

Bijlage bij het GS-besluit inzake het Programmaplan 'Informatietransitie'

Besluitnummer PZH-2022-823570314

De hoofdpunten uit het programmaplan en de antwoorden op eerdere inhoudelijke vragen van GS

Aanleiding

Op 1 november jl. is in het college van Gedeputeerde Staten de visie op een toekomstbestendig informatiebeheer gepresenteerd, die in samenwerking met Gartner Consulting is opgesteld. Deze visie legt het fundament waarop de ontwikkeling en professionalisering van het informatiebeheer van PZH wordt gebaseerd. Informatiebeheer en het data- en informatie-gedreven werken zijn beide zijden van de medaille van informatie als belangrijk werkkapitaal van PZH.

De inhoudelijke analyse en visie van Gartner in een notendop



1 Fundament van het informatiebeheer is niet op orde en vereist dringend actie

Er is een veelheid aan technologieën, platforms en een wildgroei aan informatie. Er dreigt op dit punt een onbeheersbare situatie te ontstaan

2 Er is in het I-domein geen werkende en gesloten I-besturingscyclus

Door een gebrek aan sturing is er te weinig focus en onvoldoende richting. Veel initiatieven bestaan 'los' van elkaar en eindigen door een gebrek aan regie in het 'niets'

3 Het verder ontwikkelen van het data/informatie-gedreven werken is essentieel

In het werkveld van het data/informatie-gedreven werken worden de komende jaren 'de kaarten opnieuw geschud'. Als PZH zich niet nadrukkelijk op dit vlak ontwikkelt, zal haar rol marginaliseren

4 Het betreft een omvangrijke PZH-brede veranderopgave met een aanzienlijke ICT-component

De verandering zal alle medewerkers beïnvloeden. Veel aandacht voor verandermanagement en communicatie is cruciaal. Voorbeeldgedrag van directeuren, regisseurs en leiders is essentieel

5 De organisatie is nooit 'klaar'

Informatiebeheer en data/informatie-gedreven werken blijven in ontwikkeling en vergen voortdurende verandering en investeringen. Het is 'nooit af'.

De conclusie van Gartner is dat PZH haar informatiebeheer sterk moet verbeteren. Er is een verandering van paradigma nodig in de manier waarop we kijken naar onze informatievoorziening en de wijze waarop we daarmee omgaan. Er is een informatietransitie nodig.

De doelen van het programma

Het programmaplan 'Informatietransitie PZH' is de vervolgstap in de concretisering en realisatie van de visie. Daar waar de 'Gartner-visie' het 'waarom' en het strategische deel van het 'hoe' invult, beschrijft het programmaplan de tactische invulling van het 'hoe' en het 'wat' van het toekomstbestendig informatiebeheer.

Het programmaplan vormt de bedding waarin de projecten en activiteiten in de inhoudelijke actielijnen kunnen worden uitgevoerd.

Het programma realiseert drie hoofddoelen:

1. Het verhogen van het bewustzijn in omgang met informatie en de digitale vaardigheden van de PZH-medewerkers. Het programma faciliteert de PZH-medewerkers hun vaardigheden op het gebied van gebruikte digitale middelen te ontwikkelen.
2. Het ontwerpen, inrichten en bemensen van de sturing op het I-domein (I-governance en I-control). In dit spoor wordt – naar analogie van het personele en financiële domein – de sturing en control van het informatiedomein vormgegeven. Er wordt een gesloten plan, do, check, act (PDCA)-cyclus ingericht en bemest.

3. Het moderniseren en saneren van de ICT-middelen en platformen die worden gebruikt voor het informatiebeheer, alsmede het saneren van de wildgroei aan informatie en data die is opgeslagen.

Opzet van het programma

De drie hoofdoelen van het programma vertalen zich in vijf actielijnen waarbinnen projecten en activiteiten worden ontwikkeld om de ambities te verwezenlijken en de doelen te realiseren:

