadministratie”, beide in SAP als aparte toepassingen gesteld, evenals de diverse toepassingen die met MS Access zijn gerealiseerd. Hieronder worden de belangrijkste toepassingen uitgelicht.

Bedrijfsvoering

SAP is het belangrijkste systeem voor onze provinciale bedrijfsvoering.

Kantoorautomatisering

Microsoft Office is ons belangrijkste kantoorautomatisering systeem: hierin worden documenten geschreven, spreadsheets gevuld en presentaties gemaakt.

Document management systeem

Corsa is ons belangrijkste systeem voor de stukkenloop: proces en opslag van documenten. Statenleden maken sinds kort ook gebruik van Ibabspro.

Content management systeem

Voor ons Internet en Intranet maken we gebruik van Sitecore voor ons “Content Management System”. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van GroupWise (van Novell) voor ons mailverkeer.

Proces management

Als belangrijkste procestool wordt Flower gebruikt voor de ondersteuning van werkprocessen (o.a. voor het subsidiesysteem, RO-planproces). Op dit moment wordt onderzocht of dit vervangen moet worden door BPM-one van Pallas-athena. BPM-one is een “suite” waar een vernieuwde versie van onze Flower toepassing deel van uit maakt.

Data opslag

Oracle gebruiken wij als database, met PowerCenter (van Informatica) als data-integratieplatform en BusinessObjects voor informatiebeheer .

Reporting

Voor rapportages uit verschillende systemen wordt gebruik gemaakt van Business Objects.

Mobiliteit

Voor Mobiliteit is het WIS-systeem belangrijk. Het WIS bestaat uit diverse onderdelen. De belangrijkste onderdelen zijn Groenestein Beheer voor de thema's Groen, Bomen, VRI's, OVL en Verhardingen. Dg DIALOG van Grontmij wordt gebruikt voor het administratief vastleggen van “kunstwerken”. Meridian is ook onderdeel van het totale WIS en is voor het beheer van technische en Autocad documenten.

GEO

Voor GEO informatie wordt ArcGIS van ESRI gebruikt. Daarnaast wordt gebruikt gemaakt van de viewer Flamingo. Ook binnen bureau Vastgoed en RO wordt hier gebruik van gemaakt.

Facilitair

Voor de interne ondersteuning binnen de Facilitaire en ICT-dienstverlening wordt Facilitor gebruikt. Binnen de architectuur wordt sinds kort gebruik gemaakt van ARIS om onze processen in te beschrijven en de systemen hieraan te koppelen.

Uitwerking kadernota en speerpunten ICT-beleid 2013 – 2015

Bijlage 3

Routekaart ICT infrastructuur

4 februari 2013

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	Doelstelling	3
1.3	Aansturing, verankering en bewaking	3
1.4	Doelgroep en gebruik	4
1.5	Afbakening	4
1.6	Verwijzingen	4
2	Reisplanner	5
2.1	Reisplanner PNB-medewerker	5
2.2	Routekaart	6
2.3	Governance model	8
2.4	Budget algemeen	8
2.5	Etappe Novell en Diversen	9
2.6	Etappe Office	11
2.7	Etappe Datacenter	12
2.8	Etappe Nieuwe werkplek	14
2.9	Etappe Mail en Chat	18
2.10	Etappe Storage	19
3	Bijlage Routekaart ICT	20
4	Bijlage Planning Projecten	21

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In de periode mei-juni 2012 heeft Het Expertise Centrum op verzoek van de directieraad van de provincie Noord-Brabant een quickscan uitgevoerd naar haar I(CT)-functie (governance, organisatie, mensen en middelen). De bevindingen, oordeel en advies van de uitgevoerde quickscan zijn vastgelegd in de notitie [Quickscan ICT]. Ten aanzien van stand van de ICT-voorziening is het oordeel dat ondermeer de technologie van de ICT-infrastructuur is verouderd en sommige voorzieningen ‘obsolete’ zijn. Daardoor kan de ICT organisatie tot nu toe onvoldoende snel acteren op basale wensen en behoeften (tijd- en plaatsonafhankelijk werken, uitwisselbaarheid van documenten met andere organisaties, thuisvoorzieningen, communicatie, etc.). Applicaties zijn vaak op een ondoorzichtige manier met elkaar verweven, waardoor het overgaan op nieuwe versies van softwarepakketten heel moeilijk, foutgevoelig en tijdrovend is. Mede hierdoor is de genoemde veroudering ontstaan.

Er wordt geadviseerd om - met inzet van alle mogelijke middelen – door te gaan met het op niveau brengen van de huidige ICT-voorzieningen: moderne edoch *bewezen* technologie. Meer dan tot nu het geval is, dient de organisatie hierbij te worden betrokken door middel van een projectmatige aanpak.

1.2 Doelstelling

Met deze routekaart geven we een doorkijk in de ICT-infrastructuur voor de periode van nu tot 2015, het moment van oplevering van het Huis voor Brabant, en gaat in op de beantwoording van de volgende relevante vragen:

- Welke stappen moeten worden gezet om het ‘achterstallig’ onderhoud weg te werken?
- Wat is de globale planning van die stappen?
- Welke afhankelijkheden spelen een grote rol?
- Hoe pakken we het aan?
- Wat merkt de gebruiker?

1.3 Aansturing, verankering en bewaking

Het programma "Basis op Orde" is onderverdeeld in meerdere projecten die in een logische volgorde, rekening houdend met de onderlinge afhankelijkheden, zijn gerangschikt. In afwachting van de aanstelling van een CIO is het interim-hoofd ICT P. Hordijk opdrachtgever. Opdrachtnemer en manager van het programma is het hoofd van het bureau ITD W. Toele, hij is verantwoordelijk voor de coördinatie, aansturing en aansluiting van de diverse projecten. Conform de daarover in de kadernota ICT gemaakte afspraken vindt periodiek (minimaal twee keer per jaar) rapportage plaats aan bestuur (GS) en directieraad. Aan PS wordt – conform de daarover in de kadernota vastgelegde toezegging – begin 2014 een voortgangsrapportage aangeboden.

De projecten zelf (zie ook in het volgende hoofdstuk het overzicht van de diverse projecten) worden zoveel mogelijk aangestuurd door medewerkers van de Provincie Noord-Brabant (bureaus ITD en ISP), ondersteund door externen, waardoor kennis en continuïteit gewaarborgd wordt. Daarnaast is het van eminent belang dat het gevoel van trots en zelfvertrouwen in het zelf "kunnen" realiseren ontstaat.

Het geheel wordt uitgevoerd binnen de bestaande werkstructuur. In die structuur neemt het IKT op alle voorgeschreven momenten de besluiten over voortgang en over afstemming met andere projecten, dit op basis van advisering vanuit architectuur, projectbureau, IT-control en uiteraard klant belangen. Deze procedure heeft zich in de afgelopen anderhalf jaar bewezen en zorgt voor draagvlak bij de te maken keuzes. Conform de voor alle projecten afgesproken werkwijze wordt per projectfase de daartoe benodigde documentatie opgesteld ter toetsing door het IKT.

In de eerste helft van 2013 zullen de projecten nader worden uitgewerkt. Ook de opleidingsbehoefte bij de gebruikers zal nader bepaald worden. Vooral de onderdelen Office en Outlook/Exchange en in mindere mate Telefonie en Windows 7 zullen voor de gebruikers een andere ervaring bieden en daarmee ontstaat er ook behoefte aan training. Hierbij zal ook gebruik gemaakt worden van de eigen opleidingscapaciteit van de Provincie.

Het betreft hier een dynamisch proces waarbij de hoofdstructuur bepaald is maar in de uitvoering de nodige flexibiliteit gehanteerd zal moeten worden. Gelet op de inmiddels gerealiseerde projecten en de referentiebezoeken bij andere organisaties die een soortgelijk traject uitvoeren of uitgevoerd hebben, is het naar het oordeel van het management van ICT goed haalbaar om in deze setting de in deze notitie beschreven projecten te realiseren.

Op 10 oktober 2012 is een werksessie met de iKolom gehouden om inzicht te krijgen in de toekomstig gewenste ICT-infrastructuur. Hierbij is besloten om te migreren naar producten uit één technologiecluster (Microsoft, Citrix, HP) en de Novell producten uit te faseren. Op 21 november 2012 is een tweede werksessie gehouden, door collega's van ITD en Architectuur. Hierbij zijn o.a. de volgordes scherper bepaald. Zie figuur 1 en 2.

Daarnaast is een aantal ontwerpkeuzes gemaakt, deze zijn opgenomen in de betreffende projecthoofdstukken 2.5 t/m 2.10. Deze routekaart is een nadere uitwerking van de resultaten uit genoemde werksessies.

Aan de totstandkoming van deze routekaart en aan de genoemde werksessies is (onder meer) deelgenomen door medewerkers van HEC. Met HEC is afgesproken dat periodiek (minimaal 1 x per vier maanden) door HEC de voortgang – zowel procesmatig als kwalitatief – zal worden geëvalueerd. Over de uitkomsten daarvan zal worden gerapporteerd aan de CIO. Deze rol van HEC staat los van de inbreng in het specifieke project 'vervanging serverruimte'.

1.4 Doelgroep en gebruik

Deze routekaart is in eerste instantie bedoeld voor managers, architecten, projectleiders, informatieadviseurs, applicatieontwerpers, functioneel en technisch beheerders van systemen. Onderdelen van de routekaart kunnen in de individuele projecten gebruikt worden bij communicatie richting eindgebruikers.

