

# Programmaplan 'Informatietransitie PZH'

op weg naar een toekomstbestendig informatiebeheer

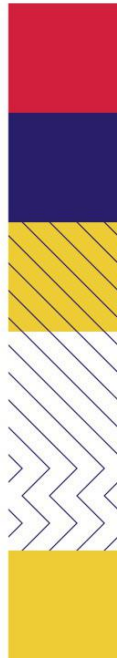
Versie 1.1  
6 januari 2023



# Inhoudsopgave

pagina

Leeswijzer	2
0. Proloog	3
1. Inleiding	4
2. Essentie Gartner-visie	8
3. Doelen & Strategie	13
4. Scope	21
5. Roadmap, Plateaus en Resultaten	26
6. Besturing	37
7. Organisatie & Regie en Afstemming	46
8. Verandermanagement	52
9. Baten en investeringen	56
10. Risico's	67
Bijlage 1 Essentie programmaplan	74
Bijlage 2 Gartner visie	79
Bijlage 3 Begrippenlijst	90



## Leeswijzer

Dit programmaplan kent 10 onderdelen die alle afzonderlijk leesbaar zijn. U kunt daarmee rechtstreeks vanuit de inhoudsopgave doorbladeren naar uw onderwerp van interesse.

We faciliteren met deze leeswijzer drie typen lezers:

1. De lezer die redelijk op de hoogte is van de voorgeschiedenis, inclusief het advies van Gartner, en die in **weinig tijd de essentie van het programmaplan** wil begrijpen. Deze lezer raden we aan te lezen: de proloog, de inleiding (deel 1), de Gartner visie (deel 2) en (voor een snel beeld van de overige onderwerpen) de Essentie van het programma (bijlage 1).
2. De lezer die in aanvulling op advies 1 een beter beeld wil hebben **welke resultaten geboekt worden en hoe dat wordt aangepakt**, raden we aan te lezen: de proloog, de inleiding (deel 1), de Gartner visie (deel 2), de doelen en de strategie (deel 3), scope (deel 4), roadmap en resultaten (deel 5) en (voor een snel beeld van de overige onderwerpen) de Essentie van het programma (bijlage 1).
3. De lezer die daarnaast ook geïnteresseerd is in **besturing, organisatie, verandermanagement, investeringen & baten en in de risico's** die aan het programma verbonden zijn, leest alles.

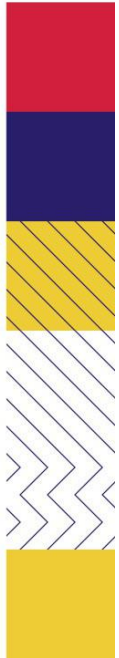
Voor alle lezers die hun kennis over het **'Gartner advies'** (dat Gartner in samenwerking met PZH heeft geschreven) willen opfrissen, bevat bijlage 2 een beknopte weergave van de analyse en adviezen van Gartner.

De **begrippen** die we in het programmaplan gebruiken markeren we in de tekst met een **\***). Bijlage 3 bevat een definitie en uitwerking van deze begrippen.

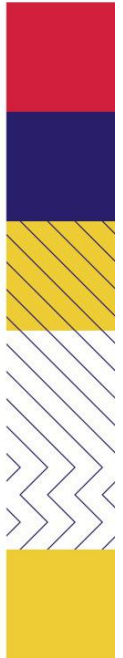
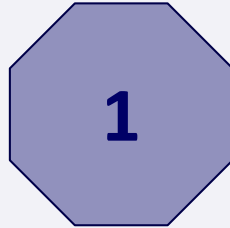


*“...Iedere nu urgent geworden verandering wordt weliswaar uit een bedreiging geboren, maar de essentie is niet de achterliggende dreiging maar het inzicht dat iedere noodzakelijke verandering ook de mogelijkheid in zich draagt tot een prachtige verbetering...”*

Passage uit de open brief van Floris Alkemade (voormalig Rijksbouwmeester) aan het ‘ministerie van Maak’ dd. 1 oktober 2022 op het platform archined.nl



# Inleiding



## 1. Inleiding (1)

PZH staat aan de vooravond van een ‘**informatietransitie**’ <sup>\*)</sup>. Het is een verandering van paradigma in de manier waarop we naar data en informatie<sup>\*)</sup> kijken en ermee omgaan. Het betreft alle ‘verschijningsvormen’ van data en informatie, dus niet uitsluitend documenten, maar ook social media content en datastreams van sensoren en andere datasets.

Uit de analyse van Gartner en PZH blijkt dat PZH haar informatiebeheer dringend moet verbeteren. Niet alleen zijn er interne drijfveren – zoals een laag uitvoeringsniveau en een slechte efficiency bijvoorbeeld in het vinden van informatie – voor deze inhaalslag. Ook nieuwe en aanstaande wetgeving én de verwachtingen van ‘de maatschappij’ op het vlak van digitalisering maken een **dringende verbetering van het informatiebeheer noodzakelijk**.

De andere kant van de medaille van het informatiebeheer betreft het **data- en informatie-gedreven werken**. Op dit vlak worden de komende jaren ‘de kaarten opnieuw geschud’. Binnen PZH zijn er al initiatieven op dit vlak, het vakgebied zal in de komende jaren echter een grote ontwikkeling doormaken. PZH kent – anders dan op het gebied van financiën en personeel – **nauwelijks een sturings-instrumentarium voor het I-werkveld**. Het ontwerpen en inrichten van een op data en informatie gericht besturings-, plannings- en control-instrumentarium is een belangrijk doel van het programma.

Het programma ‘Informatietransitie PZH’ wordt mogelijk **onderdeel van het ‘grote project’ Digitale transformatie**, waarin andere belangrijke ontwikkelingen op dit gebied en in de opgaven worden samengebracht en gecoördineerd.

<sup>\*)</sup> zie voor de definitie van de begrippen informatietransitie, data en informatie de begrippenlijst in bijlage 3



## 1. Inleiding (2)

Dit programmaplan beschrijft het antwoord van de provincie Zuid-Holland op de uitdagingen in het beheer van informatie en het doorontwikkelen van het data-gedreven werken. Het plan is de **bestuurlijke en organisatorische bedding** waarin de transitie kan plaatsvinden. De uitdaging die we aangaan is fors en ambitieus en draagt tegelijkertijd ook de mogelijkheid in zich “... tot een prachtige verbetering...” \*), waarmee PZH het **vertrouwen in haar als overheid kan versterken**, haar **positie in het bestuurlijke midden kan verstevigen** én zich kan positioneren als een **aantrekkelijke werkgever** voor talent dat zich op de arbeidsmarkt begeeft.

We zullen soms flink ‘over onze schaduw heen moeten springen’. De ‘beloning’ is echter ook navenant, zowel in het democratisch proces, als in de uitvoering van de maatschappelijke opgaven.

Een belangrijke kernboodschap van het programmaplan is dat het verbeteren van het informatiebeheer, de sturing daarvan en het ondersteunen van het data- en informatie-gedreven werken, met name een **organisatie-breed verandertraject** is dat van invloed is op alle medewerkers.

En weliswaar zit aan dit verandertraject een omvangrijke (ICT-)technologische component, maar het is zeker geen ‘ICT-project’ of een ‘I&A-aangelegenheid’. **De verandering is fors en raakt ons allen**. Alleen door gezamenlijk onze schouders eronder te zetten en de beweging op het hoogste bestuurlijke niveau te steunen en te borgen, is er een aanzienlijke kans op succes. Tegelijkertijd heeft de provincie Zuid-Holland al vaker bewezen een dergelijke verandering prima aan te kunnen, we gaan het daarom ook ‘gewoon doen’.

De uitvoering van het programma ‘Informatietransitie PZH’ vergt – in een periode van zes jaar – naar verwachting een investering van zo’n € 23 miljoen.



## 1. Inleiding (3)

De uitvoering van het programma vergt **specialistische kennis en kunde**, die er binnen PZH niet of nauwelijks is of niet in voldoende mate beschikbaar is. De externe markt is 'uitdagend' te noemen: het is lastig voldoende en voldoende gekwalificeerde externe capaciteit te contracteren. We denken door één of meer **strategische partners** aan te trekken toch over de nodige hoogwaardige capaciteit te kunnen beschikken. Waar mogelijk zullen we **vervangend inhuren om PZH-medewerkers** zoveel mogelijk in dit traject te betrekken en de **kennis** die we in dit traject opdoen maximaal in de organisatie te **borgen**.

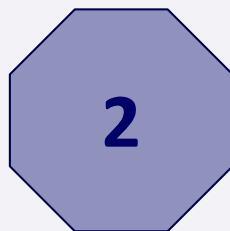
Er zijn in de uitvoering van het programma en de projecten daarbinnen, veel PZH-initiatieven die raakvlakken hebben met het informatiebeheer en het data- en informatie-gedreven werken. Stakeholdermanagement is daarom een belangrijke activiteit in het programma. **Stakeholdermanagement** is het actief opzoeken en onderhouden van de relatie met 'aanpalende' initiatieven. Daar waar er raakvlakken zijn is het belangrijk die helder af te stemmen, zodat 'overlap en witte vlekken' voorkomen worden. Bovendien kunnen de verschillende initiatieven elkaar versterken, zodat de waarde van het geheel meer wordt dan de som van de afzonderlijke delen.

**De Informatietransitie van PZH is een reis** die we met elkaar maken, waarin we (conform het Gartner-advies) vooralsnog **drie etappes** voorzien. Tegelijkertijd weten we **dat de reis daarna niet stopt** en dat er een etappe vier zal zijn. Maar voor we daar zijn start deze reis zoals iedere andere reis: met het zetten van de eerste stappen.....





# Essentie Gartner-visie



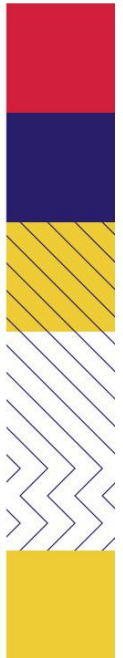
## 2. Gartner visie

In 2021 is aan Gartner Consulting gevraagd om – in samenwerking met medewerkers van PZH – een visie op informatiebeheer op te stellen.

Gartner heeft een uitgebreide analyse uitgevoerd en op basis van de conclusies van de analyse een advies uitgebracht. Dit advies is verwoord in het rapport: **'Visievorming informatiebeheer voor Provincie Zuid-Holland (PZH) versie 1.1, eindrapport' - 15 maart 2022**

In bijlage 2 bevat een samenvatting van de essentie van de analyse, de knelpunten, de conclusies en de adviezen van Gartner.

De volgende sheet beschrijft de analyse en de visie van Gartner in 5 kernpunten. De sheet erna is een weergave van de visie op een toekomstbestendig informatiebeheer. Deze visie is het fundament voor de opzet en uitwerking van dit programmaplan.



## 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, wordt het lastiger haar rol te behouden
- 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'.



## 2. Gartner-visie

### Visie voor toekomstbestendig informatiebeheer, nader beschouwd en uitgewerkt

**Visie:** “Wij werken samen met onze stakeholders om waardevolle informatie beschikbaar te stellen om de provincie van morgen vorm te geven.”

**Werken samen:** PZH wordt een vertrouwde adviseur en werkt samen met de interne en externe stakeholders om de strategische doelstellingen te bereiken. Vertrouwen ondersteunt ook transparantie en traceerbaarheid. Het idee van “partnerschap” verwijst ook naar “datageletterdheid” aangezien een partnerschap vereist dat er “dezelfde taal gesproken wordt”.

**Stakeholders:** Informatiebeheer binnen PZH wordt gedaan voor de eindgebruikers en burgers die informatie nodig hebben, gebruiken en delen om de strategische doelen van de provincie te bereiken en de besluitvorming te verbeteren. Dit omvat zowel *interne* stakeholders bij PZH, *externe* stakeholders zoals andere instellingen of beleidsmakers en burgers in het algemeen.

**Waardevolle informatie:** ‘Waardevol’ verwijst naar volledigheid en relevantie\*; en moet daarbij ook beperkt zijn tot de essentiële elementen, waarbij een overdaad aan informatie wordt vermeden. ‘Informatie’ heeft hier betrekking op alle mogelijke vormen.

**Beschikbaar te stellen:** PZH speelt een centrale rol in het beschikbaar maken van waardevolle informatie voor diegenen die het nodig hebben – voor besluitvorming en contextueel bewustzijn. Daarnaast wordt het erkend binnen het (informatiebeheer) ecosysteem.

**Provincie van morgen:** Een duurzame provincie op lange termijn, met een optimaal evenwicht tussen welzijn en welvaart, met b.v. een goede mobiliteit voor burgers en bedrijven, betaalbare en kwaliteitsvolle huisvesting en gemakkelijke en transparante communicatie met de burgers.