- **Actielijn 1: Informatie-bewustzijn en digitale vaardigheden verhogen.** De resultaten in deze actielijn hebben de meeste impact op de medewerkers van de provincie en de manier waarop ze naar informatie kijken en ermee omgaan.
- **Actielijn 2: Opzetten en I-governance en I-controle en het optimaliseren van de werkwijze.** Met de resultaten van deze actielijn wordt de sturing en beheersing van het I-domein ingericht naar analogie van de domeinen personeel en financiën. Daarmee wordt informatie een veel beter beheersbaar middel.
- **Actielijn 3: Moderniseren en saneren van de IV-middelen, platformen en informatie.** Deze actielijn betreft het moderniseren en – waar nodig – vervangen van IV-middelen het opnieuw positioneren en inrichten ervan. Ook het zoveel mogelijk geautomatiseerd opschonen en migreren van de opgeslagen informatie maakt er onderdeel van uit. Hiermee wordt het fundament gelegd voor aspecten als openbaarheid, privacy, security, archivering. Het ligt in deze actielijn overigens niet in de bedoeling om tot aanschaf en implementatie over te gaan van één systeem ter vervanging van alle huidige systemen voor informatie-beheer.
- **Actielijn 4: Programmamanagement.** In dit spoor wordt het programma opgezet, wordt het rapportage-dashboard ontwikkeld en periodiek gevuld. Ook worden in dit spoor de noodzakelijke Europese aanbestedingsprocedures uitgevoerd om passende externe kennis en kunde aan te trekken.
- **Actielijn 5: Verandermanagement en communicatie.** Het programma wordt opgezet als een PZH-breed veranderprogramma. Het is cruciaal dat de verandering niet wordt gezien als een I&A-aangelegenheid. De verandering gaat ons allen beïnvloeden in onze wijze van werken en de kennis en vaardigheden die we daar in de nabije toekomst voor nodig zullen hebben. Een doordachte verander- en communicatieaanpak is daarom cruciaal

Scope

In één zin is de scope van het programma 'Informatietransitie PZH': **het opschonen en moderniseren van het informatiebeheer van PZH in al haar aspecten én het verder ontwikkelen van het data/informatie-gedreven werken.**

Er zijn veel onderwerpen die een relatie hebben met informatiebeheer en data/informatie-gedreven werken. Het deel van deze onderwerpen dat gerelateerd is aan het informatiebeheer is altijd 'in scope' van het programma.

Het proactief onderhouden van de relatie met aanpalende relevante programma's en projecten is daarom cruciaal in het programma. De grenzen van de raakvlakken worden in onderling overleg afgebakend, om 'overlap en witte vlekken' te voorkomen.

Sturing en opdrachtverstrekking

In de sturing en opdrachtverstrekking zijn de volgende rollen voorzien:

- Bestuurlijk opdrachtgever: gedeputeerde voor Personeel & Organisatie/-digitalisering (op dit moment Willy de Zoete)
- Domeineigenaar/O-directeur bedrijfsvoering: Aline Boonstra
- Ambtelijk opdrachtgever: Marieke van Vonderen
- Behandelend ambtenaar/opdrachtnemer/programmamanager: Anne van Veen

De besturing van het programma sluit aan op het PZH-brede uitgangspunt van 'breed afstemmen en smal sturen'. Een qua omvang overzichtelijke regiegroep borgt de sturing op het programma vanuit het primaire proces en vanuit het bredere belang van de bedrijfsvoering. Een breder samengestelde klankbordgroep adviseert gevraagd en ongevraagd over alle voor het programma relevante onderwerpen.

Realisatie in drie plateaus

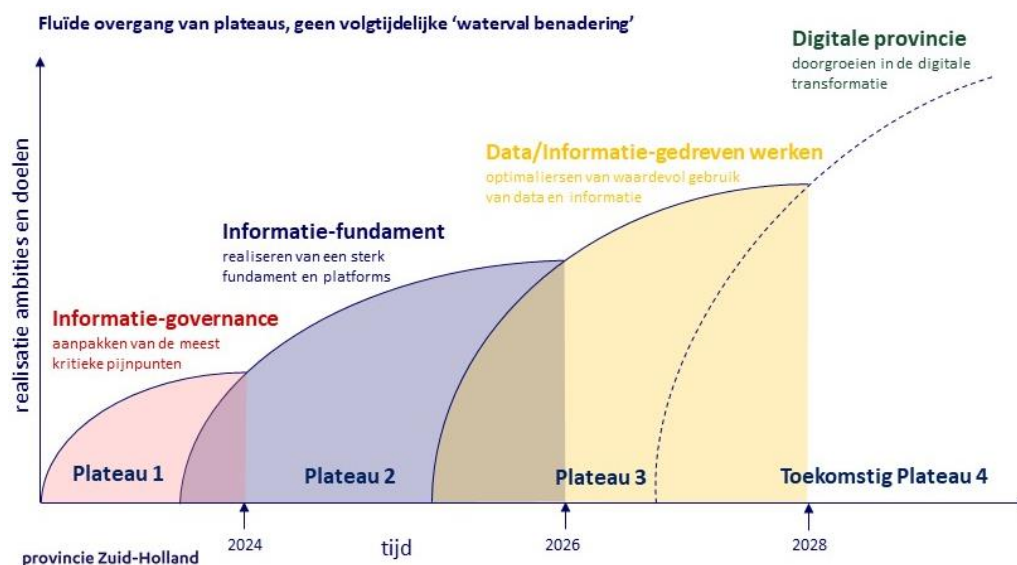
De realiseren van de ambities en de doelen vindt – conform het Gartner-advies – plaats in drie plateaus, die op een 'fluïde' manier in elkaar overgaan: de realisatie is geen traditionele volgtijdelijke 'waterval'-aanpak.