Deze routekaart is te gebruiken:

- Als streefbeeld van de toekomstig gewenste informatievoorziening;
- Als communicatiemiddel voor het delen van de beelden over de toekomstig gewenste informatievoorziening;
- Als toetsingskader bij het doorvoeren van verandering in de informatievoorziening;
- Voor het definiëren van projecten om de gewenste veranderingen in de informatievoorziening tot stand te brengen.

1.5 Afbakening

Deze routekaart geeft inzicht in onderwerpen die opgepakt moeten worden als onderdeel van het op niveau brengen van de ICT-voorzieningen. Dit omvat de volgende ICT-voorzieningen: Werkplek, Netwerk, Kantoor automatisering (Office, E-mail, etc), Werkplek apparatuur.

De volgende onderwerpen vormen op dit moment geen onderdeel van deze routekaart.

- Samenwerkingsplatform.
- Overige organisatiebrede informatiesystemen zoals Corsa, SAP, Oracle etc.
- Ontwarren en vereenvoudigen van het proces- en informatielandschap.

1.6 Verwijzingen

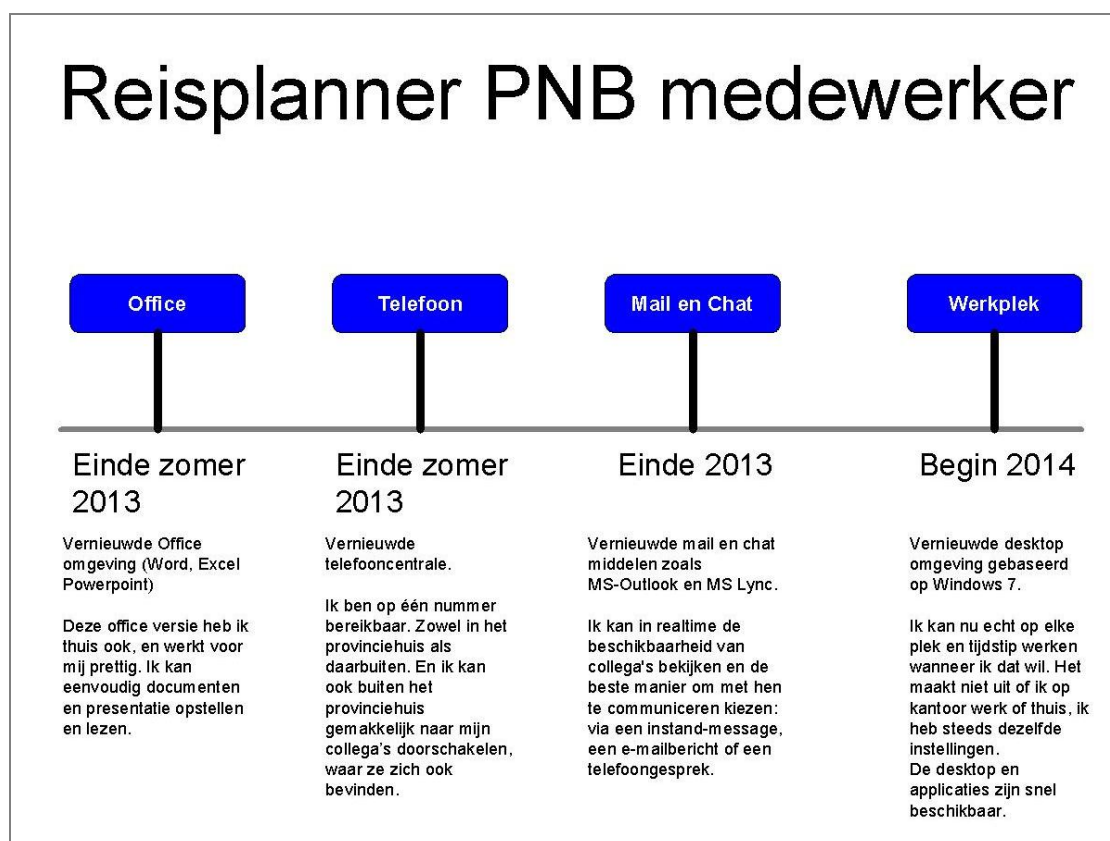
Verwijzing	Titel	Versie
[Quickscan ICT]	HEC Quickscan ICT-functie Brabantnotitie	v1.0 28 juni 2012

[Verslag Werksessie 1]	Verslag Werksessie ICT 10 oktober 2012	
[Verslag Werksessie 2]	Verslag Werksessie ICT 21 november 2012	v3
[Nota Werkplek]	Werkplek, applicatie en desktop delivery – Verdiepingsnota Doelarchitectuur	v0.4

2 Reisplanner

2.1 Reisplanner PNB-medewerker

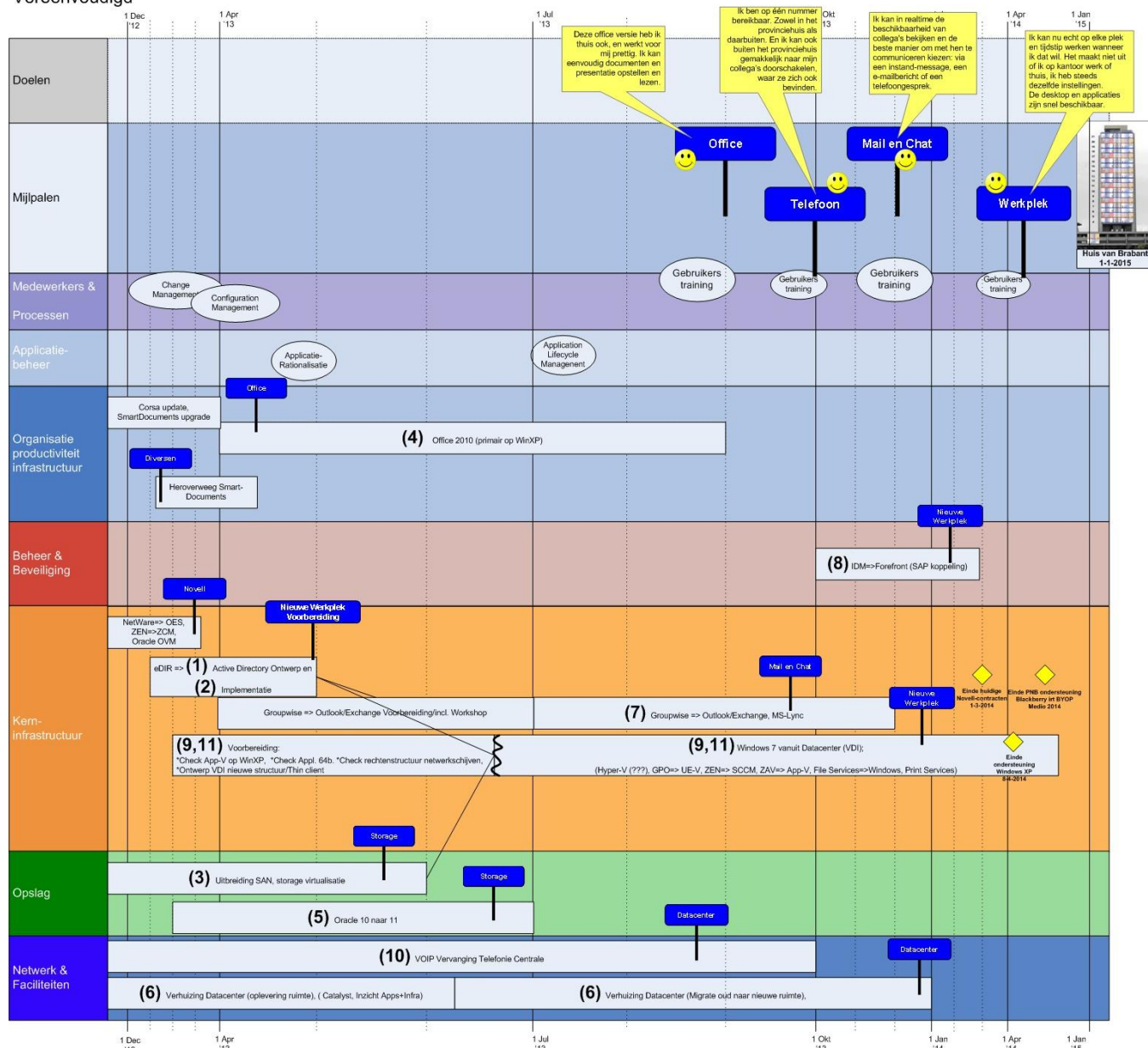
Veel van de in dit stuk beschreven (deel) projecten vinden plaats in de achtergrond (vanuit het perspectief van de eindgebruikers), maar deze projecten zijn nodig om uiteindelijk de medewerkers een moderne werkomgeving te kunnen bieden welke ook nog beheersbaar blijft. In onderstaande ‘Reisplanner’ zijn de vier belangrijkste, voor de medewerkers meest merkbare resultaten weergegeven.



Figuur 1 Reisplanner, wat merkt de gebruiker?

In onderstaande figuur 2 vind je de routekaart ICT-Basis op Orde. In deze figuur zijn de belangrijkste projecten gerelateerd aan elkaar en in de tijd weergegeven. Het doel van deze routekaart is om op hoofdlijnen inzicht te geven in de projectenkalender. Een gedetailleerdere routekaart en de projecten(werk)planning vind je in de bijlagen van dit document.

Vereenvoudigd



Figuur 2, Vereenvoudigde Routekaart ICT- Basis op orde v0.81, ICT projecten.