## Visie op toekomstbestendig PZH-informatiebeheer kent vier strategische doelstellingen

### Missie PZH

De ambtelijke organisatie neemt de verantwoordelijkheid om het bestuur van PZH afgewogen keuzes te laten maken en draagt zorg voor een integrale, transparante en resultaatgerichte uitvoering, mét en voor de samenleving

### Kernwaarden PZH

#### Verbinden

Van droom en daad tussen het gekozen bestuur en de ambtelijke organisatie met het oog op resultaat

#### Vernieuwen

Opdat de organisatie snel en adequaat kan inspelen op de dynamiek van de omgeving

#### Vertrouwen

Van burgers en bedrijven behouden door goed te adviseren en getrouw uit te voeren

### Visie PZH-informatiebeheer

“Wij werken samen met onze stakeholders om waardevolle informatie beschikbaar te stellen om de provincie van morgen vorm te geven.”

### Strategische doelstellingen PZH-informatiebeheer

#### Beschikbaar

PZH kan relevante informatie gemakkelijk vinden en beschikbaar stellen

#### Bruikbaar

PZH kan naadloos en verantwoord gebruik maken van informatie

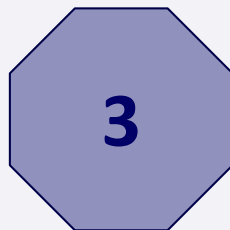
#### Betrouwbaar

PZH kan vertrouwen op de informatie waarover men beschikt

#### Besturend

PZH maakt integraal gebruik van informatie bij het nemen van beleids- en uitvoeringsbeslissingen

# Doelen en Strategie



## Met het programma willen we drie hoofdoelen bereiken die bijdragen aan de visie en de strategische doelen van het toekomstbestendig informatiebeheer

<b>Visie</b>	Wij werken samen met onze stakeholders om waardevolle informatie beschikbaar te stellen zodat we de provincie van morgen vormgeven. We kunnen inspelen en anticiperen op actuele maatschappelijke ontwikkelingen door met relevante kennis, vaardigheden en informatie de verbindende rol in te nemen in de fysieke leefomgeving			
<b>Strategische doelen</b>	<b>(meer) Beschikbaar</b> Zorgen dat informatie op elk moment in de juiste context gemakkelijker beschikbaar is	<b>(meer) Bruikbaar</b> Faciliteren dat informatie toegankelijker en eenvoudiger (her)bruikbaar is ongeacht de vorm	<b>(meer) Betrouwbaar</b> Faciliteren dat informatie actueler, completer en toereikender is voor het doel.	<b>(meer) Besturend</b> Zorgen dat informatie ondersteunender en waardevoller is in een zorgvuldige besluitvorming. Tevens meer grip op onze informatiehuishouding en onze werkwijze
<b>Hoofddoel 1</b>	<b>Bewustzijn en vaardigheden verhogen</b>			
<b>Hoofddoel 2</b>	<b>Opzetten I-governance en I-control &amp; optimaliseren werkwijze</b>			
<b>Hoofddoel 3</b>	<b>Moderniseren en saneren IV-middelen, platformen en informatie</b>			



## In actielijn 1 **'Bewustzijn en vaardigheden verhogen'** bevorderen we een cultuur waarin medewerkers gaan handelen in lijn met de kaders van **'goed'** informatiebeheer en data/informatie-gedreven werken



### **Bewustzijn en vaardigheden verhogen**

Initiëren en ondersteunen van activiteiten die het I-bewustzijn bevorderen en bijdragen aan het gewenste gedrag van directie, regisseurs, managers en medewerkers

1. We ontwikkelen en delen kennis, handreikingen en kaders om bij te dragen aan de bewustwording wat een goede informatiehuishouding is en hoe medewerkers hier aan kunnen bijdragen
2. We hebben de juiste vaardigheden, kennis en expertise in de organisatie (opgaven, 'afdelingen' en I&A binnen de provincie) om toekomstbestendig informatiebeheer te onderhouden en ontwikkelen
3. We begrijpen de mogelijkheden van het data/informatie-gedreven werken en zijn in staat de kansen op dit vlak in de basis te benutten
4. We hanteren een werkwijze die bijdraagt aan de monitoring van competenties en ontwikkeling van medewerkers, in lijn met de behoefte die aansluit op maatschappelijke ontwikkelingen en de opgaven waarvoor de provincie staat
5. We hebben een aantal gedragingen verwoord die medewerkers helpen bij het vertonen van het goede ondersteunende gedrag om het informatiebeheer te onderhouden en te ontwikkelen. We tonen deze gedragingen in de praktijk





## In actielijn 2 ‘Opzetten I-governance en I-control & optimaliseren werkwijze’ zorgen we voor de juiste sturende en ondersteunende processen om risico’s te vermijden en waarde te verhogen



### Opzetten I-governance en I-control & optimaliseren werkwijze

Ontwerpen en implementeren van een I-governance en gesloten I-control-cyclus & het ontwikkelen van kaders en een werkwijze die bijdragen aan het sturen op gewenste resultaten

1. Wij hebben een wendbare werkwijze en besturing om het informatiebeheer en het data/informatie-gedreven werkproces c.a. te ontwikkelen en te onderhouden
2. Ons architectuurproces is verankerd in de organisatie
3. Informatieveiligheid, privacybescherming, archivering, openbaarheid en ethiek zijn in control en integraal onderdeel van het handelingsperspectief van alle processen en ‘by design’ en ‘by default’ verankerd in onze systemen en platformen
4. Data governance is ingericht en datamanagement is geïnternaliseerd in werkprocessen en beheer
5. De I-governance en I-control sluiten aan op het Opgave Gericht Organiseren (OGO)
6. Onze dienstverlening is excellent en sluit aan op de behoefte van onze stakeholders
7. We houden ons aan de eisen die ons vanuit de digitale wetgeving (nu en in de toekomst) gesteld worden

### In actielijn 3 'Saneren en moderniseren IV-middelen, platformen en informatie' zorgen we voor een adequaat instrumentarium voor het toekomstbestendig informatiebeheer en data/informatiegedreven werken



#### Saneren en moderniseren IV-middelen, platformen en informatie

Saneren en verbeteren van middelen en informatie, zodat daarmee de strategische doelen meer passend ondersteund worden

1. Ons systeemlandschap sluit aan op en ontwikkelt zich richting onze Enterprise doelarchitectuur, en is geïnspireerd op het gedachtegoed van de Common Ground-visie
2. Ons systeemlandschap kenmerkt zich als een samenhangend geheel waarbinnen data, ongestructureerde data en informatie in de relevante context met elkaar kunnen worden gekoppeld, waarmee o.a. kan worden voldaan aan de digitale ambities van de provincie
3. Ons systeemlandschap is zodanig ingericht dat (waar mogelijk 'by design' en 'by default') wordt voldaan aan wet & regelgeving en sorteert voor op standaarden die uit interbestuurlijke afspraken voortvloeien
4. Ons systeemlandschap is gebaseerd op de PZH-sourcing strategie en heeft de wendbaarheid om mee te bewegen met politiek bestuurlijke, maatschappelijke en financiële ontwikkelingen
5. De data en informatie in onze systemen en op onze platformen is zodanig gesaneerd en (met metadata) verrijkt dat er adequate besluitvorming op kan worden gebaseerd

## Om de doelen te bereiken hanteren we een strategie die gebaseerd is op zes principes (1)

1



**Waardegedreven en wendbaar** - We hanteren een werkwijze waarin we regelmatig bepalen wat waardevol is voor PZH en waarmee we zonodig bijsturen op de uitvoering van het programma

2



**Verandering centraal, technologie faciliterend** – De ontwikkeling naar een toekomstbestendig informatie-beheer en het data/informatie -gedreven werken is een ingrijpend verandertraject. Het is daarbij cruciaal de verandering vanuit het perspectief van de medewerker centraal te stellen. Er is daarom veel aandacht voor verandermanagement en communicatie. Technologie en processen zijn daarnaast ook van groot (maar ondergeschikt) belang

3



**Centrale regie en faciliteiten** - Het programma zorgt voor samenhang en afstemming met bestaande initiatieven. Ontwikkelt 'passende' kaders, beleid en middelen voor de diverse opgaven en organisatieonderdelen. Faciliteert - waar nodig en mogelijk - de uitvoering en implementatie met mensen en middelen



## Om de doelen te bereiken hanteren we een strategie die gebaseerd is op zes principes (2)

4



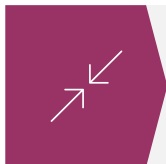
**Gezamenlijke verantwoordelijkheid** - Een toekomstbestendig informatiebeheer en een data/informatie-gedreven wijze van werken vragen om het nemen van verantwoordelijkheid door directie, regisseurs, managers en medewerkers van alle opgaven en organisatieonderdelen. Het uitgangspunt is: het programma kan het niet alleen, uitsluitend gezamenlijk bereiken we onze ambities, doelen en resultaten

5



**Leren en ontwikkelen** - Digitale transformatie is een proces, waarbij we gaandeweg inzichten verscherpen over wat nodig is en hoe dit te realiseren. Het is derhalve van belang om aan een cultuur te bouwen van experimenteren, leren, bijstellen en opschalen

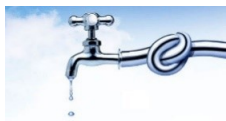
6



**Tweezijdige ontwikkeling** – Toekomstbestendig informatiebeheer en data/informatie-gedreven werken zijn twee zijden van dezelfde medaille. De ontwikkeling van beide zijden van de medaille gaat afzonderlijk én in onderling verband. Zo blijft de optimale afstemming van beide aspecten gewaarborgd



## De strategie van het programma in een

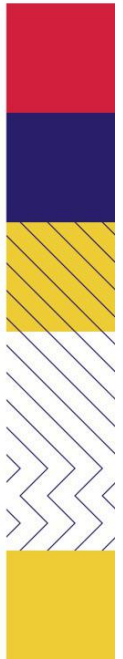
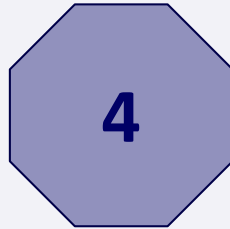


provincie Zuid-Holland

- 1 Standaard waar het kan, maatwerk waar het moet**  
We kiezen zoveel mogelijk voor 'standaard', zowel qua hulpmiddelen, inrichting en aanpak. Tegelijkertijd vraagt een verandering waarin de medewerker centraal staat principieel om de mogelijkheid tot het leveren van maatwerk. Het uitgangspunt is: '...standaard, tenzij (maximaal 10% maatwerk)...'
- 2 Pareto principe is leidend (80-20-regel)**  
Het is de 'kunst' in de uitvoering van het programma om alle onderwerpen voldoende aandacht te geven, zonder dat we doorslaan in te veel details of hobbyisme. Daarom hanteren we het Pareto principe
- 3 Totaal aanpak met (globaal) ingerichte platformen, tooling en 'informatie/data-wasstraat'**  
Een opgave of organisatieonderdeel wordt in één keer in z'n geheel aangepakt (dus niet langdurige aanpak op steeds andere deelaspecten). In samenspraak worden aanpak en planning gefinetuned
- 4 Regisseren en samenwerken waar het kan, zelf doen waar het moet**  
Er lopen al veel waardevolle opgaven en opdrachten met een raakvalk/overlap met de informatie-transitie. De strategie is 'omarmen wat waardevol is' en 'aanpakken waar het nodig is'. Daarmee wordt optimaal het elan en draagvlak dat al is ontwikkeld ondersteund, en waar nodig aangevuld met nieuwe initiatieven en energie. Stakeholdermanagement is daarmee cruciaal in de strategie
- 5 Dweilen met de kraan dicht**  
Onderdeel van de strategie is de inzet op het voorkómen van nieuwe data/informatievervuiling, door 'by design' en 'by default' adequaat ontworpen en ingerichte platformen en systemen aan te bieden en tegelijkertijd 'oude, informatie-vervuilende' platformen en systemen af te sluiten en op te ruimen



# Scope



## Enkele noties over de scope van het programma 'Informatietransitie PZH'



Het is cruciaal dat een besluit tot scopewijziging (zowel 'meer in scope' als 'minder in scope') bewust en expliciet genomen wordt, waarbij ook de consequenties (denk aan financiën, doorlooptijd, etc.) worden geaccepteerd



Veel onderwerpen zoals privacy, security, openbaarmaking, ethiek, architectuur, systeemrationalisatie, digitale wetgeving, .... , hebben een component binnen de scope van het informatiebeheer en het data/informatie-gedreven werken, maar veelal ook een omvangrijke component erbuiten. Ten overvloede: alleen het deel van deze onderwerpen dat gerelateerd is aan informatiebeheer en het data/informatie-gedreven werken behoort tot de scope van het programma



Het programma beoogt verandering tot stand te brengen. Daarom is verandermanagement (met een component 'implementatie') nadrukkelijk 'in' scope. Tegelijkertijd: er vindt binnen PZH veel verandering plaats in het kader van digitale transitie. Diverse initiatieven worden ondergebracht in een 'groot project' Digitale Transitie. Dit programma is daar onderdeel van



In de uitwerking van het programmaplan in diverse projecten wordt de scope nader uitgewerkt en aangescherpt. Bijvoorbeeld de systemen en platformen die binnen de scope vallen (in de sanering en modernisering) worden dan bepaald



Met het bepalen van de scope ontstaan raakvlakken met andere programma's, projecten en activiteiten. Het cruciaal om deze raakvlakken te onderzoeken, te definiëren en te besturen. Op dit moment is er nog geen volledig overzicht van alle raakvlakken. Dit geven we – vroeg in de uitvoering van het programma – 'handen en voeten' in het stakeholdermanagement



#### 4. Scope – de scope in één zin

### De scope in één zin.....

In scope van het programma Informatietransitie PZH is:

‘...het opschonen en moderniseren van het informatiebeheer van PZH in al haar aspecten ....