De plateaus zijn:

Informatie-governance, waarin de meest kritieke pijnpunten (waaronder de I-governance en -control) worden aangepakt.

Informatie-fundament, waarin met name de sanering en modernisering van de platformen en systemen vorm krijgt. Ook worden in dit plateau de middelen aangeschaft en ingericht om het data- en informatie-gedreven werken te faciliteren.

Data/Informatie-gedreven werken, waarin het waardevol gebruik van data en informatie door gebruik van geavanceerde analyses een sterke impuls krijgt.



Budget en verdeling over jaren en menscapaciteit versus middelen

De voor de informatietransitie noodzakelijke investeringen bedragen € 23 miljoen, in de periode 2023 - 2028.

Bij het budget zijn enkele kanttekeningen te plaatsen:

- ✓ De hoogte van het budget is gebaseerd op de analyse en de ervaring van Gartner bij andere overheidsorganisaties. Het is daarmee de beste schatting van de investering die we met de huidige kennis kunnen geven. De initiële inschatting van Gartner voorzag in een budget van € 19 miljoen.

Door Gartner zijn daarbij echter twee essentiële onderwerpen budgettair buiten beschouwing gelaten, die verklaren waarom het uiteindelijke budget voor het programma hoger is dan de initiële schatting:

- Het opschonen en herinrichten van de huidige systemen en de wildgroei aan informatie. Additioneel benodigd budget ± € 2,4 miljoen.

NB In een eerdere fase van ontwikkeling van het programmaplan was sprake van een budget van € 21 miljoen, waarin wel de schatting van de additionele € 2 miljoen aan personele inzet, maar nog niet de additionele investering in management en tooling van de opschoning was opgenomen.

- Het investeren in verandermanagement en communicatie om de PZH-medewerkers te faciliteren in de informatietransitie. Additioneel benodigd budget ± € 1,6 miljoen.

Daarmee komt het budget voor het programma uit op $€ 19 + € 2,4 + € 1,6 = € 23$ miljoen.

- ✓ Het is belangrijk dat het budget van € 23 miljoen in de periode 2023 – 2028 volledig beschikbaar blijft voor de uitvoering van het programma.
- ✓ Jaarlijks wordt met FJZ afgestemd welk deel van de uitgaven als investering wordt geboekt en geactiveerd en welk deel als exploitatiekosten conform BBV regelgeving wordt verantwoord.
- ✓ De uitgaven voor verandermanagement & communicatie zijn (gegeven het belang van deze aspecten) apart zichtbaar gemaakt. Deze uitgaven zijn ook de inzet van vnl. menscapaciteit.
- ✓ Het budget voor menscapaciteit dat in de komende jaren voor de uitvoering van het programma is voorzien bedraagt € 16,65 miljoen, waarvan in de begroting is € 12,2 miljoen aan arbeidscapaciteit is meegenomen. Dit betekent dat we in totaal naar verwachting voor $16,65 - 12,2 = € 4,45$ miljoen aan diensten/resultaatverplichting zullen inkopen bij nog te werven strategische partners. Jaarlijks wordt bij de begroting een goede inschatting gemaakt wat we aan arbeidskostenbudget voor de uitvoering van het programma nodig hebben. Dit kan van jaar tot jaar verschillen en is conform een van de nieuwe begrotingsspelregels.

Het is mogelijk om vanuit diverse invalshoeken naar het programmabudget te kijken. Onderstaande afbeeldingen en overzichten visualiseren drie doorsneden van het budget: per kalenderjaar, per plateau en per te realiseren doel.

Onderstaand overzicht geeft een beeld van de inzet van menscapaciteit en middelen per doel:

x €1000	Doel 1	Doel 2	Doel 3	Totaal	%
Verandermanagement & Communicatie	3.360			3.360	15%
Training & Vaardigheden					
I-Governance & I-Control		2.700		2.700	12%
Moderniseren & Saneren IV-middelen			8.690	8.690	38%
Programmamanagement	433	348	1.119	1.900	8%
Totaal inzet mensen per doel	3.793	3.048	9.809	16.650	72%
Middelen			6.350	6.350	28%
Totaal inzet mensen en middelen per doel	3.793	3.048	16.159	23.000	100%
%	16%	13%	70%	100%	