Afhankelijkheden

De volgorde waarin projecten worden gedaan is afhankelijk van onder meer de stand van de techniek, personeel/projectcapaciteit en het absorptievermogen van de organisatie. Er is niet gekozen voor een 'big-bang'-scenario waarbij Office, Mail en Windows 7 in één keer aan de gebruikers gepresenteerd wordt. Dit legt een te grote druk op zowel gebruikers/medewerkers als bijvoorbeeld de helpdesk, op één moment.

Overige projectafhankelijkheden zijn beschreven in hoofdstuk 2.5 e.v. Er zijn weinig harde afhankelijkheden, de belangrijkste zijn:

- Active Directory (AD), dit is de basis voor veel van de in het verdere traject te implementeren authenticatie en beheerfuncties. Vooral voor Exchange en de 'Windows desktop uit het Datacenter' en wat daarmee samenhangt. Active Directory wordt gedurende de vervolgprojecten verder ingevuld en uitgebreid. Er is inmiddels al een begin gemaakt met het ontwerp van AD.
- Uitbreiding SAN: is nodig voor 'Windows desktop uit het Datacenter'.
- Oracle OVM: helpt bij het 'virtueel verhuizen' van componenten uit het datacenter.
- Smartdocuments upgrade moet gereed zijn vóór Office 2010.

In figuur 2 (vorige bladzijde) zijn deze afhankelijkheden verwerkt.

2.3 Governance model

Opdrachtgever			
Peter Hordijk namens directeur Tom Schulpen			
Etappe	Deelprojecten	Projectleider/ITD	Projectleden
Overall	Overall	Coördinatie / sturing programma: Werner Toebe	
Novell en Diversen	Deels al lopende projecten en klussen, vaak randvoorwaardelijk voor onderstaande vervolgprojecten.	Diverse	Diverse
Office	4 Office v2003 naar v2010	Projectleider: PNB(ntb) Onno Vollinga	Ntb
Datacenter	10 Vervanging telefooncentrale (ip-telefonie)	Projectleider: Henk-Jan Witteveen Eric van Doremalen	VKA, Strict , Vodafone
	6 Verplaatsing datacenter.	Projectleider: Martin Kuijl Jaap Velzel	ITD
Nieuwe Werkplek	1+2 Active Directory Ontwerp en Implementatie.	Projectleider: Eric Pot Marc vd Berg	Icento, Emiel den Brok, Ruud vd Lee
	8 IDM	Projectleider: PNB(ntb) Emiel den Brok	Marc vd Berg, Microsoft
	9 Citrix/Thin Client based (punt 9+11 één project)	Projectleider PNB(ntb) Boris Groenhout	Ferdinand Feenstra
	11 Windows 7 VDI uit datacenter (punt 9+11 één project)	Projectleider PNB(ntb) Onno Vollinga	Marc vd Berg, Emiel den Brok
Mail en Chat	7 Outlook/Exchange en Lync	Emiel den Brok	Marc vd Berg, Novell en Microsoft
Storage	3 Uitbreiding SAN	Mark v Uden	Jasper Gruijs
	5 Migratie Oracle 10 naar 11	Projectleider: PNB(ntb) Fred Brassé	DBA Qualogy
	12 Microsoft Licenties	Ntb	Ntb

Uitgangspunt is dat wij in de lead/verantwoordelijk zijn. Zoveel mogelijk zelf doen. Externen worden ingevlogen om ondersteuning te bieden. Dit is afhankelijk van het budget. De projecten worden uitgevoerd volgens de standaard methode van PNB. Rapportage over voortgang vindt plaats in het IKT.

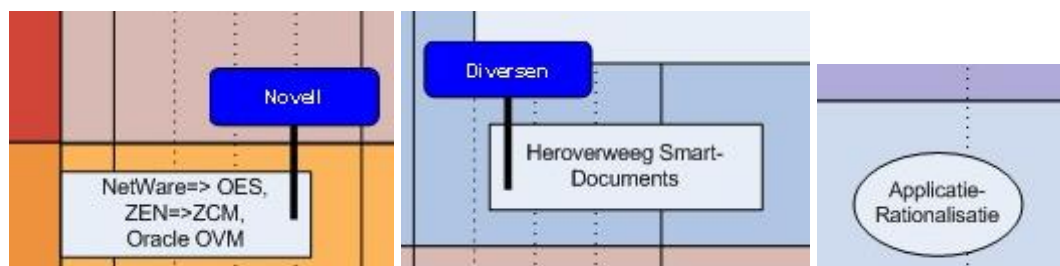
2.4 Budget algemeen

Projecten MS-Office, Verplaatsen Datacenter en Vervangen Telefooncentrale kennen een geraamd en ook beschikbaar budget (IKT en/of investeringstaat) van gezamenlijk 3.700.000.

De overige projecten plus Microsoft licenties worden voorlopig geraamd op 1.920.000. Hier staat een reserve van 2.500.000 plus 600.000 exploitatiebudget 2013 tegenover.

Op basis van deze voorlopige ramingen kunnen wij concluderen dat de voorgenomen projecten binnen de beschikbare financiële ruimte kunnen worden uitgevoerd.

2.5 Etappe Novell en Diversen



Figuur 3 - Etappekaart Novell en Diversen

Deze etappe betreft een aantal al eerder ingeplande upgrades in de huidige kerninfrastructuur m.b.t. o.a. Novell software, het inrichten van een servervirtualisatieplatform voor de Oracle databaseservers en het overwegen van SmartDocuments.

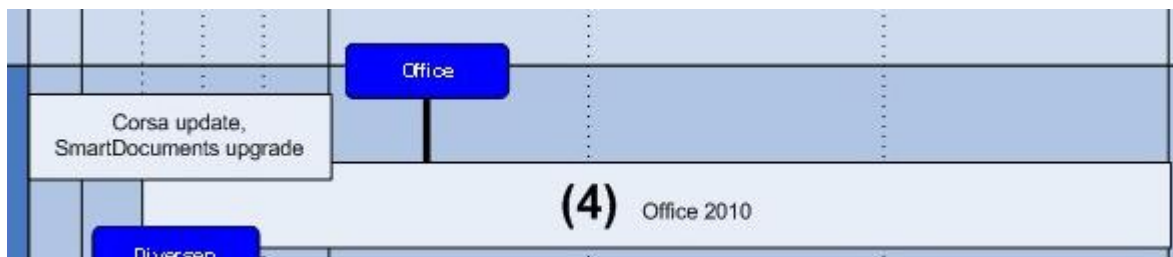
Oracle OVM	
Doel	Virtualiseren van Oracle database servers, dit draagt bij aan een flexibelere, beter beheersbare infrastructuur.
Resultaat	Operationeel OVM platform tbv Virtualiseren van Oracle database servers.
Doorlooptijd	2012-1 ^e kwartaal 2013
Financiën	ntb
Afhankelijkheden	o.a. Novell ZCM gaat hiervan gebruik maken. Heeft een relatie met migratie Oracle 10 => 11. Draagt bij het 'virtueel verhuizen' van het Datacenter.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	

Huidige Novell updates	
Doel	Reguliere technische upgrade.
Resultaat	Migratie van het huidige NetWare naar OES en Migratie ZENworks naar ZCM. Versieupgrade van de huidige IDM software.
Doorlooptijd	2012-1 ^e kwartaal 2013
Financiën	
Afhankelijkheden	Migratie ZEN naar ZCM is afhankelijk van Oracle 11 en daarmee ook van OVM.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Er vindt vooralsnog geen functionaliteitsuitbreiding van IDM plaats, dat wordt later in een apart traject uitgevoerd, inclusief aanbesteding. (30-10-2012 beslist in IKT.)

Heroverweeg SmartDocuments	
Doel	Heroverweeg de applicatie Smart Documents (SD) in kader van het gekozen technologiecluster. Stel vast wat de (informatie)behoeften is voor de toekomst, of deze behoeften kan worden ingevuld met reeds bestaande toekomst gerichte systemen of dat een apart systeem hiervoor nodig blijft, als een apart systeem nodig blijft stel dan vervolgens vast welk systeem het beste aansluit bij de toekomstig gewenste informatievoorziening, stel vast wat de impact is bij eventueel uitschakelen van deze applicatie.
Resultaat	Adviesrapport
Doorlooptijd	1 ^e kwartaal 2013
Financiën	
Afhankelijkheden	Dit project heeft een relatie met Office:Smartdocuments upgrade.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Dit project is alleen de heroverweging, nog geen implementatie.

Applicatie Rationalisatie	
Doel	Vereenvoudigen van de migraties naar een nieuw data center en werkplek door applicaties die niet meer worden gebruikt zo spoedig mogelijk uit te faseren.
Resultaat	Een geïnteriseerd en opgeschoond applicatielandschap.
Doorlooptijd	2012-2013
Financiën	
Afhankelijkheden	
‘Gebruiker blij’	Wellicht niet blij met het ‘inleveren’ applicaties. De kans hierop is niet zo groot omdat in eerste instantie alleen applicaties die niet meer worden gebruikt worden uitgefaseerd.
Bijzonderheden	Parallel hieraan dienen de noodzakelijke beheerprocessen te worden ingericht. Denk hierbij aan het inrichten van wijzigingenbeheer, configuratiebeheer en applicatie levenscycles beheer.

2.6 Etappe Office



Figuur 4 - Etappekaart Office

Deze etappe betreft de implementatie van Microsoft Office 2010 in de huidige Windows XP omgeving. We kiezen voor Office 2010 en niet al Office 2013 in verband met proven technology. De belangrijkste randvoorwaarde is dat eerst Corsa en SmartDocuments geüpdate zijn.