...én het verder ontwikkelen van het data/informatie-gedreven werken...’

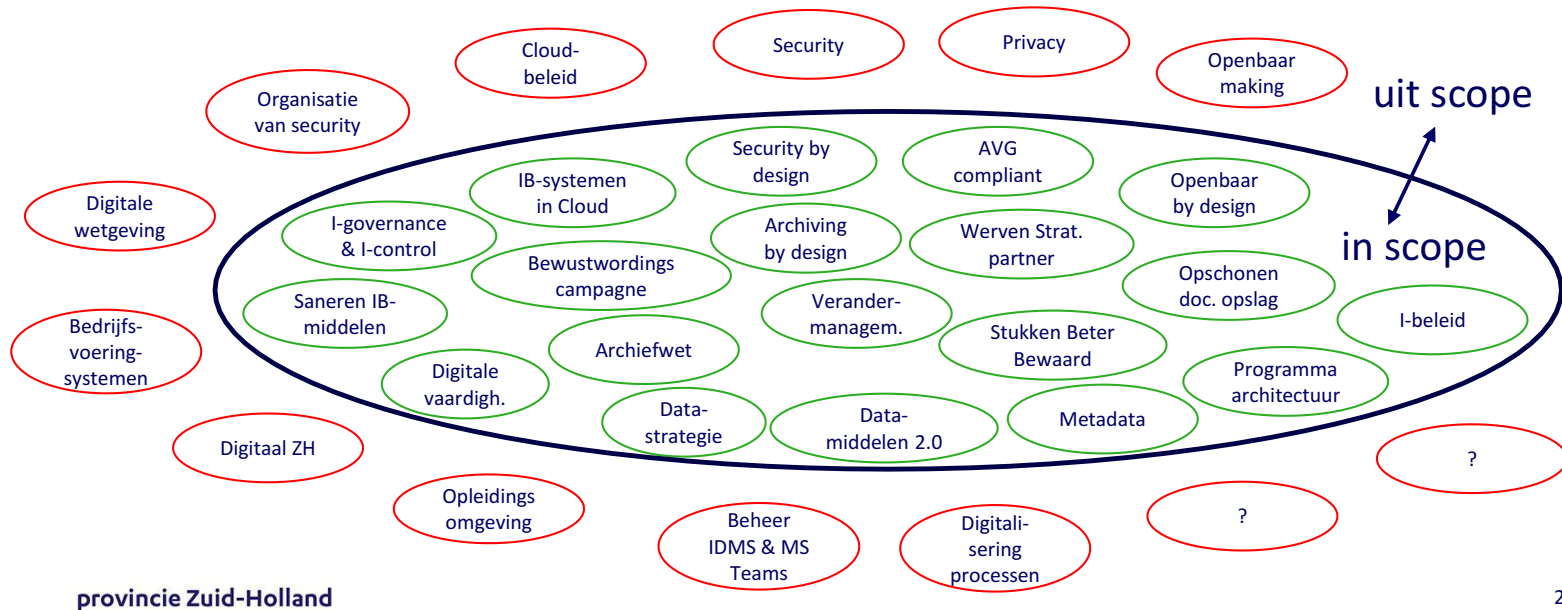




#### 4. Scope

### Afbakening: visualisatie van onderwerpen die 'in' en 'uit' scope zijn van het programma

**NB** Voor alle onderstaande onderwerpen geldt: als en voor zover het onderwerp een aspect 'informatiebeheer' kent, is dat aspect áltijd wel in scope



#### 4. Scope

### Voor de duidelijkheid: enkele concrete voorbeelden van wat wél en wat níet in scope is van het programma

#### In scope programma 'Informatietransitie-PZH'

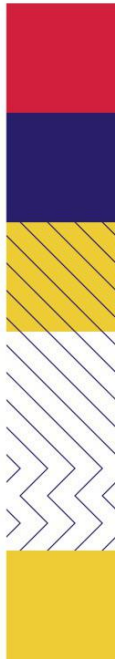
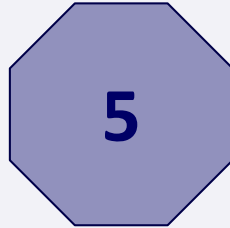
1. Opzetten en inrichten I-governance en I-control
2. Modern informatiebeheer in combinatie met data-/informatie-gedreven werken (ook inzake de vertaling van komende digitale wetgeving)
3. Herijken beleidskaders informatiebeheer
4. Aanpakken en opschonen platformen, systemen t.b.v. informatiebeheer en opslag van informatie en data (inclusief Stukken Beter Bewaard)
5. Privacy, Security en Openbaarmaking, Ethiek c.a. voor zover het betrekking heeft op informatiebeheer en data/-informatie-gedreven werken
6. Vormgeven en faciliteren van de daadwerkelijke veranderingen op het gebied van informatiebeheer c.a. in de opgaven en organisatieonderdelen
7. Ontwikkelen digitale vaardigheden en geletterdheid

#### Niet in scope programma 'Informatietransitie-PZH'

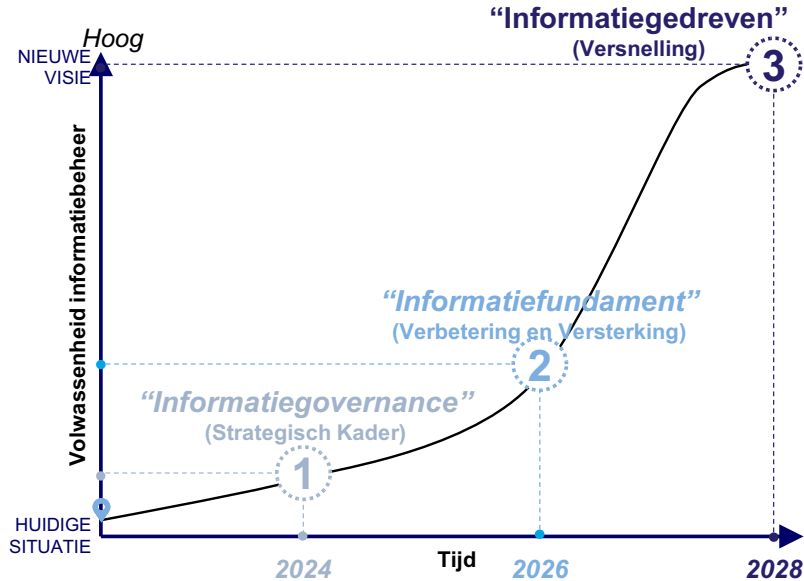
1. Modernisering van alle bedrijfsvoeringssystemen van PZH (conform rapport Verdonck, Klooster & Associates)
2. Integrale vertaling naar PZH en implementatie van komende digitale wetgeving (NB de informatiebeheer-component hiervan is natuurlijk wel in scope)
3. Outsourcing of cloud-ready maken van platformen en informatiesystemen anders dan voor het informatiebeheer
4. (Re)Organiseren van de PZH-organisatie op het gebied van privacy en security
5. Aanpassen van primaire processen in opgaven of organisatieonderdelen
6. Innovatie in opgaven, met externe partners (Digitaal Zuid-Holland)
7. Volledige agenda voor de Digitale Transitie van PZH



# Roadmap, plateaus en resultaten



## Conform het Gartner-advies werken we gefaseerd aan drie plateaus



3

Optimaliseren van het waardevol gebruik van informatie  
**intelligent informatiebeheer** via geavanceerde analyses

2

Realiseren van een **sterk fundament en platform(s)**:  
metadata, modern informatiebeheer en –uitwisseling

1

Aanpakken van de **meest kritieke pijnpunten**:  
governance, eigenaarschap, weesdata, privacy & security en archivering (by design)



## Enkele noties over de roadmap en de plateaus (1)

1

We werken – conform het Gartner-advies – met drie plateaus. De plateaus zijn een vertaling van drie volwassenheids-niveaus, waarbij in plateau 1 met name de grootste pijnpunten worden aangepakt, in plateau 2 een stevig fundament wordt gelegd en in plateau 3 een meer-geïntegreerde wijze van werken wordt ontwikkeld, ingevoerd en geïnternaliseerd

2

De verschillende plateaus (en volwassenheidsniveaus) hebben betrekking op twee waarestromen:

- Duurzaam (toekomstbestendig) informatiebeheer
- Data/informatie-gedreven werken

Beide waarestromen zijn de twee zijden van dezelfde medaille (zie ook sheet 81)

3

De plateaus worden niet volgtijdelijk uitgevoerd (geen ‘waterval aanpak’); er is een fluïde overgang tussen plateaus. Plateau 2 start al met enkele activiteiten gedurende de uitvoering van plateau 1, etc. Plateau 1 loopt voor enkele activiteiten nog door tijdens de uitvoering van plateau 2. Ieder plateau kent wel een ‘eigen’ zwaartepunt in de uitvoering

4

Het is belangrijk dat ieder plateau een eigen focus heeft, waardoor het bereiken van de ambities en het realiseren van de doelen overzienbaar en de aanpak uitlegbaar wordt.



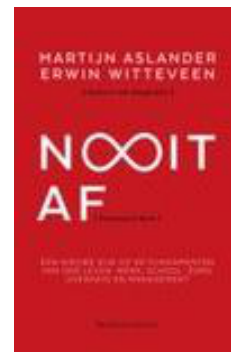
## Enkele noties over de roadmap en de plateaus (2)

5

De jaartallen in de visualisatie van de roadmap zijn ‘richtmomenten’ en geen harde planningsdata. In de uitgangspunten van de strategie is een wendbare aanpak gedefinieerd met een accent op leren en ontwikkelen. Daarmee ‘staan’ de ambities en doelen en is ‘de weg ernaartoe’ deels (in de roadmap) voorzien en voor een deel situationeel bepaald

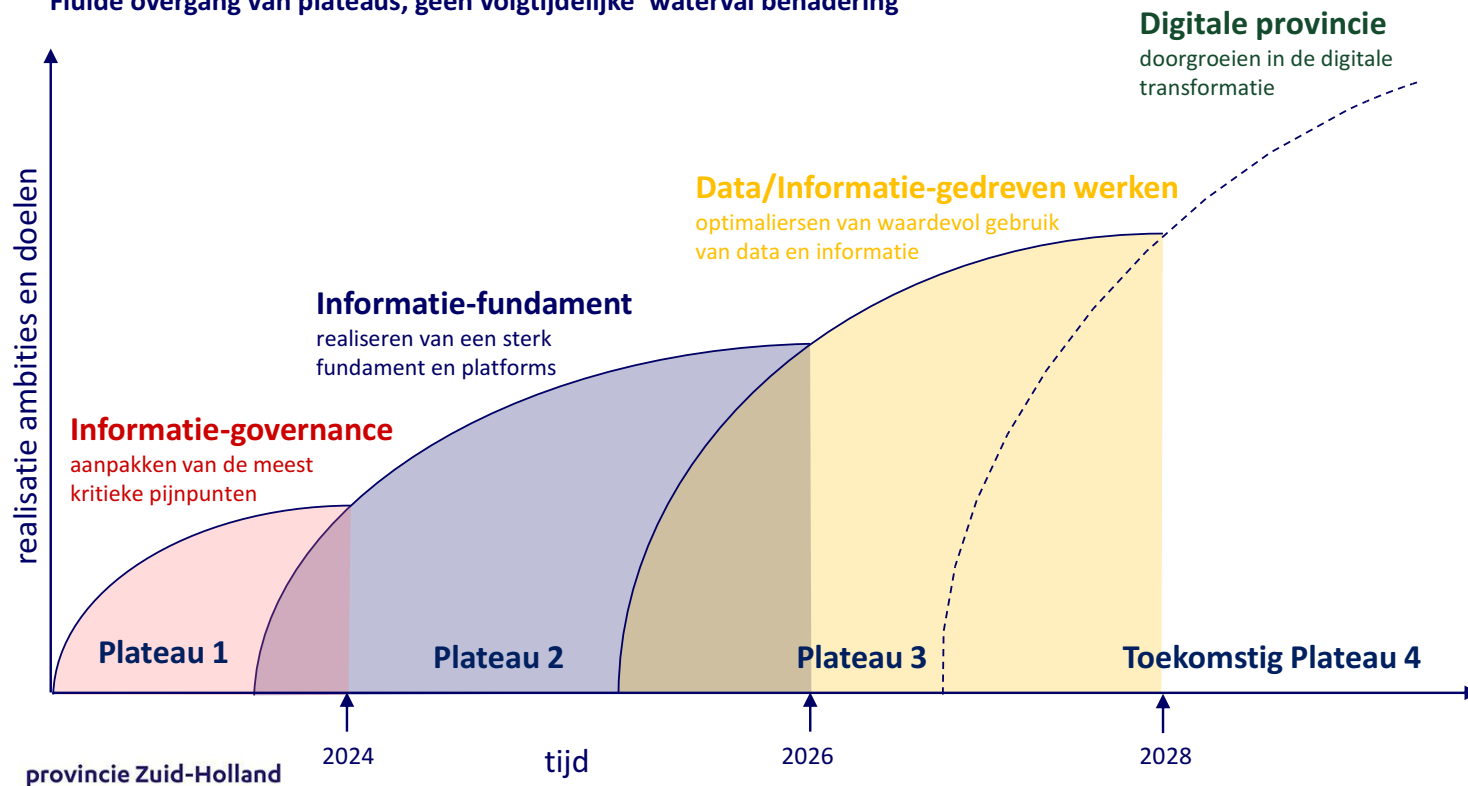
6

Met de realisatie van plateau 3 is de beweging op weg naar de digitale provincie niet afgerond. Er zullen in de toekomst nog andere plateaus met nieuwe ambities en doelen volgen. Het is een voortdurende beweging die gaande is, de digitale transformatie van PZH is ‘nooit af’