Onderstaand overzicht geeft een beeld van de verwachte verdeling van het budget over de plateaus:

x €1000		Plateau 1	Plateau 2	Plateau 3	Totaal	%
Verandermanagement & Communicatie	Doel 1	700	560	400	1.660	7%
Training & Vaardigheden		600	750	350	1.700	7%
I-Governance & I-Control	Doel 2	1.350	1.000	350	2.700	12%
Moderniseren & Saneren IV-middelen	Doel 3	3.500	2.390	2.800	8.690	38%
Totaal inzet mensen per plateau excl. management		6.150	4.700	3.900	14.750	64%
Middelen	Doel 3	650	4.400	1.300	6.350	28%
Totaal inzet mensen en middelen per plateau		6.800	9.100	5.200	21.100	92%
Programmamanagement		600	800	500	1.900	8%
Totaal per plateau		7.400	9.900	5.700	23.000	100%
%		32%	43%	25%	100%	
Totaal inzet mensen per plateau incl. management		6.750	5.500	4.400	16.650	72%
Totaal inzet middelen per plateau		650	4.400	1.300	6.350	28%
Totaal per plateau		7.400	9.900	5.700	23.000	100%
%		32%	43%	25%	100%	

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat € 6.350K (28% van het totaal budget) de investering in middelen betreft (met name ICT-licenties en -hulpmiddelen). De overige inzet betreft menscapaciteit (72%).

Baten

1. De 'harde' baten liggen met name op het vlak van het realiseren van de doelen
 - a. Het vergroten van het bewustzijn voor het belang van informatie en de manier om daarmee om te gaan. Tevens in het ontwikkelen van kennis en vaardigheden in het informatiebeheer en het data/informatie-gedreven werken.
 - b. Het inrichten en bemensen van de I-governance en I-control.
 - c. Het saneren en moderniseren van de IV-middelen voor informatiebeheer en de opgeslagen informatie.
2. De 'zachte' baten liggen op het gebied:
 - a. Het versterken van het beeld van PZH als een betrouwbare overheid die voldoet aan de maatschappelijke eisen op het gebied van openbaarmaking, verantwoording en transparantie.
 - b. Het beter positioneren van PZH in haar bestuurlijke ecosysteem, met name door het kunnen innemen van een positie als centrale data- en informatie-regisseur.
 - c. De aantrekkelijkheid als werkgever. Dat is extra van belang, omdat de arbeidsmarkt in toenemende mate concurrerender wordt en PZH voor de uitvoering van haar opgaven – mede onder invloed van de uitstroom door vergrijzing – een flink aantal jonge professionals nodig heeft.
 - d. Een hogere mate van compliancy aan digitale wetgeving, een hogere kwaliteit van het informatiebeheer en daardoor ook een lager risico op imagoschade.

Risico's

De uitvoering van het programma kent twee typen risico's:

1. Fundamentele risico's, die met name betrekking hebben op het niet of in onvoldoende mate uitvoeren van het programma. Ambities worden niet gehaald, doelen worden niet gerealiseerd.
Als deze risico's zich daadwerkelijk voordoen, heeft dat fundamentele gevolgen voor de positie van de provincie binnen enkele jaren. Op het gebied van de positionering als betrouwbare overheid die haar rol vervult op basis van het gebruik van kwalitatief goede data en informatie, worden in het bestuurlijke midden de komende jaren 'de kaarten opnieuw geschud'. Als PZH zich niet nadrukkelijk in dit speelveld manifesteert en positioneert, zal haar positie verwateren naar een wettelijk minimum niveau.
2. Operationele risico's, die aan de uitvoering van het programma verbonden zijn. Als deze risico's zich daadwerkelijk voordoen, zal de uitvoering van het programma mogelijk vertraging oplopen en additionele financiële middelen vergen. De ambities en doelen blijven evenwel in zicht.

Risico's worden gemitigeerd door tijdig een goede risicoanalyse uit te voeren en vervolgens proactief te sturen op het voorkómen van de risico's. De ervaring leert dat bewustzijn en adequate analyse van risico's de kans positief beïnvloeden dat risico's zich daadwerkelijk voordoen.

Bestuurlijke invloed Gedeputeerde Staten in de komende jaren

Het programma 'Informatietransitie PZH' wordt met een wendbare aanpak uitgevoerd. Daarmee is sturingsruimte ontstaan om in te spelen op bereikte resultaten, leerervaringen en ontwikkelingen in de omgeving van PZH. Het programmaplan wordt jaarlijks geüpdatet aan de laatste inzichten.

Het geüpdatete programmaplan 'Informatietransitie PZH' wordt jaarlijks ter vaststelling door Gedeputeerd Staten aan hen voorgelegd. Daarmee zijn enerzijds de totale budgettaire kaders van het programma geborgd en behouden GS anderzijds hun invloed en sturing op het programma gedurende de uitvoeringsfase. Indien wenselijk kunnen inhoudelijke accenten worden aangebracht op de uitvoering.