Corsa update	
Doel	Faciliteert verdere verbetering van de document management processen.
Resultaat	Dit betreft een technische upgrade van de Corsa (DMS) omgeving. (GEREED)
Doorlooptijd	4 ^e kw 2012 (GEREED)
Financiën	
Afhankelijkheden	Gaat vooraf aan Smart Documents update.
'Gebruiker blij'	Ja
Bijzonderheden	Project is GEREED.

SmartDocuments update	
Doel	
Resultaat	Scope is alleen versie update van SmartDocument, geen architectuurwijziging. Client-software gebaseerd, nog niet web gebaseerd. De huidige versie ondersteund geen Office 2010, daarom vindt deze update plaats vóór het Office project.
Doorlooptijd	1-1-2013 tot 1-4-2013
Financiën	
Afhankelijkheden	Corsa Updates gaat hieraan vooraf.
'Gebruiker blij'	
Bijzonderheden	

4. Office 2010	
Doel	Een up to date Office suite
Resultaat	Operationele Microsoft Office 2010 (Word/Excel/Powerpoint) in de huidige Windows XP omgeving. Maar ook geschikt voor uitrol op Windows 7 middels applicatievirtualisatie.
Doorlooptijd	1-4-2013 tot 1-9-2013
Financiën	Geraamde kosten: 1.500.000 Beschikbaar budget: 1.500.000 (IKT budget, incl. opleidingen)
Afhankelijkheden	SmartDocuments update moet gereed zijn. Applicatie virtualisatie. Het virtualiseren van Office werd tot recentelijk afgeraden ivm diepe integratie met OS. Gestreefd wordt deze applicaties, indien nu mogelijk, wel al te virtualiseren en hiermee hergebruik binnen de toekomstige Windows 7 mogelijk te maken.
'Gebruiker blij'	Ja, weer "bij de tijd."
Bijzonderheden	Grote impact voor de gebruikers (opleiding). Installeer (tbv applicatie-integratie) Outlook meteen mee, ondanks dat het nog niet meteen gebruikt wordt.

2.7 Etappe Datacenter



Figuur 5 - Etappekaart Datacenter

Deze etappe betreft het inrichten van een nieuw datacenter in de kelder van het provinciehuis, beginnend met de fysieke ruimte, energievoorziening en koeling. Daarna inrichting van het IT netwerk, daarna verhuizing van huidige serverapparatuur naar de nieuwe ruimte.

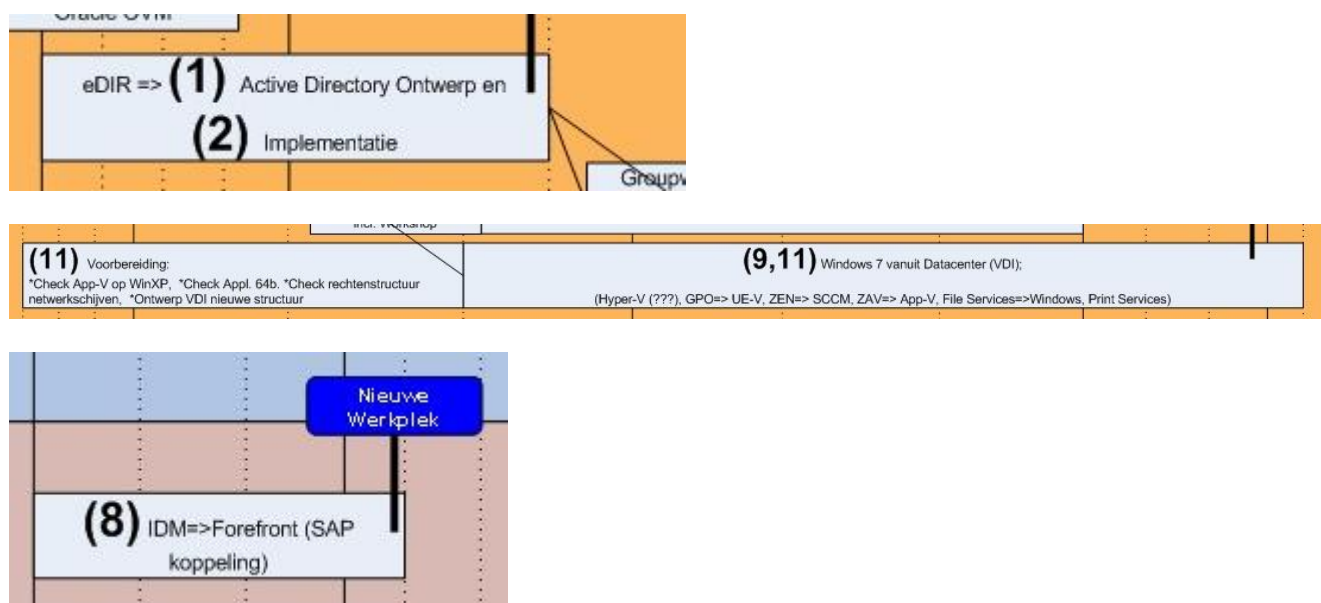
10. VOIP telefooncentrale	
Doel	Het doel van het project is het vervangen van de huidige verouderde telefooncentrale, waardoor er één integraal 4 cijferig uniek nummerplan komt van alle provinciale telefoonnummers, zowel 073- als 06- nummers. Maakt Unified Communications mede mogelijk.
Resultaat	Vervanging van de PABX door FoPABX(ip telefonie) centrale, inclusief een invoeringstraject in de organisatie.
Doorlooptijd	1-2013 tot 10-2013
Financiën	Geraamde kosten: 1.000.000 Beschikbaar budget: 1.000.000 (Investeringsstaat)
Afhankelijkheden	Er zijn geen harde afhankelijkheden. Plaatsing van de Centrale wordt beïnvloed door project verhuizing datacenter/vervanging Catalyst.
'Gebruiker blij'	Ja, integratie vaste (073) en mobiele telefonie. Doorschakelen naar collega's, waar ze zich ook bevinden.
Bijzonderheden	Gebruikerstraining is onderdeel van het project.

6. Verhuizing Datacenter	
Doel	Het inrichten van een 'groen', flexibel, uitbreidbaar, toekomstvast Datacenter/Serverruimte.
Resultaat	Het resultaat van dit project is een volledig geïmplementeerde en in beheer genomen datacenter inclusief de verhuizing naar en de operationalisering van de ICT infrastructuur in het nieuwe datacenter voor de provincie Noord-Brabant.
Doorlooptijd	2012 tot 1-2014
Financiën	Geraamde kosten: 1.200.000 Beschikbaar budget: 1.200.000 (Investeringsstaat)
Afhankelijkheden	Oracle OVM, ivm maximaal 'virtueel verhuizen' van servers. Nieuw netwerk incl. Catalyst VOIP Telefooncentrale Inzicht, overzicht en samenhang Applicaties + Infra
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Verhuizing van het datacenter naar de kelder is gesplitst in 2 fasen: 1) oplevering basisvoorziening (ruimte, koeling, stroom, netwerk en racks), 2) Migratie van servers van de oude naar nieuwe omgeving. Er wordt ingezet op zoveel mogelijk 'virtueel verhuizen' zonder onderbreking van diensten.

6 a. Subproject Nieuw netwerk incl. Catalyst	
Doel	Vervanging van afgeschreven centrale netwerkcomponent. (Vervanging Catalyst.)
Resultaat	Ingericht netwerk in kelder, na oplevering Datacenter Basis (bouwkundig/stroom/koeling/kabels), als voorbereiding op verdere verhuizing van het datacenter. Vervanging Catalyst.
Doorlooptijd	Ntb
Financiën	Geraamde kosten: Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Verhuizing Serverpark Basis (bouwkundig/stroom/koeling/kabels) moet gereed zijn.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	

6 b. Subproject Inzicht, overzicht en samenhang Applicaties + Infra	
Doel	Impactanalyse bij verhuizing van onderdelen van het oude datacenter naar het nieuwe datacenter.
Resultaat	Een gedetailleerd overzicht van relaties tussen applicaties en infrastructuur ten behoeve van de verhuizing van de servers van het datacenter.
Doorlooptijd	Ntb
Financiën	Geraamde kosten: Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Begin met applicaties/servers waarvan verwacht wordt dat deze niet virtueel verhuisd kunnen worden omdat daar de risico van downtijd het grootst is.

2.8 Etappe Nieuwe werkplek



Figuur 6 - Etappekaart Nieuwe werkplek

Dit is de grootste etappe, zeker qua impact voor gebruikers en samenhangende deelprojecten. De basiswerkplekinfrastructuur wordt vervangen en de onderliggende Directory Service (eDIR=> Active Directory). We beginnen direct met het ontwerp van Active Directory (januari 2013). Daarna volgt de inrichting van Active Directory, dit is randvoorwaardelijk voor de vervolgprojecten. Active Directory wordt gedurende de vervolgprojecten verder ingevuld en uitgebouwd.

Een aantal voorbereidende activiteiten kunnen parallel aan de uitvoering van ander projecten plaatsvinden, denk hierbij aan: applicatievirtualisatie (App-v), check applicatiecompatibiliteit, rechtenstructuur netwerkschijven en het technisch ontwerp van de nieuwe VDI omgeving.