5. Roadmap, plateaus en resultaten – *roadmap en plateaus*

**Fluïde overgang van plateaus, geen volgtijdelijke ‘waterval benadering’**



## Resultaten (onder meer) Plateau 1: Informatie-governance (1)

### Bewustzijn en vaardigheden verhogen

- ✓ 1<sup>e</sup> versie digitale geletterdheid profiel
- ✓ Aansluiten op bewustzijnscampagne
- ✓ 0-meting digitale geletterdheid medewerkers
- ✓ Inrichten leeromgeving voor gebruik door programma
- ✓ Oriëntatie op inkopen bewustzijn- en vaardigheidstraining
- ✓ Training basisvaardigheden gebruiken MS-Teams (o.a. do's en dont's)
- ✓ .....

### Moderniseren en saneren IV-middelen, platformen en informatie

- ✓ Inventarisatie relevante platformen en systemen, inclusief informatie 'staat'
- ✓ Herontwerpen MS Teams-omgeving met security, privacy, openbaarheid en document/recordmanagement 'by design'
- ✓ Opstellen doelarchitectuur (op hoofdlijnen à la Pareto-principe)
- ✓ Ontwerpen zoveel mogelijk geautomatiseerde aanpak opschonen weesdata informatie/documenten/data
- ✓ Opschonen en uitfasen 1<sup>e</sup> tranche middelen, platformen c.a.
- ✓ .....

### I-governance & I-control ontwerpen en inrichten

- ✓ Basisontwerp I-governance & -control
- ✓ 1<sup>e</sup> Beeld organisatorische inbedding ook in relatie met andere relevante aspecten (zoals privacy & security, openbaarmaking, ethiek)
- ✓ 1<sup>e</sup> Versie PDCA-cyclus voor informatie/data
- ✓ 1<sup>e</sup> Beschrijving rollen, taken en verantwoordelijkheden
- ✓ (eventueel tijdelijke) Eerste bemensing governance-structuur
- ✓ .....

### Verandermanagement & Communicatie

- ✓ Presentatie (in diverse gremia) van programmaplan
- ✓ 0-meting veranderbereidheid en 'triggers' voor verandering, zowel bij leiders/aanvoerders als bij medewerkers
- ✓ 1<sup>e</sup> versie communicatieplan, inclusief stakeholders, middelen en kalender
- ✓ 1<sup>e</sup> beeld veranderstrategie inclusief invulling en middelen
- ✓ Pilot-organisatie veranderaanpak
- ✓ Inrichting communicatie-platform
- ✓ .....

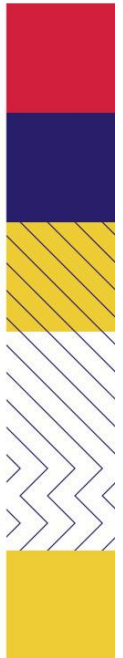




## Resultaten (onder meer) Plateau 1: Informatie-governance (2)

### Programmamanagement

- ✓ Stakeholderanalyse relevante programma's en ontwikkelingen binnen PZH, gerelateerd aan het programma. Overeenstemming over onderlinge relatie en grenzen ('wie doet wat')
- ✓ Visie op 'wat zelf doen, waar externe expertise op inzetten
- ✓ Aanvullend I-beleid in aansluiting op security, privacy, openbaarmaking
- ✓ Implementatieplan nieuwe archiefwet
- ✓ Dashboard en rapportage bereikte doelen en resultaten
- ✓ Bemensing programma-organisatie inclusief besturend orgaan
- ✓ Noodzakelijke aanbestedingen en inhuur gerealiseerd
- ✓ 1<sup>e</sup> versie datastrategie
- ✓ 2x jaarlijkse update van (delen van) het programmaplan
- ✓ .....



## Resultaten (onder meer) Plateau 2: informatie-fundament (1)

### Bewustzijn en vaardigheden verhogen

- ✓ Organisatiebreed gemiddeld minimum niveau van digitale geletterdheid gerealiseerd (de beweging is van 'onbewust onbekwaam', via 'bewust onbekwaam' via opleiding naar 'bewust bekwaam' en verder)
- ✓ Basisbewustzijn op het gebied van data/informatie-gedreven werken is geactiveerd
- ✓ Leeromgeving gevuld met les/vaardigheden materiaal beide waardestromen
- ✓ .....

### Moderniseren en saneren IV-middelen, platformen en informatie

- ✓ Agenda voor sanering en vernieuwing van platformen en systemen, inclusief informatie voor 60% uitgevoerd
- ✓ Implementatie MS-Teams-omgeving in 50% van de opgaven en organisatie onderdelen (equivalent 1000 fte) gereed
- ✓ Opschonen weesdata informatie/documenten/data voor 75% gereed
- ✓ Resterende weesdata informatie/documenten/data 100% in beeld
- ✓ Data & analytics platform 2.0 gereed voor platform 3
- ✓ AI en Machine Learning opzet versie 1.0 gereed
- ✓ .....

### I-governance & I-control ontwerpen en inrichten

- ✓ Interne 0-meting werking I-governance & I-control gerealiseerd
- ✓ Verdiepingsslag op I-governance & I-control PDCA-cyclus
- ✓ Externe audit op I-governance & I-control met verbeter/-ontwikkel-advies
- ✓ .....

### Verandermanagement & Communicatie

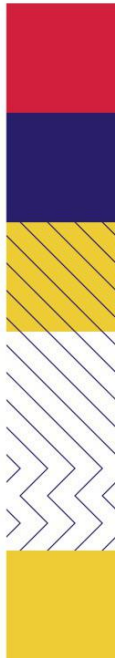
- ✓ Data/informatie-gedreven werken geïntegreerd onderdeel verander-aanpak
- ✓ Verandermanagement & communicatie geïntegreerd met andere grote digitaliseringsbewegingen binnen PZH
- ✓ 2e versie communicatieplan, inclusief stakeholders, middelen en kalender
- ✓ 2e beeld veranderstrategie inclusief invulling en middelen
- ✓ Veranderaanpak in 50% van de organisatie (equivalent 1000 fte) gerealiseerd
- ✓ Ontwikkeling en inzet communicatie-platform, voor externe stakeholders



## Resultaten (onder meer) Plateau 2: Informatie-fundament (2)

### Programmamanagement

- ✓ Intern en extern stakeholdermanagement
- ✓ 60% van ambities en doelen zijn gerealiseerd
- ✓ Alle projecten van het programma volledig onderdeel van het portfolio-managementproces
- ✓ Risicomanagement is geïntegreerd onderdeel van het besturingsproces van het programma
- ✓ Keuzes in waarderealisisatie kunnen op basis van een rationele afweging gemaakt worden
- ✓ 3<sup>e</sup> versie datastrategie gereed
- ✓ 2x jaarlijkse update van (delen van) het programmaplan
- ✓ .....



## Resultaten (onder meer): Plateau 3 informatie-gedreven werken (1)

### Bewustzijn en vaardigheden verhogen

#### Eerste impressie, te zijner tijd nader uit te werken en in te vullen

- ✓ Alle medewerkers zijn zich bewust van het belang van en hun rol in informatiebeheer en data/informatie-gedreven werken
- ✓ Digitale geletterdheid is integraal onderdeel van de profielen en is selectiecriteria bij werving nieuwe medewerkers
- ✓ .....

### Moderniseren en saneren IV-middelen, platformen en informatie

#### Eerste impressie, te zijner tijd nader uit te werken en in te vullen

- ✓ Volledige portfolio aan platformen, systemen en informatie is opgeschoond conform de doelarchitectuur
- ✓ Doorontwikkeling van de data/informatie-gedreven ondersteunende hulpmiddelen
- ✓ .....

### I-governance & I-control ontwerpen en inrichten

#### Eerste impressie, te zijner tijd nader uit te werken en in te vullen

- ✓ I-governance en I-control zijn integraal onderdeel van de sturing binnen PZH
- ✓ Er is ook een proces van 'meta-sturing' ingericht, waarmee nieuwe ontwikkelingen in de I-PDCA-cyclus worden opgenomen
- ✓ .....

### Verandermanagement & Communicatie

#### Eerste impressie, te zijner tijd nader uit te werken en in te vullen

- ✓ Verandering naar toekomstbestendig informatiebeheer en data/informatie-gedreven werken is in heel PZH gerealiseerd
- ✓ Een ruime meerderheid van de medewerkers laat in het functioneren een 'groei-mindset' zien
- ✓ .....

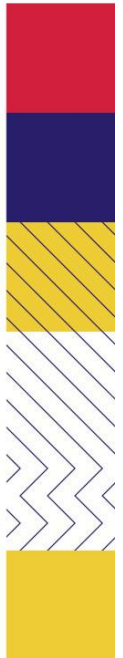


## Resultaten (onder meer) Plateau 3: Data/Informatie-gedreven werken (2)

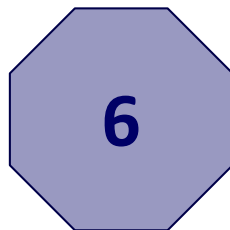
### Programmamanagement

#### Eerste impressie, te zijner tijd nader uit te werken en in te vullen

- ✓ Relevante elementen van het programmamanagement zijn ondergebracht in de reguliere sturingslijnen (van opgaven- en lijn-sturing)
- ✓ Continue verandering en ontwikkeling - in relatie tot ontwikkelingen binnen en buiten PZH - is onderdeel van het managementproces
- ✓ .....



# Besturing



Principes en 'vertaling' in programma



## Inrichting van de programmabesturing (1)

De besturing van het programma is ingericht aan de hand van de toetsaspecten die het Adviescollege ICT (AcICT) \*) hanteert in het beoordelen van ICT-programma's van de Rijksoverheid. De aspecten van het kader bieden een uitstekende kapstok bij de inrichting van de programmabesturing.

**NB** Links op alle sheets staat een aspect gedefinieerd conform AcICT. Rechts op de sheets staat de invulling van de besturing daarvan in het programma

### 1. Businesscase, baten en financiering

“...de businesscase beschrijft nut en noodzaak om het programma te starten en geeft inzicht in de omvang van de investering, de baten die deze oplevert en de randvoorwaarden....”



provincie Zuid-Holland

### 1. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

Gartner heeft in haar eindrapport 'Visievorming informatie-beheer voor Provincie Zuid-Holland (PZH) versie 1.1, 15 maart 2022 een uitvoerige 'case for change' beschreven, waarin zowel de noodzakelijkheid als de urgentie van het sterk verbeteren van het informatiebeheer worden beschreven en onderbouwd

In het Gartner-rapport wordt een onderbouwing gegeven voor de investering van € 23M (in 6 jaar tijd). Later wordt bekeken of de investering (deels) ten laste komt van het materiële budget of (deels) wordt geactiveerd

De budgetten 2024 -2028 zijn opgenomen in de meerjaren begroting

\*) zie voor de nadere uitleg en positie van AcICT de begrippenlijst in bijlage 3



## Inrichting van de programmabesturing (2)

### 2. Opdrachtgever en programma-organisatie

“...De opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het slagen van het programma en heeft daarmee een belangrijke invloed. De bemensing van het programma en de inrichting van de kwaliteitsborging moeten passen bij de omvang en complexiteit van het programma...”