1,2. eDIRectory > Active Directory	
Doel	Vervangen van de huidige directory service (Novell eDirectory) door Microsoft Active Directory.
Resultaat	Een initieel ingerichte Active Directory, die tijdens de opvolgende projecten wordt uitgebouwd en daarna het Novell eDirectory vervangt.
Doorlooptijd	1-2013 tot 6-2013
Financiën	<i>Fase ontwerp:</i> Geraamde kosten: 0, is onderdeel van Microsoft contract (Credits zijn overgeheveld van 2012 naar 2013) <i>Fase implementatie:</i> Geraamde kosten: 540.000 exploitatie (inhuur 3 x 12 x 15K) 50.000 Projectmanager 50.000 Inzet Icento. Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Active Directory moet in basis gereed zijn vóór de Exchange en 'Windows desktop uit het Datacenter' projecten. Ontwerpen is de eerste stap, implementeer basisstructuur.

	Heeft ook veel impact op dienstenplein/1 ^e en 2 ^e lijn support, training, andere beheertools en structuur.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Begin met het ontwerp van een Active Directory structuur. Implementeer de AD (pas de huidige structuur aan). Op basis van gewenste functionaliteiten in AD, zoals GPO, Users, Workstationobjecten etc. Eerst ontwerpen, dan geleidelijk functionaliteiten invoeren. Fase 1: Basisontwerp Fase 2: Gapanalyse en implementatieplan. Deze Active Directory moet flexibel zijn opgezet, bij de eerste opzet moet al rekening gehouden worden met vervolprojecten. Fors traject, legt de basis.

9,11 a. Voorbereiding: Ontwerp nieuwe VDI structuur e.a.	
Doel	Voorbereiding voor het hosten van Windows 7 desktop vanuit het datacenter.
Resultaat	• VDI ontwerp, inclusief bureauapparaat (thin clients etc.) • Ingerichte applicatievirtualisatie (al op Windows XP) met App-V. • Impact bepaald op Storage (SAN), applicatiecompatibiliteit (64bits), UE-V, rechtenstructuur netwerkschijven.
Doorlooptijd	2-2013 tot 7-2013
Financiën	Geraamde kosten: 60.000 inhuur Ferdinand Feenstra. 360.000 exploitatie (inhuur 3 applicatiescripters = 2FTE= 2 x 12 x15K) P.M. opleiding gebruikers/ Windows 7 licenties P.M. aanschaf/onderhoud (o.a. Citrix-)licenties (IKT budget 2014??) Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Active directory, applicatie en OS deployment, UE-V, Applicatie virtualisatie, uitbreiding SAN. Heeft relatie met Programma Digitaal Werken/Virtueel team.
'Gebruiker blij'	Ja, één desktopomgeving, plaatsonafhankelijk.
Bijzonderheden	Ontwerprichtlijnen (al besloten tijdens sessies van 10-10-2012 en 21-11-2012): We gaan de desktop centraal aanbieden vanuit het datacenter op basis van VDI (Windows 7 64bits), één gebruikerservaring onafhankelijk van locatie en apparaat. Dus geen aparte 'kantoordesktop' en 'Telewerkdesktop'. We gaan de VDI omgeving opbouwen, naast de huidige windows XP omgeving. We gaan NIET op voorhand een SBC-applicatiepresentatie omgeving inrichten. Het blijft wel mogelijk om SBC applicatiepresentatie later in te richten indien de klantwens sterk is of voor applicaties die niet werken onder Windows 7 64bits maar niet vervangen kunnen worden. Dit kan met hergebruik van de gekozen beheertools/App-V. We implementeren Applicatievirtualisatie en User Environment Management/virtualisatie. We kiezen ervoor om ESX voor servervirtualisatie te handhaven en daarvoor geen Hyper-V te gebruiken. De keuze voor het virtualisatieplatform onder VDI is onderwerp in deze fase. Een eigenschap van VDI is BIG impact op de storage (SAN) configuratie (IOPS+Opslagcapaciteit). Andere aandachtspunten zijn: Gebruikersprofielen, antivirusscanning inrichting en desktop patch management.

	SMS authenticatie intern(?), Controleer per applicatie de applicatiecompatibiliteit. Is de applicatie geschikt voor Windows 7 64-bits, is deze te virtualiseren en/of gebruik in SBC-omgeving? Begin met organisatiebrede applicaties. Onderdeel van dit deel moet zijn om vanuit gebruikersperspectief te kijken: Mogen alle/enkele gebruikers zelf software installeren? Offline werken, Grafische Performance/multimedia, Unified Communication/Lync, Welke gebruikersapparaat, trusted/untrusted?, BYOD.
--	---

9, 11. Windows 7 (uit datacenter) op basis van een VDI architectuur	
Doel	Het aanbieden van een moderne Desktop omgeving, passend bij het Huis van Brabant.
Resultaat	Een windows 7 Virtuele Desktop voor alle medewerkers, zowel voor werken in het Provinciehuis als daarbuiten. Gebaseerd op ontwerp zoals in bovenstaand deelproject is gemaakt. Inclusief uitrol werkplekapparatuur (o.a. thin clients)
Doorlooptijd	7-2013 tot 6-2014
Financiën	Zie project "Ontwerp nieuwe VDI structuur".
Afhankelijkheden	Huis van Brabant.
'Gebruiker blij'	Ja, één desktopomgeving, onafhankelijk van locatie en apparaat.
Bijzonderheden	Onderstaande (deel)projecten zijn hierbij van belang: • Virtualisatieplatform inrichten. • SCCM upgraden naar v2012 en verder inrichten. • UE-V inrichten, vervangen van Zenworks GPO. • App-V verder inrichten als vervanger van Novell ZAV. • File en Printservices microsoft gebaseerd.

9, 11 b. Subproject VMWare Vsphere > Microsoft Hyper-V	
Doel	Optimaal beheer van de VDI omgeving door het juiste virtualisatieplatform.
Resultaat	Indien nodig: een ingerichte Hyper-V omgeving voor VDI.
Doorlooptijd	ntb
Financiën	Geraamde kosten: ntb Beschikbaar budget: ntb
Afhankelijkheden	
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Beslist is om Hyper-V niet in te zetten bij Servervirtualisatie, en wel te overwegen bij het VDI ontwerp. Vraag is of dit echt (nu al) nodig is, is desinvestering in VMWare (financieel/kennis) en VMWare gebruiken we ook voor servervirtualisatie en de huidige telewerkomgeving. Naast OVM zou dit een derde virtualisatieplatform betekenen! Kennis Hyper-V is niet/nauwelijks aanwezig.

9, 11 c. Subproject Zenworks > SCCM	
Doel	Optimaal kunnen uitrollen van applicaties en OS
Resultaat	Ingerichte SCCM applicatie (via App-V) en OS deployment.
Doorlooptijd	ntb
Financiën	Geraamde kosten: ntb Beschikbaar budget: ntb
Afhankelijkheden	Daarmee afhankelijkheid met traject eDIRectory => Active Directory. SCCM 2012 moet zijn geïmplementeerd. Opschonen/inventariseren huidige applicaties om te kunnen prioriteren en onnodig werk te voorkomen.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Clients (fysiek/virtueel) moeten in Active Directory worden opgenomen.

9, 11 d. Subproject Windows 7 GPO's + UEV	
Doel	Loskoppelen gebruikersinstellingen van Operating systeem. Hierdoor flexibeler

	infrastructuur.
Resultaat	Ingericht UE-V als vervanger van Novell Zenworks GPO.
Doorlooptijd	Ntb
Financiën	Geraamde kosten: ntb Beschikbaar budget: ntb
Afhankelijkheden	Afhankelijkheid met project eDIREctory => Active Directory.
'Gebruiker blij'	Ja, door uniforme instellingen, onafhankelijk van locatie.
Bijzonderheden	UE-V wordt niet ondersteund op Windows XP. UE-V is pas sinds april 2012 op de markt.

9, 11 e. Subproject ZenWorks ZAV > App-V

Doel	Flexibelere distributie van applicatie, snellere uitrol/rollback.
Resultaat	App-V geïmplementeerd voor applicatievirtualisatie. We beperken de inzet van Novell ZAV. We onderzoeken hoe we App-V al in de 32b Windows XP omgeving kunnen inzetten, op voorwaarde dat we de App-V packages in de 64b Windows 7 omgeving kunnen hergebruiken.
Doorlooptijd	ntb
Financiën	Geraamde kosten: ntb Beschikbaar budget: ntb
Afhankelijkheden	SCCM Windows 7 GPO's + UEV
'Gebruiker blij'	Ja door applicatievirtualisatie in VDI omgeving: sneller starten door applicaties niet te hoeven installeren.
Bijzonderheden	We onderzoeken hoe we App-V al in de 32b Windows XP omgeving kunnen inzetten, op voorwaarde dat we de App-V packages in de 64b Windows 7 omgeving kunnen hergebruiken.

9, 11 f. Subproject File + Print services > Microsoft gebaseerd

Doel	File en printservices van Novell gebaseerd migreren naar Microsoft gebaseerd.
Resultaat	Ingerichte file en printservices
Doorlooptijd	Ntb
Financiën	Geraamde kosten: ntb Beschikbaar budget: ntb
Afhankelijkheden	Gebruikers moeten tegen AD authenticeren.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	Ervaring van GDB: tip: "vereenvoudig de rechtenstructuur voorafgaand aan de feitelijke migratie." We kiezen ervoor om het Operating Systeem onder systemen zoals bijv. SAP niet binnen deze routekaart te migreren van Linux naar Windows. Dit wordt geparkeerd.

8. Novell IDM > IDM

Doel	Vereenvoudigen van Beheer van gebruikersinformatie, betere gegevenskwaliteit over systemen heen. Eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik.
Resultaat	Ingerichte IDM op basis van gekozen Technologiecluster, o.a. synchronisatie SAP<=>AD.
Doorlooptijd	10-2013 tot 3-2014
Financiën	Geraamde kosten: Onderdeel Enterprise agreement? Inzet urencredits premium support contract. Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Kernregistratie medewerkers, AD moet in basis gereed zijn.
'Gebruiker blij'	Ja, beter kwaliteit van gegevens over systemen heen.
Bijzonderheden	Aanbesteding, project was al gestart, maar is 30-10-2012 gestopt, eerst wordt alleen versieupgrade van huidige Novell IDM gedaan.

2.9 Etappe Mail en Chat

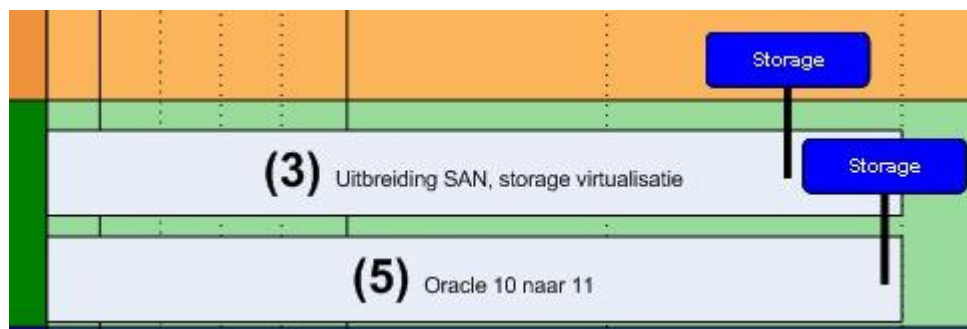


Figuur 7 - Etappekaart Mail en Chat

7. Groupwise > Exchange	
Doel	Vervangen van Novell Groupwise door Microsoft Exchange/Lync
Resultaat	Fase 1: Ontwerp gemaakt in een workshop en basisinrichting servers. Fase 2: Migreer de mailomgeving van Groupwise naar Microsoft Exchange, uitrol van Outlook client op de desktops, uitrol webmailomgeving.
Doorlooptijd	Fase 1: 4-2013 tot 6-2013 Fase 2: 6-2013 tot 12-2013
Financiën	Geraamde kosten: 100.000 Inzet externe partij P.M. Workshop kosten (PNB algemene trainingsbudgetten beschikbaar?) P.M. Deel van kosten zit in uitgebreid contract van ondersteuning (premium support) Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Active Directory, Webmail/Fax gateway/mail virusscanner/datasynchroniser tbv smartphones/blackberry.
'Gebruiker blij'	Ja, herkenbare interface
Bijzonderheden	Denk aan Blackberry omgeving/synchronisatie met mailsysteem. We gaan migreren van Groupwise naar Microsoft Exchange/Outlook vóórdat Windows 7 wordt uitgerold, dus al in de huidige WinXP omgeving. Afspraak is zomer 2013, na uitrol Office. We beginnen met maken van een Exchange ontwerp in een workshop. Gebruikerstraining heeft de nodige aandacht nodig.

7 a. Subproject Novell Messenger > Microsoft Lync	
Doel	Chatfunctionaliteit inrichten, integreren met emailsysteem
Resultaat	Implementeren Microsoft Lync, uitfasen Novell Messenger.
Doorlooptijd	Tot 12-2013
Financiën	Geraamde kosten: Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Inrichting Exchange/Outlook. Integratie met Active Directory.
'Gebruiker blij'	Ja
Bijzonderheden	Microsoft Lync biedt ondersteuning voor o.a. : • Chat – korte berichten naar elkaar versturen. • Beschikbaarheid - indicatie beschikbaarheid medewerker • Telefonie – evt. gekoppeld aan telefooncentrale • ?Audio- en videoconferencing • ?Integratie met Office/Exchange/ Het is verstandig om Lync niet direct in zijn volle omvang te gaan gebruiken, maar in eerste instantie alleen ter vervanging van de functionaliteit van Novell Messenger (Chat en Beschikbaarheid). Indien wenselijk kan op een later tijdstip de functionaliteit stapsgewijs worden uitgebreid

2.10 Etappe Storage



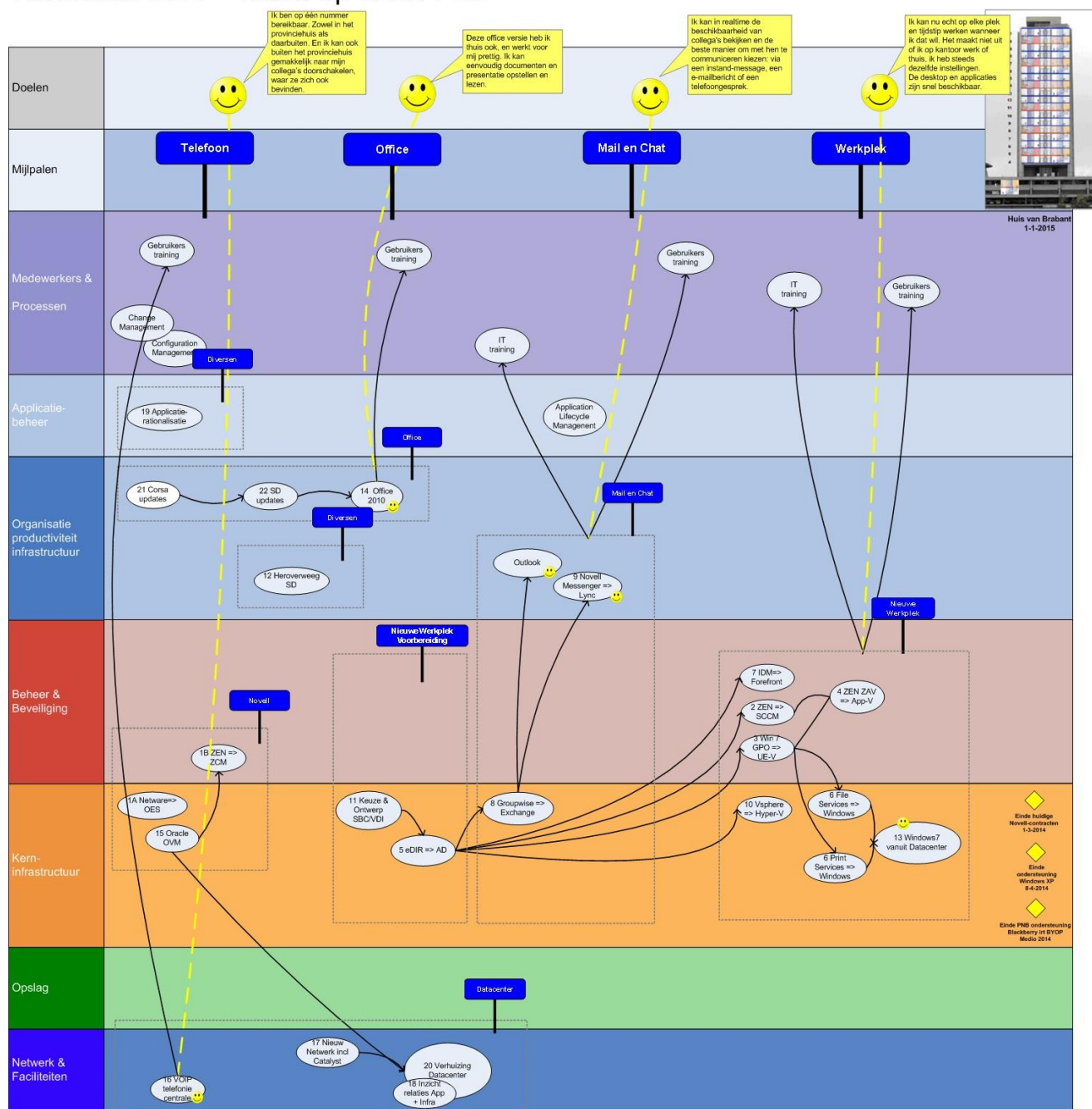
Figuur 8 - Etappekaart Storage

3. Uitbreiding SAN	
Doel	Groter opslagcapaciteit en onderscheid maken tussen snelle/dure opslag vs trage/goedkopere opslag.
Resultaat	Nieuw SAN aangeschaft en geïmplementeerd, inclusief storage tiering/virtualisatie.
Doorlooptijd	1-2013 tot 6-2013
Financiën	Geraamde kosten: 300.000 Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Wordt mogelijk beïnvloed door project 'Verhuizing datacenter'.
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	VDI ontwerp kan nog invloed hebben op verdere inrichting van het SAN.

5. Oracle 10 (e.a.) naar 11	
Doel	Eén Oracle platform/versie
Resultaat	Migratie van oude Oracle versies (10) naar Oracle 11
Doorlooptijd	2-2013 tot 7-2013
Financiën	Geraamde kosten: 160.000 (exploitatie analoog aan project Windows Server 2008R2, IKT(?), Projectmanagerkosten zaten in budget IKT) Beschikbaar budget:
Afhankelijkheden	Oracle OVM
'Gebruiker blij'	Nvt
Bijzonderheden	

3 Bijlage Routekaart ICT

Routekaart ICT – Basis op Orde v1.0



Figuur 9, Routekaart ICT- Basis op Orde v1.0, ICT projecten en hun deelprojecten inclusief relaties.

4 Bijlage Planning Projecten

Versie: 5.01

Ter illustratie onderstaande tabel als werkplanning. Deze wordt apart onderhouden.