**NB 1** Zie voor de rollen en bemensing ook het organisatie plaatje op sheet 50

**NB 2** Op 1 februari 2023 treedt formeel het Opgave Gericht Organiseren in werking. De rollen en bemensing van het programma worden zo nodig aangepast op basis van voortschrijdend inzicht uit de ervaringen met het OGO

### 2. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

Het programma Informatietransitie wordt opgezet en gestuurd op de wijze die binnen PZH gebruikelijk is. Een belangrijk sturingsprincipe binnen PZH is ‘...smal sturen, breed afstemmen...’.

- ✓ Bestuurlijk opdrachtgever: gedeputeerde Willy de Zoete
- ✓ Hoofdsponsor: Jan van Ginkel
- ✓ Domein eigenaar/O-directeur bedrijfsvoering: Aline Boonstra
- ✓ Ambtelijk opdrachtgever: Marieke van Vonderen
- ✓ Ambtelijk opdrachtnemer/programmamanager: Anne van Veen

De bemensing van het programma vormt een ‘gezonde mix’ van interne medewerkers met inzicht en overzicht van de crux van PZH en externe medewerkers met recente up to date kennis van en ervaring op het gebied van informatiebeheer. Er worden één of meer strategische partners op dit gebied geworven

Mogelijk wordt het programma onderdeel van het ‘grote project’ Digitale Transformatie van PZH





## Inrichting van de programmabesturing (3)

### 3. Risicobeheersing en afhankelijkheden

“...het programma heeft actueel inzicht in de belangen van partijen, risico's en afhankelijkheden en beheerst deze zo goed mogelijk,,,”

### 3. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

Onderdeel van de uitvoering van het 1<sup>e</sup> plateau is het inzichtelijk maken van de stakeholders van het programma. Er zijn diverse initiatieven, programma's en projecten in de omgeving van het programma die van relevante invloed zijn op de uitvoering. Afspraken worden gemaakt en bewaakt over 'wie doet wat'.

In deel 10 van dit programmaplan is een 1<sup>e</sup> beschrijving van de risico's opgenomen. Daarbij zijn ook mitigerende maatregelen voor de risico's beschreven.

PZH heeft (onder andere in de uitvoering van infrastructuur projecten) veel ervaring opgedaan met risico-analyse en –management. Bij aanvang van de uitvoering van het programma wordt onder leiding van een ervaren PZH-risicomanager een aanvullende risicoanalyse uitgevoerd. In reguliere rapportages wordt gerapporteerd over onderkende risico's en getroffen maatregelen.



## Inrichting van de programmabesturing (4)

### 4. Samenhang werkprocessen en ICT-oplossing

“ de ICT-oplossing moet passen bij de gewenste werkprocessen binnen de organisatie of opgave. Betrokkenheid van de eindgebruikers in de aanpak is een essentiële voorwaarde...”

### 5. Beheersing van de scope

“...de scope van het programma bepaalt voor een groot deel het risicoprofiel. Een grotere scope is bewezen gerelateerd aan een hogere kans op falen. Beperken van de scope is daarom belangrijk, zowel bij de start als tijdens de uitvoering (geen ‘scope-creep’)...”

### 4. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

De inzet van platformen en informatiesystemen voor het informatie-beheer en data/informatie-gedreven werken vindt plaats in de opgaven en organisatieonderdelen. Dit kan niet anders dan in nauwe samenwerking en samenspraak met betrokkenen (zie ook principe 4 van de strategie, pagina 20). De in te zetten middelen worden zo veel mogelijk standaard ontworpen en ingericht, met ruimte voor maatwerk (zie ook punt 1 van de strategie, pagina 20)

### 5. Inrichting en sturing in het programma

In hoofdstuk 4 van dit programmaplan zijn de uitgangspunten en scope uitvoerig beschreven.

In de uitvoering van het programma is het essentieel dat altijd een formeel besluit genomen wordt over scopewijzigingen, inclusief de acceptatie van de consequenties daarvan



## Inrichting van de programmabesturing (5)

### 6. Samenhang werkprocessen en ICT-oplossing architectuur, functionele haalbaarheid en technische maakbaarheid

“...de eisen, architectuur en gekozen technologie vormen het inhoudelijke fundament van het ICT-deel van de oplossing die het programma realiseert. Weloverwogen (ontwerp) keuzes zijn essentieel voor een stevig fundament...”

### 7. Realisatie en planning

“... de aanpak van de realisatie heeft een grote invloed op de slaagkans van het programma. Keuzes van het realisatieproces bepalen productiviteit en voortgang. Een onderbouwde planning met ruimte voor tegenvallers is belangrijk in de beheersing...”

**provincie Zuid-Holland**

### 6. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

Het werken onder architectuur is een belangrijke randvoorwaarde om in de toekomst een convergerend ICT-landschap te realiseren. Onderdeel van de teamopbouw is het werven van additionele terzake kundige architectencapaciteit.

Qua besturing wordt aangesloten bij de bestaande architectuur, sturingslijnen en het vigerende beleid (waaronder het cloud-beleid). Tevens wordt actief de samenwerking gezocht met relevante aspecten, zoals privacy, security, openbaarmaking, toegankelijkheid, ethiek, etc.

### 7. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

De keuzes die zijn gemaakt omtrent de realisatie zijn beschreven in 6 principes van de strategie (in hoofdstuk 3 van dit programma-plan). Projecten worden ondergebracht in het portfolio van PZH

Er is gekozen een wendbare aanpak die in nauwe samenwerking met de opgaven leidt tot een toekomstbestendig resultaat



## Inrichting van de programmabesturing (6)

### 8. Aanbestedingsaspecten

“...in een aanbesteding worden fundamentele keuzes en (financiële) afspraken met marktpartijen gemaakt, met grote impact op het verloop en de slaagkans van het programma. Een weloverwogen aanbestedingsstrategie met heldere contractafspraken en passende ingerichte stuurinstrumenten zijn cruciaal...”

### 9. Acceptatie, implementatie en overdracht naar de lijn

“...voor het slagen van het programma is voldoende aandacht voor overdracht, ingebruikname en beheer cruciaal. Relevante organisatie-onderdelen moeten tijdig worden betrokken om de kans op succes optimaal te maken...”

### 8. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

Naar verwachting zullen één of meer strategische partners worden geworven met relevante kennis en ervaring op het gebied van informatiebeheer.

PZH heeft veel ervaring in het opzetten en uitvoeren van Europese aanbestedingsprocedures. Die kennis en ervaring wordt optimaal benut. Zo nodig wordt externe expertise ingehuurd om de belangen van PZH optimaal te borgen in de afspraken die met leveranciers worden gemaakt

### 9. Inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

In het programma wordt nauw samengewerkt met zowel de opgaven en organisatieonderdelen als met de ICT-collega's. Tijdige betrokkenheid is daarmee geborgd.

Voor het in beheer nemen van nieuwe of gewijzigde ICT-middelen wordt het standaard in beheername protocol van PZH gevolgd. Daarmee zijn vroegtijdig alle beheeraspecten adequaat in beeld voor realisatie



## Inrichting van de programmabesturing (7A)

In aanvulling op het toetsingskader van het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) hanteren we binnen PZH in het programma enkele eigen additionele sturingsprincipes.

Deze zijn in dit deel beschreven



## 10. Aanvullende inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

- A. We hanteren in het programma een wendbare aanpak, met ruimte om in te spelen op ontwikkelingen en te leren van ons handelen. Waar mogelijk werken we in ‘sprints’ van 3-weken
- B. Alle teams maken werken op basis van een backlog met items die een waardevol (deel)resultaat vertegenwoordigen. In onderling overleg wordt de inhoud van de backlogs geordend naar waarde
- C. We hanteren een mix van de principes ‘management by exception’ en ‘management by objectives’, waarmee de teams maximaal hun kracht en professionaliteit benutten
- D. We hanteren het PZH-sturingsprincipe van ‘smal sturen’ en ‘breed afstemmen’, waarmee de directe sturingslijn naar de opdrachtgever loopt. Tegelijkertijd vindt breed in de organisatie communicatie en afstemming plaats



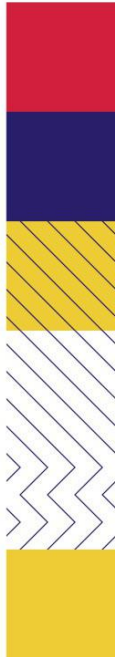
## Inrichting van de programmabesturing (7B)

In aanvulling op het toetsingskader van het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) hanteren we binnen PZH in het programma enkele eigen additionele sturingsprincipes. Deze zijn in dit deel beschreven

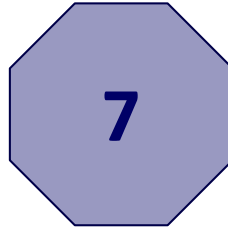


### 10. Aanvullende inrichting en sturing in het programma Informatietransitie PZH

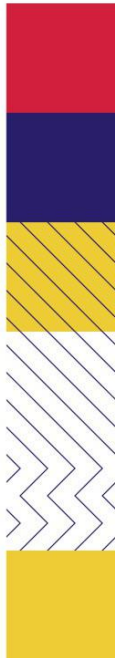
- E. We werken - in aanvulling op de basis kernwaarden van PZH - vanuit de kernwaarden 'professionaliteit', 'respect', 'plezier', en 'transparantie'
- F. Het programmaplan wordt jaarlijks in het 4<sup>e</sup> kwartaal geüpdated en ter vaststelling voorgelegd aan het college van Gedeputeerde Staten. Daarmee behouden GS de mogelijkheid om jaarlijks inhoudelijke accenten aan te brengen en invloed op het programma uit te oefenen



# Organisatie & Regie en afstemming



## Uitgangspunten, organisatie en regie/afstemming



## Uitgangspunten van de programma-organisatie

De programma-organisatie wordt vormgegeven op basis van de volgende uitgangspunten:



- 1 Drie inhoudelijke hoofddoelen vertalen zich in drie sporen/teams**
1. Team 'Bewustzijn en vaardigheden verhogen'
  2. Team 'Opzetten I-governance en I-control & optimaliseren werkwijze'
  3. Team 'Moderniseren en saneren IV-middelen, platformen en informatie'

- 2 Twee generieke kaderstellende en ondersteunende sporen/teams**
4. Team 'Programmamanagement, inclusief -ondersteuning'
  5. Team 'Communicatie en verandermanagement'

- 3 Alle teams hebben 'eigen' backlog aan werk afstemming en samenwerking is cruciaal**
- Alle sporen en teams behartigen een specifieke aandachtsveld in het programma. Voor het verwezenlijken van de ambities en het bereiken van de doelstellingen is het cruciaal dat de onderlinge afstemming en samenwerking optimaal verloopt.

- 4 Borging van de inhoudelijke kennis van het primair proces in de sturing is essentieel**
- De feitelijke verandering en implementatie daarvan vindt plaats in de opgaven en organisatieonderdelen. Het is daarom essentieel dat het primaire proces 'mee aan het stuur van het programma zit'



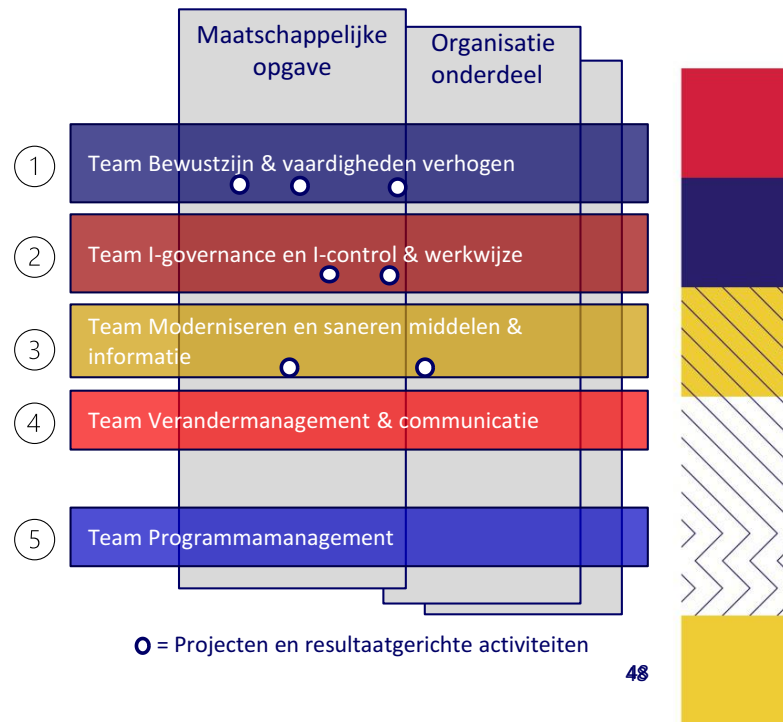


## We werken aan de drie inhoudelijke en twee ondersteunende actielijnen. De transitie vindt plaats binnen de opgaven en organisatieonderdelen, waarmee we de ambities waarmaken en de doelen bereiken

We organiseren het programma aan de hand van de volgende vijf actielijnen:

1. Actielijn 1: Bewustzijn en vaardigheden verhogen
  2. Actielijn 2: Opzetten I-governance en I-control & Optimaliseren werkwijze
  3. Actielijn 3: Saneren en moderniseren IV middelen, platformen en informatie
  4. Actielijn 4: Verandermanagement & communicatie
  5. Actielijn 5: Programmamanagement
- ✓ De laatste twee actielijnen zijn ondersteunend aan de transitie en dragen bij aan het duurzaam inbedden van de veranderingen in de organisatie
  - ✓ Het voordeel van het organiseren in actielijnen is wenbaarheid in de uitvoering, als er wijzigingen zijn in de PZH-opgaven of er – bijvoorbeeld onder invloed van de uitslag van de verkiezingen – inhoudelijk andere politieke keuzes gemaakt worden
  - ✓ Daarnaast geeft het stabiliteit in de samenwerking door met teams te werken rond een thema/actielijn
  - ✓ Een team kan bestaan uit interne en externe medewerkers uit verschillende professionele teams die op dat moment nodig zijn om waarde te leveren

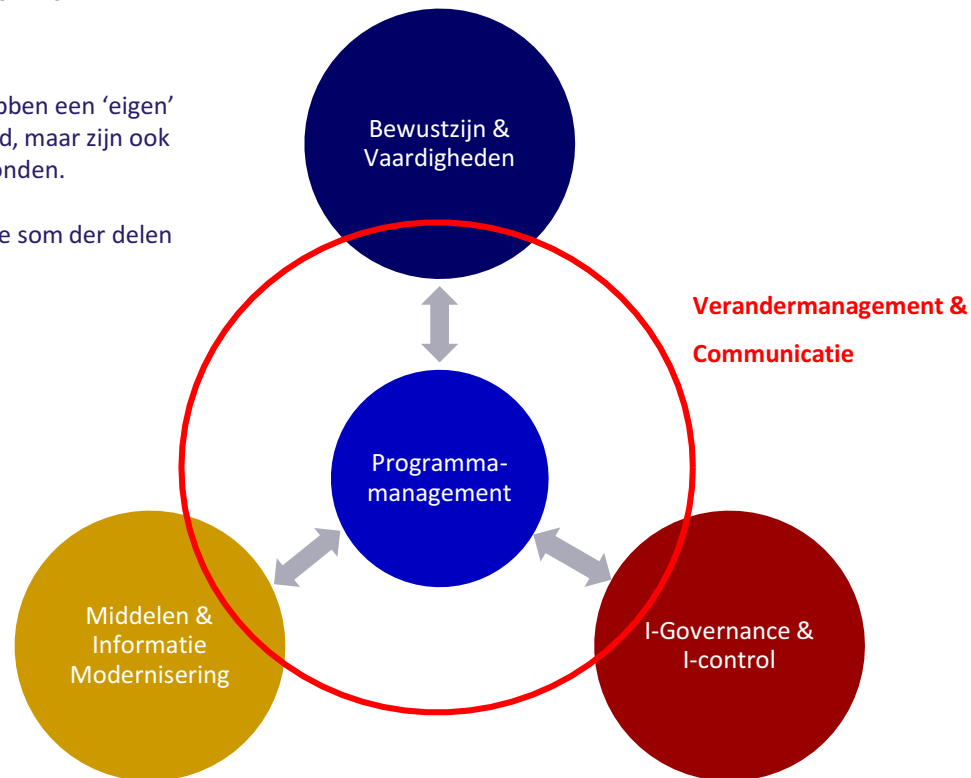
**provincie Zuid-Holland**



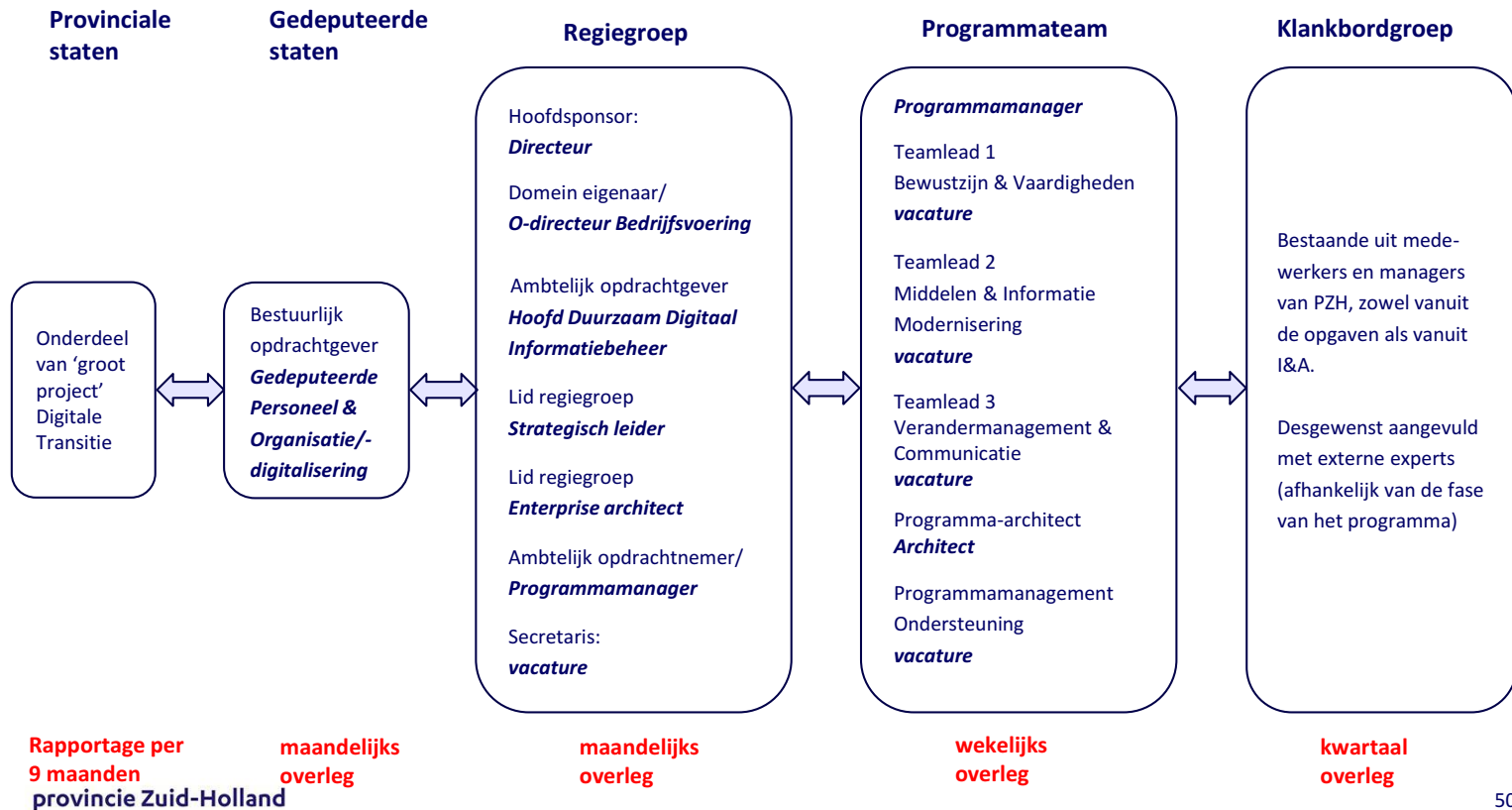
## 7. Organisatie en besluitvorming – organisatie

Alle programmaonderdelen hebben een 'eigen' agenda en verantwoordelijkheid, maar zijn ook in onderlinge samenhang verbonden.

Het geheel is (véél) meer dan de som der delen



## 7. Organisatie en besluitvorming –regie en afstemming

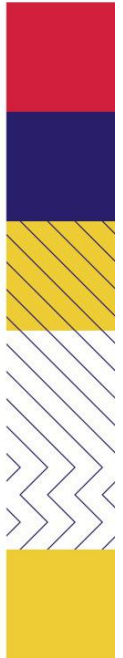
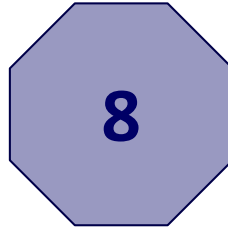


## Noties over Organisatie en Besluitvorming

1. De organisatie en besluitvorming worden ingericht conform de praktijk van PZH. Deze praktijk verandert per 1 februari 2023 met de invoering van het Opgave Gericht Organiseren (OGO). De organisatie experimenteert al met deze wijze van organiseren. In het programma zullen we het leergeld van het OGO ook benutten en zo nodig de organisatie en sturing daarop aanpassen.
2. De primaire sturingslijn loopt van bestuurlijk opdrachtgever, via de ambtelijk opdrachtgever naar de ambtelijk opdrachtnemer programmamanager. De ambtelijk opdrachtgever is het aanspreekpunt voor het bestuur en het management van PZH. De programmamanager is het aanspreekpunt voor de inhoud en uitvoering van het programma, ook in relatie tot andere initiatieven en projecten. Opdrachtgever en –nemer werken vanzelfsprekend zeer nauw samen.
3. In de regiegroep Informatietransitie wordt de secundaire sturing verbreed met inbreng van de O-domein eigenaar bedrijfsvoering en inbreng vanuit het primaire proces. De borging van de technologie binnen de kaders van de architectuur en het beleid vindt plaats door de inbreng van de enterprise architect.
4. Er wordt een klankbordgroep samengesteld die gevraagd en ongevraagd advies kan geven en die (op kwartaalbasis) wordt geïnformeerd over opzet, voortgang en resultaten van het programma. De samenstelling van de klankbordgroep wordt nader bepaald.
5. Binnen de actielijnen zullen diverse projecten en activiteiten worden ontplooid. Waar mogelijk werken we wensbaar in sprints van 3 weken (zie ook punt 10a, van de inrichting en sturing, pagina 44). Projecten en activiteiten bepalen zelf of het 3-wekelijks organiseren van een sprint-demo (gebruikelijk in agile-scrum ontwikkelen) opportuun is. Op programma niveau organiseren we tenminste ieder kwartaal (mede in de klankbordgroep) een programma-demo en –review op de uitvoering en bereikte resultaten in het voorliggende kwartaal.



# Verandermanagement



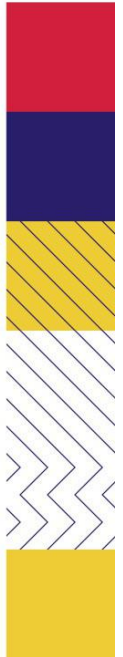
## Noties over verandermanagement (1)

1. Het verandermanagementproces (de paradigmaverandering) is gebaseerd op het fundament van de visie op toekomst-bestendig informatiebeheer en steunt op vijf pijlers:
  - ✓ Een passend veranderinstrumentarium
  - ✓ De feitelijke verandering vindt plaats 'in de opgaven' en 'in de organisatie' (en niet in of door het programma)
  - ✓ Een gedegen communicatie-aanpak en –plan met een relevante mix van stakeholders en communicatie-middelen
  - ✓ De steun van de bestuurlijke top en van de directie van de organisatie cruciaal. Voorbeeldgedrag van het topmanagement is een randvoorwaarde voor succes
  - ✓ We hanteren een standaard aanpak met beperkt ruimte voor maatwerk ('standaard, tenzij...'). Zo wordt de verandering 'passend' per proces of organisatieonderdeel, rekening houdend met de specifieke merites van de betreffende groep én het belang van PZH
2. Er lopen binnen de PZH-organisatie al diverse initiatieven op het gebied van verandermanagement (denk aan de bewustwordingscampagne). We inventariseren in de uitvoering van het programma de raakvlakken met deze initiatieven (in het stakeholdermanagement) en organiseren de afstemming daarmee, om overlap en wittel vlekken te voorkomen
3. Ruimte voor 'spelen en leren'. De verandering wordt niet 'in beton' gegoten, het instrumentarium ontwikkelt mee met de ervaringen (wat werkt wel, wat niet) en de inzichten. Ongetwijfeld zullen strategische partners ook inzichten rond verandermanagement inbrengen (daar worden ze onder meer op geselecteerd)