PROJECTEN	Projectleiding	2013												2014					
		jan	feb	mrt	apr	mei	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr	mei	jun
1 Achhitectuur ontwerp AD NB; rechten structuur!	Marc van den Berg Emiel den Brok, Ruud van der Lee Icento; Alex Hendrikse +																		
2 "AD" van Novell naar microsoft	Marc van den Berg + Projectmanager Brabant Icento																		
IDM synchroniseren; AD en DIR. Beide kanten. Minimalisatie van dubbel beheer. (Net IQ)	Marc van den Berg Emiel den Brok																		
3 Uitbreiding SAN	Mark van Uden Jasper Gruijs																		
4 Office 2003 naar 2010	Onno Volling Project manager Brabant																		
5 Migratie Oracle 10 naar 11	Fred Brassé, DBA Qualogy Project manager Brabant																		
6 Verplaatsing server ruimte	Martin Kuijl, Jaap Velzel																		

[illegible]

Uitwerking kadernota en speerpunten ICT-beleid 2013 – 2015

Bijlage 4

Plan van aanpak: Kwaliteitsverbetering dossiervorming en archivering

4 februari 2013

Plan van Aanpak 'Kwaliteitsverbetering dossiervorming en archivering'

Inleiding

In deze memo vindt u een nadere uitwerking van de maatregelen die kunnen worden genomen om het werken met Corsa door medewerkers te verbeteren. Deze memo is te zien als het vervolg op de bespreking van dit onderwerp in GS op 9 oktober 2012. Vele acties kunnen op korte termijn, per direct, worden opgestart en kunnen een structureel karakter krijgen. Hierop aansluitend zal halverwege 2013 een eerste evaluatie plaatsvinden op de acties om te bezien of ze aanpassing en voortzetting behoeven.

Samenhang organisatieversnelling

De activiteiten sluiten goed aan op de voorgenomen structuur- en cultuuraanpassingen, zeker waar het gaat over eigenaarschap en aanspreken.

Inhoudsopgave

1. Discipline opvoeren
2. Verbeteren van de ondersteuning
3. Digitalisering archief
4. Vertrouwelijkheden

Ad.1. Discipline opvoeren

DIV benadrukt de komende maanden actief de individuele en professionele verantwoordelijkheid van elke medewerker om alle relevante informatie vast te leggen. In geval van twijfel: leg vast. Bureauhoofden moeten hierin helpen door het werken met Corsa belangrijk te maken, bijv. in afdelingsoverleggen. Accountmanagers gaan proactief de directies in en het gesprek aan met de bureauhoofden en key-users om Corsa 'scherp' te houden. Meer hierover in de tabel met acties bij Ad.2.

Ad.2. Verbetering ondersteuning

Onderstaande acties (in min of meer willekeurige volgorde) kunnen en zullen op korte termijn worden ingevoerd en zullen een direct positief effect hebben op het gebruik van Corsa en het digitaal vastleggen en archiveren van dossiers door medewerkers. De meeste acties kunnen structureel worden uitgevoerd, met een evaluatie halverwege 2013.

Actie	Wie	Wanneer
1 Behoeftte aan aandachtsfunctionarissen <u>Beleidsmedewerkers zelf verantwoordelijk, maar wel met ondersteuning</u> Bij vele betrokkenen leeft de idee, dat medewerkers de eerstkomende jaren behoefte zullen houden aan extra ondersteuning als het gaat om het werken met Corsa. Zeker voor medewerkers die door de aard van hun takenpakket maar weinig met Corsa werken, vormt het geheel zelfstandig moeten uitvoeren van alle handelingen in Corsa een te grote uitdaging, zo is de gedachte. Eind 2012 is zeer zorgvuldig geanalyseerd dat dit idee breed leeft in de organisatie.	Programma Digitaal Werken (Sabine van Rijn)	Na accordering van het voorstel kan dit worden uitgewerkt met de bureaus en in de loop van 2013 worden geactiveerd.

	Daarom wordt hierbij voorgesteld ieder bureau aandachtsfunctionarissen in hun formatie te laten opnemen. Deze medewerkers dienen tot taak te hebben: structureel te monitoren, of de medewerkers binnen een bureau de juiste handelingen in Corsa verrichten; actieve bijstand te verlenen aan medewerkers die niet frequent met Corsa werken; actief te bezien en te bespreken met de direct betrokken behandelend ambtenaren of een dossier volledig is. Accordering van dit voorstel houdt in, dat het principe, dat iedere behandelend ambtenaar zelf verantwoordelijk is voor de juiste registratie van archiefwaardige documenten en archivering daarvan, wordt overeind gehouden. Hij of zij mag daar echter wel meer ondersteuning en begeleiding bij verwachten. <u>Variatie in mate van ondersteuning, met minimale ondergrens.</u> Per bureau zal moeten worden bezien, hoe dit ingericht moet worden: het maakt uit of er in een bureau veel of weinig documenten worden gegenereerd en of er veel of weinig beleidsmedewerkers zijn. Voor Corsa is wel een minimale structuur noodzakelijk om de kwaliteit van het gebruik van Corsa en van de dossiers te waarborgen. Voorts zal moeten worden bepaald, wie genoemde taken voor zijn rekening kan nemen. Te denken valt hierbij aan de key-users, maar ook aan de secretariael-administratieve ondersteuners. Accordering van dit voorstel houdt tevens in, dat misschien afgeweken zal moeten worden van de wellicht reeds bedachte verhouding beleidsmedewerkers-ondersteunend personeel in de formatieplaatjes 2015; <u>wordt meegegaan in het onderhavige voorstel, dan dient aan de ondersteuning ook formatieve ruimte te worden geboden.</u> Tot slot: het IKC (voormalige bibliotheek) wordt momenteel ook afgebouwd. Het lijkt logisch om de aandachtsfunctionarissen ook een coördinerende rol te geven met betrekking tot tijdschriftabonnementen.		
2	Verbeteren digitaal werken met CORSA door aanpassingen en verdere uitrol (iDocs, fase 4) <u>Verbeteringen Corsa</u> Doel van de verbeteringen aan Corsa is om het systeem geschikter te maken voor de 'gewone' medewerker. Hierdoor wordt de kans op fouten verminderd en wordt de bereidheid om met Corsa te werken groter (er wordt minder om het systeem heen gewerkt). Op basis van de gebruikerservaringen worden verbeteringen doorgevoerd. Ze hebben betrekking op de wijze waarop medewerkers in Corsa zelf zaken afhandelen en een stukkenloop doorlopen. Overigens wordt de stukkenloopprocedure zelf momenteel ook vanuit organisatorisch perspectief (M. van den Dries) bezien.	iDocs (Tom Reijnders)	Direct uit te voeren, afgerond 2013

	<u>Uitrol iDocs fase 4</u> Op dit moment is in een pilot ervaring op gedaan met het zgn. geïntegreerd digitaal werken. In 2013 wordt gestart met de uitrol van deze werkwijze over de gehele organisatie. Bij deze manier van werken worden de medewerkers ondersteund door voor hen herkenbare werkprocessen in Corsa waarmee zij in staat zijn zelf hun (voorgedefinieerde) documenten vast te leggen: Corsa begeleidt de medewerkers door middel van voor hen herkenbare processtappen en voor-gedefinieerde vastleggingen van documenten. Dit geldt ook voor het vastleggen van emailberichten. Naast efficiencyvoordelen in de organisatie, de geleidelijke afbouw van DIV en de mogelijkheid tot verbeteren van dienstverlening (statusberichten) leidt deze manier van werken, mits zorgvuldig ingevoerd, tot kwaliteitsverbetering: - Medewerkers werken zelf zaaksgewijs daarbij ondersteund door Corsa waarin hun specifieke processen zijn opgenomen; - Medewerkers gaan (on)bewust meer werken vanuit Corsa en zijn eerder geneigd om hierin de relevante documenten vast te leggen; - De kans op het ontbreken van documenten is kleiner omdat het opnemen van bepaalde documenten verplicht kan worden gesteld; - De inhoudsomschrijving en andere metadata kunnen deels vooraf worden gedefinieerd; - (Digitale) archivering gebeurt in veel gevallen automatisch.		
3	Hergebruik key-user- en directievertegenwoordigersstructuur Tijdens de uitrol van Corsa is er een structuur opgezet om het gebruik van Corsa te stimuleren en te stroomlijnen. Het betreft een structuur van key-users per bureau en directievertegenwoordigers per directie. Bij sommige bureaus en directies zijn key-users en directievertegenwoordigers in de loop van de tijd 'verdwenen' uit hun rol. In het kader van het verbeteren van het gebruik van Corsa, wordt deze oude structuur weer 'actief' gemaakt om zodoende het gebruik van Corsa weer aan te moedigen en om de 'lijnen' weer open te zetten voor vragen en wensen van gebruikers richting de beheerders van Corsa, en vice versa. Onderdeel hiervan zijn maandelijkse bijeenkomsten van key-users. Dit punt hangt uiteraard nauw samen met punt 1.	DIV (Kirsten ten Cate)	Direct uit te voeren, vanaf januari 2013 up and running.
4	Inloopsessies digitaal werken In het kader van het programma Digitaal Werken, worden er al enige tijd elke maandagmiddag inloopsessies gehouden over digitaal werken. Elke sessie heeft een thema. In het kader van het verbeteren van het gebruik van Corsa zal om de week de inloopsessie over	Programma Digitaal Werken (Sabine van Rijn)	Per direct up and running.

	Corsa gaan. Inloopsessies zijn een laagdrempelige manier om vragen te stellen, om tips uit te wisselen.		
5	Opnieuw aanbieden van groepstrainingen Corsa Tijdens de uitrol van Corsa zijn alle medewerkers getraind in het gebruik van Corsa door collega's die hiertoe waren opgeleid. Deze trainingen zijn niet meer gegeven sinds voorjaar 2011. In het kader van het verbeteren van het gebruik van Corsa gaan we een aantal trainers organiseren die wederom trainingen willen en kunnen geven aan medewerkers. Dit kan op speciaal verzoek per bureau of per team via het Opleidingshuis worden aangevraagd.	Programma Digitaal Werken (Sabine van Rijn) /iDocs (Tom Reijnders)	Direct voor te bereiden, vanaf voorjaar 2013 up and running.
6	Informatie over het gebruik van Corsa toegankelijker aanbieden De informatie op Brain over het gebruik van Corsa was tot voor kort niet eenvoudig te vinden en nog niet aantrekkelijk gepresenteerd. Hier is een verbeteringslag op uitgevoerd. Er wordt tevens actief aandacht besteed aan de noodzaak tot registreren e-mails.	DIV (Kirsten ten Cate)	Direct uit te voeren, continue redactie.
7	Accountmanagement DIV DIV blijft door middel van accountmanagers in gesprek met de directies. Deze gesprekken zijn bedoeld om problemen snel te kunnen signaleren en wensen snel op te kunnen pakken. Bovendien wordt in die gesprekken actief de kwaliteitsmonitor besproken.	DIV (Kirsten ten Cate)	Per direct up and running.
8	Kwaliteitsmonitoring DIV DIV blijft steekproefsgewijs de kwaliteit van dossiers monitoren. Dit dient ook bij DIV te gebeuren vanwege de expertise op het gebied van kwaliteit van registraties en archivering. De verspreiding van de analyses geschiedt niet langer vanuit DIV: er wordt een optische scheiding aangebracht: 1. om de organisatie duidelijk te maken dat ook topmanagement goede registraties even belangrijk vindt als termijnbewaking, financiële control etc worden de DIVrapportages aangehaakt bij de P&C-cyclus. 2. dit maakt bovendien de nieuwe rol van DIV helderder: DIV helpt de organisatie de kwaliteit van registraties te verbeteren. Het 'belerende' vingertje blijft achterwege. De accountmanagers gaan vervolgens in gesprek met de bureaus om te helpen de kwaliteit structureel te verbeteren.	DIV (Kirsten ten Cate)	Aanhaking bij P&Ccyclus wordt momenteel voorbereid, zo snel mogelijk up and running.
9	Kwaliteitsmonitoring bureaus Structurele kwaliteitsmonitoring vindt plaats in de afzonderlijke bureaus. Medewerkers zijn verantwoordelijk voor het werken met Corsa, de bureauhoofden hebben een stimulerende en monitorende verantwoordelijkheid. DIV ondersteunt hen met de nodige templates en handleidingen.	Bureauhoofden / DIV (Kirsten ten Cate)	Direct voor te bereiden, vanaf voorjaar 2013 up and running.
10	E-mailregistratie actief onder de aandacht brengen De eerder verwijderde e-mail pop-up wordt weer 'aangezet'. Door deze pop-up worden mensen actief gewezen op de optie om e-mail	DIV (Kirsten ten Cate)	Actie is bijna afgerond; opnieuw

	op te slaan in Corsà.		verschijnen pop-up gaat gepaard met communicatie op BRAIN.
11	Actualisatie regelgeving vastlegging en archivering Bezien zal moeten worden hoe het e-mailreglement met betrekking tot het vastleggen en archiveren van e-mails geactualiseerd kan worden. Uit het onderzoek naar Reiling blijkt, dat medewerkers niet uit de voeten kunnen met een regeling die stelt dat "hij zorg dient te dragen voor registratie van alle formele e-mails", waarbij 'formele e-mail' is gedefinieerd als "alle e-mailcorrespondentie tussen de provincie en derden". Geconstateerd kan worden dat het gebruik van e-mail enorm is toegenomen sinds de laatste actualisatie van het e-mailreglement. De definitie van 'formele e-mail' is daardoor niet langer toereikend.	DIV (Kirsten ten Cate) i.s.m. bureau Juridische Zaken en de Archiefinspectie	Direct voor te bereiden, vanaf voorjaar 2013 up and running.
12	Analyse wet- en regelgeving / jurisprudentie Tegenwoordig communiceren we behalve via papier en e-mail steeds nadrukkelijker ook in andere vormen: via sms, samenwerkingsplatforms zoals Pleio, social media zoals twitter en facebook. Omdat dit steeds grotere vormen aanneemt, is het belangrijk te weten wat de actuele wetgeving en jurisprudentie zegt over deze manieren van communicatie met betrekking tot archivering en vastlegging. Recente uitspraken hierover elders kunnen immers consequenties hebben voor ons eigen beleid hierover. Zodoende kunnen we eventuele maatregelen nemen en eventuele risico's voor zijn.	DIV (Kirsten ten Cate) i.s.m. BJZ	In 2013 wordt hiertoe onderzoek gestart. Rapportage in april 2013.
13	Actie clean-desk brengt werken met Corsà in de spotlight In de loop van 2013 start DIV met de uitrol van clean desk. In 2014 start de aannemer met de verbouwing van het provinciehuis en daarvoor heeft hij de ruimte nodig en moeten medewerkers 'verkassen'. Het overgaan op clean desk, zoals dat zal worden voorbereid door DIV, zet het werken met Corsà extra in de spotlight.	DIV (Kirsten ten Cate)	In de loop van 2013
14	Serviceteam Corsà Het team van technisch, applicatie en functioneel beheer is nu twee jaar bezig. Analyse wijst uit dat enige wijzigingen in de werkwijze van het beheerteam de efficiëntie van het team zal verhogen. Hierdoor kunnen problemen met Corsà en verzoeken tot wijzigingen sneller worden opgepakt (Operational excellence).	DIV (Kirsten ten Cate)	Actie is reeds up and running

Rondom alle bovenstaande acties wordt communicatie ingezet: zowel naar de specifieke betrokken partijen, als meer algemeen via Brain, Yammer en bureauoverleggen.

Ad.3. Digitalisering archief

Er is een notitie opgesteld inzake de noodzaak tot het realiseren van een volledig digitaal archief.

Over dit onderwerp wordt binnenkort verder gesproken met betrokkenen.

Ad.4. Vertrouwelijkheden

Enkele uitgangspunten van de DR en GS bij de introductie van CORSA zijn steeds geweest:

- a. Alles openbaar, tenzij én
- b. CORSA maakt het mogelijk informatie goed te delen. We zijn niet meer afhankelijk van elkaars F-schijf, maar versie- en documentbeheer vinden plaats in CORSA.

In relatie hiermee blijkt het noodzakelijk, een goede instructie te bepalen voor het intern omgaan met documenten. De praktijk laat zien, dat de gemiddelde medewerker en manager moeite hebben met de drie verschillende begrippen 'openbaar', 'vertrouwelijk' en 'geheim'. Vanwege het ontbreken van heldere instructie en onduidelijkheid over voornoemde begrippen zijn en worden documenten en processen veelvuldig als vertrouwelijk aangemerkt. Dit bemoeilijkt het beheren van en het werken met CORSA:

1. niet iedere medewerker kan alle documenten raadplegen (geen 'open' informatiedeling)
2. de beoordeling van ingekomen post door DIV-medewerkers is een zeer intensieve taak geworden door de veelheid aan vertrouwelijkheden.
3. Blijkens het in 2011 opgestelde auditrapport van de concerncontroller 'Lopen de stukken', leidt de complexiteit in de vertrouwelijkheid tot een verhoogd risico op het maken van fouten bij het toekennen van vertrouwelijkheden.

Om die reden is een notitie in voorbereiding met daarin opgenomen een voorstel om te komen tot verbetering van de huidige situatie. In de kern behelst het voorstel, dat wordt uitgegaan van de integriteit van de ambtenaar waardoor als uitgangspunt kan gelden "niets is vertrouwelijk, tenzij". 'Tenzij' is van toepassing bij **1.** bestuurlijk-politiekgevoelige dossiers. Alsdan beslist een directeur of directielid dat daarvan sprake is. Voorts gelden vertrouwelijkheden in de volgende gevallen: **2.** grote aanbestedingen; **3.** Kabinetszaken; **4.** personele aangelegenheden; **5.** benoeming van personen in een Commissie.

Via een grootschalig communicatie-offensief zal de organisatie van het nieuwe uitgangspunt op de hoogte moeten worden gesteld. Daarin wordt heel duidelijk ingegaan op het onderscheid tussen 'vertrouwelijk' en 'openbaar'. Stukken die niet vertrouwelijk zijn, zijn nóóit automatisch openbaar. Op verzoeken om informatie mogen personen met toegang tot Corsa nooit zelfstandig beslissen, enkel en alleen GS zelf. Namens GS uitsluitend en alleen de auteur van het stuk/de behandelend ambtenaar en diens directe leidinggevende(n).

Wanneer het bijvoorbeeld bij twijfel over integriteit gewenst is om achteraf inzicht te verkrijgen over wie bepaalde documenten heeft gewijzigd of geraadpleegd, kan gebruik worden gemaakt van een zogenaamde audit trail in Corsa. Via deze wijze kunnen medewerkers dan aangesproken worden op onoirbaar gedrag.

Voorstel: instemmen met wijziging uitgangspunten 'omgaan met vertrouwelijkheden' zoals hierboven uiteengezet en nader uit te werken in een vervolgnotitie.