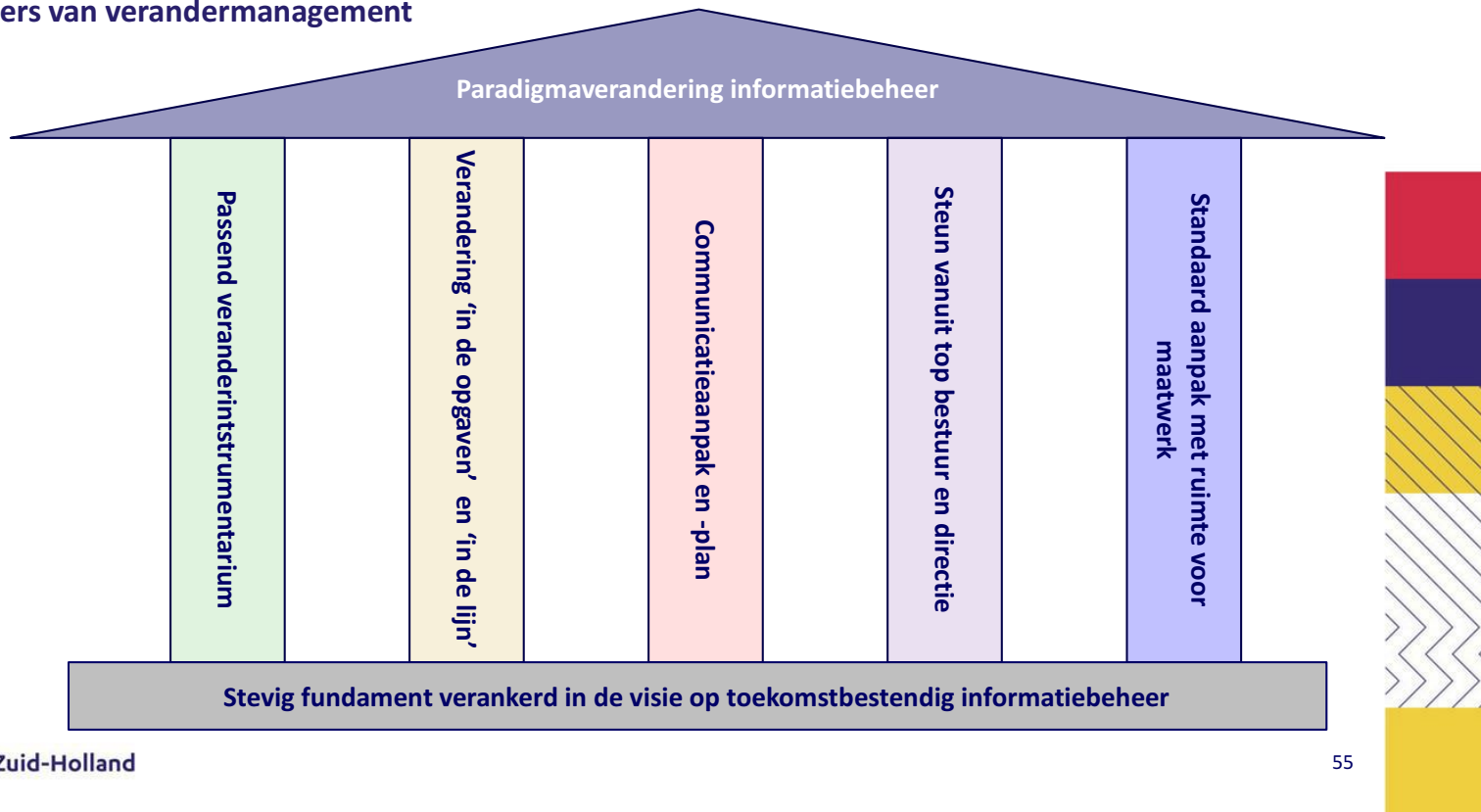


## Noties over verandermanagement (2)

4. Cruciaal in de veranderkundige aanpak is het communicatie-instrumentarium. We ontwikkelen een gevarieerd pallet aan communicatiemiddelen, -momenten en –boodschappen waarmee we de houding en het gedrag van management en medewerkers beïnvloeden. We sluiten aan op de reeds lopende bewustwordingscampagne.
5. In veel organisaties vervult het ‘middenmanagement’ een cruciale rol bij het succes van veranderingen. We ontwikkelen een specifieke veranderaanpak om het middenmanagement (zowel strategische leiders, teamleiders als coördinatoren) te ondersteunen in hun deel van de verandering. Zo nodig wordt daarbij een persoonlijke aanpak en aandacht gegeven. Een manager die zich niet ‘senang’ voelt bij de verandering, zal deze ook nooit met enthousiasme aan zijn/haar medewerkers uitdragen. In dit opzicht is de steun van de informele leiders in de organisatie van cruciaal belang
6. We starten met een team dat ‘de verandering omarmt’. Dit voorkomt het weglekken van veel energie in het overtuigen van ‘onwilligen’. In het begin is het ook een beetje ‘pionieren’. De beloning is dat het betreffende team maximaal en het langst de voordelen van modern informatiebeheer kan profiteren. Daarna breiden we met een ‘olievlek-aanpak’ verder uit.
7. Waar mogelijk zullen we ons in de verandering baseren op feiten en onderzoek, bijvoorbeeld door het inschakelen van het Gedragslab van PZH om onderzoek te doen naar overtuigingen en effectiviteit van instrumenten. We bekijken nog of we het Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI) kunnen inzetten \*). Voorts behoort het inschakelen van externe hulp bij het onderzoeken van de gedragsverandering tot de mogelijkheden

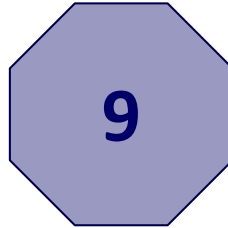


## Vijf pijlers van verandermanagement

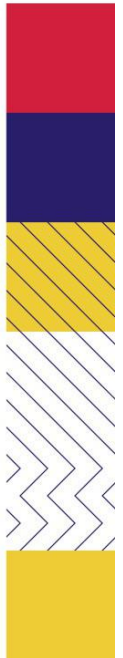




# Baten en investeringen



**Noties, baten, investeringen, jaarschijven**



## Enkele noties over de baten van het programma 'Informatietransitie PZH' (1)

1

Er zijn twee typen baten:

1. Kwantitatieve ('harde') baten. Dit betreft meestal besparingen in euro's, doordat een activiteit of proces efficiënter kan worden uitgevoerd
2. Kwalitatieve ('zachte') baten. Deze baten zijn niet in geld uit te drukken, maar hebben wel een te objectiveren effect. De effecten zijn meetbaar te maken. Voorbeelden zijn 'klanttevredenheid', 'kwaliteit' (van een product of dienst), (medewerkers) 'tevredenheid', of 'vertrouwen' (in de overheid)

Voor een overheidsorganisatie als de provincie Zuid-Holland is versterking van de democratische orde en het vertrouwen in de overheid een belangrijke – niet in geld uit te drukken – meerwaarde. Naarmate we met een ordentelijk informatiebeheer er beter in slagen als overheid betrouwbaar en transparant te zijn en verantwoording af te (kunnen) leggen over ons handelen, realiseren we in sterkere mate deze meerwaarde

2

In het programma 'Informatietransitie PZH' wordt een inhaalslag gemaakt op het gebied van informatiebeheer. Daarnaast wordt een strategische positie ingenomen op het gebied van data/informatie-gedreven werken. Daarmee is de afweging bij de opzet van dit programma niet of de 'harde' en 'zachte' baten groot genoeg zijn om de investering te doen. Er is een 'noodzaak' tot uitvoering van het programma, omdat anders (in toenemende mate) niet aan wettelijke eisen wordt voldaan, of omdat op middellange termijn de positie van de provincie Zuid-Holland als centrale speler in het middenbestuur marginaliseert. Niets doen is geen optie



## Enkele noties over de baten van het programma ‘Informatietransitie PZH’ (2)

3

In de opzet van het programma ontwikkelen we een dashboard waarop enerzijds de voortgang van het programma inzichtelijk wordt gemaakt. Anderzijds zal daar – zo mogelijk – ook een globale indicatie van de realisatie van de baten op worden gegeven. Het is daarbij ‘de kunst’ om relevante indicatoren te definiëren die goed objectiveerbaar en makkelijk meetbaar zijn. Het vullen van het dashboard mag geen ‘doel op zich’ worden

4

Op de volgende pagina toont een voorbeeld van een ‘benefit logic’ \*) van het programma. Het is in deze fase lastig om een volledig beeld van de diverse baten te geven. Wat in het voorbeeld opvalt is dat er veel onderlinge afhankelijkheid is tussen de diverse baten

Het realiseren van de strategische doelen leidt tot de baten ‘grotere digitale geletterdheid’, ‘een gemoderniseerd en opgeschoond informatiebeheer landschap’ en ‘een werkende I-governance en I-control’.

Daarnaast zijn de belangrijkste ‘zachte’ baten: ‘groter vertrouwen in PZH als overheidsorganisatie’, ‘betere positionering van PZH in haar bestuurlijke omgeving’, ‘grotere aantrekkelijkheid van PZH als werkgever’.

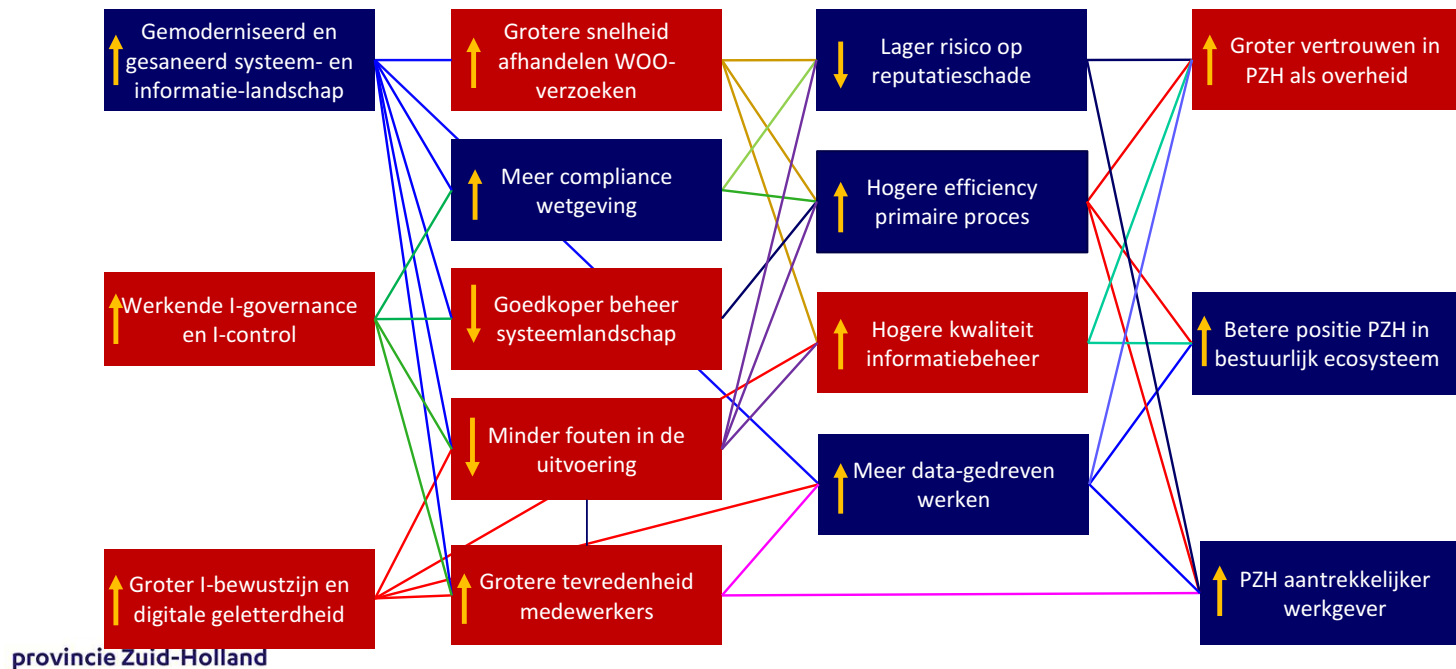
Zodra de besturing van het I-domein is ingericht en functioneert zullen we de betreffende eenheid (of waar de functie dan ook in de organisatie wordt belegd) vragen de baten meer specifiek inzichtelijk te maken en de benefit logic aan te vullen en uit te werken

\*) zie voor de definitie van het begrip benefit logic de begrippenlijst in bijlage 3





De baten van het programma zijn een groter vertrouwen van burgers in PZH, een betere positie in het bestuurlijke eco-systeem en een aantrekkelijker profiel van PZH als werkgever



## Enkele noties over de begroting van het programma (1)



De bedragen die in de begroting van het programma zijn opgenomen, zijn in hoge mate ontleend aan de inschattingen die Gartner heeft gedaan, in haar advies over het toekomstbestendig inrichten van het informatiebeheer. Daarnaast is € 2 miljoen operationeel budget voor 2023 ingezet en een cruciale investering in verandermanagement en communicatie voorzien (van € 1,7 miljoen). In totaal wordt de voorziene begroting van het programma daarmee € 23 miljoen



De noodzakelijke investeringen zijn onderdeel van de begroting 2023 (1<sup>e</sup> tranche van € 2 miljoen) en van de meerjarenbegroting, als onderdeel van het ‘grote project’ Digitale transformatie



Het overgrote deel van de begroting (72%) heeft betrekking op de inzet van mensen. Waar mogelijk zijn dat PZH-medewerkers, maar de verwachting is ook dat een substantiële externe inzet van menscapaciteit noodzakelijk is. De provincie heeft lang niet alle noodzakelijke kennis en expertise in huis, en/of kan die in onvoldoende mate of niet tijdig genoeg beschikbaar maken. De markt voor externe adviseurs op het gebied van informatiebeheer en data/informatie-gedreven werken is zwaar overspannen. Ook de enorme programma's die de Rijksoverheid op dit gebied uitvoert doen een groot beroep op de adviesmarkt. In ons programmaplan signaleren we het risico van het niet (tijdig) kunnen inhuren van voldoende externe capaciteit. We gaan er echter ook vanuit dat we dit risico voldoende kunnen mitigeren (onder andere door – na een Europese aanbesteding – een strategische alliantie met één of meer partijen aan te gaan)



## Enkele noties over de begroting van het programma (2)



In een later stadium wordt in overleg met de directie en FJZ bepaald of (delen van) de investering in het programma wordt geactiveerd en afgeschreven, of dat de uitgaven onderdeel zijn van de personele of materiële lasten in het betreffende jaar



De in de programmabegroting genoemde bedragen zijn incidentele uitgaven om de informatietransitie tot stand te brengen. Er is geen rekening gehouden met structurele uitgaven, of wijzigingen daarin. Enerzijds houden de structurele uitgaven verband met de keuzes die nog in het programma gemaakt gaan worden (denk bijvoorbeeld aan het inrichten en bemensen van de I-governance en I-control cyclus). Anderzijds ‘wordt de winkel verbouwd terwijl de verkoop doorgaat’. Dit betekent dat het beheer van de huidige middelen gedurende het programma gecontinueerd moet worden, om de veiligheid en betrouwbaarheid c.a. van de informatiehuishouding te kunnen waarborgen



Het borgen van kennis in de PZH-organisatie is een belangrijk aandachtspunt met de inzet van veel externe kennis en kunde. Het is daarom ook goed denkbaar dat een gedeelte van het budget van het programma wordt ingezet voor de vervangende inhuur ('backfill') van de PZH-medewerkers die worden vrijgemaakt voor deelname aan de programma-organisatie



## Verwachte investering voor de komende 6 jaar: ± € 23 miljoen verdeeld over de drie plateaus

	Mensen	Verandermanagement & communicatie	Middelen	Totaal per plateau
Plateau 1: informatie governance	€ 5.540K	€ 610K	€ 650K	€ 6.800K
Plateau 2: informatie fundament	€ 4.230K	€ 470K	€ 4.400K	€ 9.100K
Plateau 3: data/informatie-gedreven werken	€ 3.510K	€ 390K	€ 1.300K	€ 5.200K
<b>Totaal plateaus</b>	<b>€ 13.280K</b>	<b>€ 1.470K</b>	<b>€ 6.350K</b>	<b>€ 21.100K</b>
Programmamanagement	€ 1.710K	€ 190K		€ 1.900K
<b>Totaal</b>	<b>€ 14.990K</b>	<b>€ 1.660K</b>	<b>€ 6.350K</b>	<b>€ 23.000K</b>



- De investering voor de verandering komt bovenop de kosten van de operationele uitvoering van de huidige taken (verkoop gaat door als de winkel wordt verbouwd)
- Gedurende het programma zal op basis van benodigde expertise telkens een besluit worden genomen over externe inzet



9. Baten en investeringen – *budget per plateau*

## Budgetverdeling mensen en middelen per plateau

x €1000

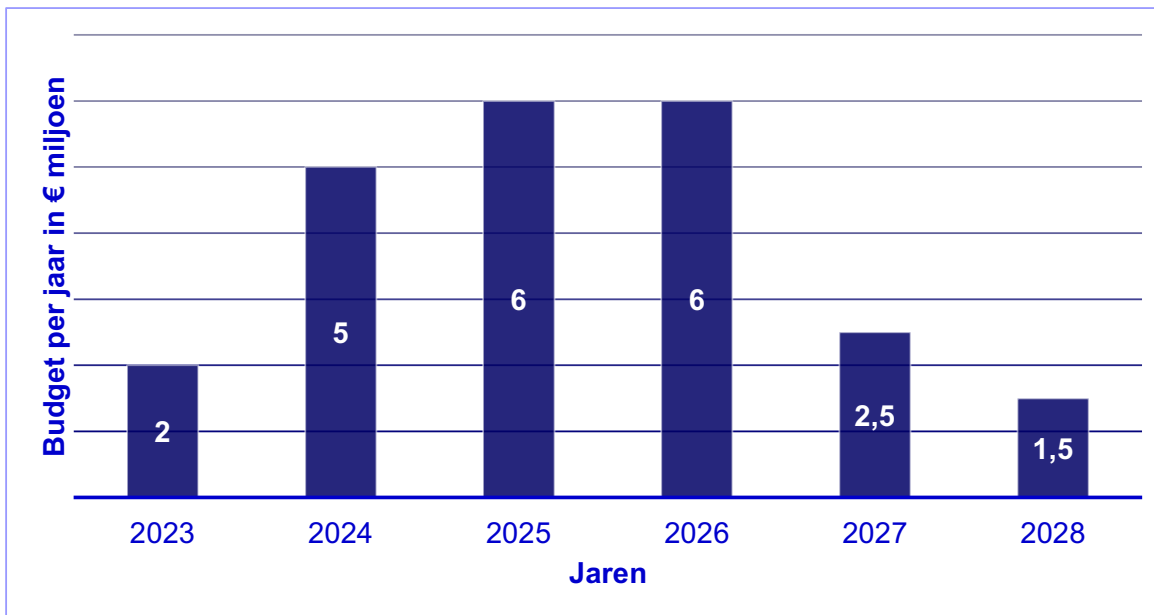
		Plateau 1	Plateau 2	Plateau 3	Totaal	%
Verandermanagement & Communicatie	Doel 1	700	560	400	<b>1.660</b>	7%
Training & Vaardigheden		600	750	350	<b>1.700</b>	7%
I-Governance & I-Control	Doel 2	1.350	1.000	350	<b>2.700</b>	12%
Moderniseren & Saneren IV-middelen	Doel 3	3.500	2.390	2.800	<b>8.690</b>	38%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





9. Baten en investeringen – verdeling budget per kalenderjaar

Totaal budget van mensen en middelen verdeeld over de kalenderjaren



9. Baten en investeringen – budget per kalenderjaar

## Budgetverdering mensen en middelen per kalenderjaar

		2023	2024	2025	2026	2027	2028	Totaal	%
Verandermanagement & Communicatie	Doel 1	€ 100	€ 340	€ 345	€ 300	€ 300	€ 275	€ 1.660	7%
Training & Vaardigheden		€ 150	€ 450	€ 450	€ 400	€ 150	€ 100	€ 1.700	7%
I-Governance & I-Control	Doel 2	€ 900	€ 800	€ 400	€ 300	€ 150	€ 150	€ 2.700	12%
Moderniseren & Saneren IV-middelen	Doel 3	€ 500	€ 1.295	€ 2.287	€ 2.483	€ 1.450	€ 675	€ 8.690	38%
<b>Totaal inzet mensen per jaar</b>		<b>€ 1.650</b>	<b>€ 2.885</b>	<b>€ 3.482</b>	<b>€ 3.483</b>	<b>€ 2.050</b>	<b>€ 1.200</b>	<b>€ 14.750</b>	<b>64%</b>
Middelen	Doel 3	€ 50	€ 1.765	€ 2.118	€ 2.117	€ 200	€ 100	€ 6.350	28%
<b>Totaal inzet mensen en middelen per jaar</b>		<b>€ 1.700</b>	<b>€ 4.650</b>	<b>€ 5.600</b>	<b>€ 5.600</b>	<b>€ 2.250</b>	<b>€ 1.300</b>	<b>€ 21.100</b>	<b>92%</b>
Programmamanagement		€ 300	€ 350	€ 400	€ 400	€ 250	€ 200	€ 1.900	8%
<b>Totaal per jaar</b>		<b>€ 2.000</b>	<b>€ 5.000</b>	<b>€ 6.000</b>	<b>€ 6.000</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 1.500</b>	<b>€ 23.000</b>	<b>100%</b>
%		9%	22%	26%	26%	11%	7%	100%	
<b>Totaal inzet mensen per jaar</b>		<b>€ 1.950</b>	<b>€ 3.235</b>	<b>€ 3.882</b>	<b>€ 3.883</b>	<b>€ 2.300</b>	<b>€ 1.400</b>	<b>€ 16.650</b>	<b>72%</b>
<b>Totaal inzet middelen</b>		<b>€ 50</b>	<b>€ 1.765</b>	<b>€ 2.118</b>	<b>€ 2.117</b>	<b>€ 200</b>	<b>€ 100</b>	<b>€ 6.350</b>	<b>28%</b>
<b>Totaal per jaar</b>		<b>€ 2.000</b>	<b>€ 5.000</b>	<b>€ 6.000</b>	<b>€ 6.000</b>	<b>€ 2.500</b>	<b>€ 1.500</b>	<b>€ 23.000</b>	<b>100%</b>



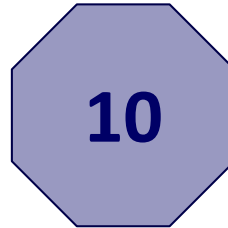
9. Baten en investeringen – *budget per doel*

**Budgetverdering mensen en middelen per doel**

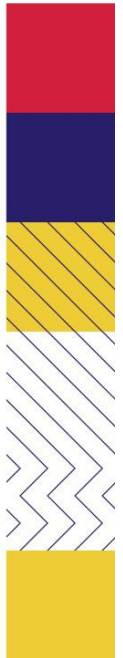
x €1000	Doel 1	Doel 2	Doel 3	Totaal	%
Verandermanagement & Communicatie	3.360			<b>3.360</b>	15%
Training & Vaardigheden					
I-Governance & I-Control		2.700		<b>2.700</b>	12%
Moderniseren & Saneren IV-middelen			8.690	<b>8.690</b>	38%
Programmamanagement	433	348	1.119	<b>1.900</b>	8%
<b>Totaal inzet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



# Risico's



**Fundamentele en operationele risico's**



## 10. Risico's en tegenmaatregelen

### Twee typen risico's

Een risico is een mogelijke bedreiging voor het waarmaken van de ambities en het realiseren van de doelen van het programma. Een risico heeft een kans dat het zich voordoet en kan door passende maatregelen te treffen gemitigeerd worden. Een issue is een risico dat zich daadwerkelijk voordoet (de mitigatie heeft dan gefaald) en waarvan de gevolgen zich doen gelden.

Het programma kent twee typen risico's:

1. **Fundamentele risico's.** Dit zijn risico's die – als ze zich voordoen – van fundamentele betekenis zijn voor de positie van de provincie Zuid-Holland in de toekomst. Dit betekent dat als deze risico's niet adequaat gemitigeerd worden, de rol en positie van de provincie op termijn zal marginaliseren tot de wettelijke minimum. De kansen die de provincie heeft op een rol als informatiemakelaar in het middenbestuur zullen in dit geval niet worden benut.

Het is lastig om fundamentele risico's die zich tot issue ontwikkelen nog ten goede te keren en de gevolgen te beperken.

2. **Operationele risico's.** Dit zijn risico's die zich voordoen in de uitvoering van het programma en die in deze context gemitigeerd kunnen worden. De operationele risico's zijn een niveau 'concreter' dan de fundamentele risico's en daarmee minder van invloed op de rol en de positie van de provincie en meer van betekenis op het bereiken van de doelstellingen en resultaten van het programma.

Operationele risico's die zich tot issue ontwikkelen kunnen in het algemeen nog wel worden gekeerd, ten koste van extra budget, doorlooptijd en mogelijk een (tijdelijke) mindere kwaliteit van het resultaat



## Fundamentele risico's (1)

1

**Als** het informatiebeheer van de provincie Zuid-Holland op korte termijn niet verbetert, **dan loopt PZH het risico** dat het niet kan voldoen aan wet- en regelgeving (zoals archiefwet en WOO) **waardoor** PZH kwetsbaar wordt voor (het verliezen van) juridische procedures aangespannen door burgers en organisaties met zeer negatieve impact en uitstraling op de positie en de beeldvorming van PZH in het publieke domein.

*Mitigerende maatregel: de provincie moet de komende jaren met prioriteit aanzienlijk investeren in het toekomstbestendig maken van het informatiebeheer.*

2

**Als** de provincie Zuid-Holland (in al haar geledingen) niet de slag naar een data/informatie-gedreven organisatie wil of kan maken, **dan loopt PZH het risico** dat in de komende jaren andere 'spelers' in het bestuurlijke middenveld het ontstane vacuüm zullen vullen en de rol van PZH overnemen, **waardoor** PZH haar rol als 'spin in het web' van haar bestuurlijke ecosysteem meer en meer verliest en marginaliseert als bestuurlijk relevante partij.

*Mitigerende maatregel: De politieke en ambtelijke top van PZH omarmen en steunen actief (in woord en daad) de ontwikkeling naar een data/informatie-gedreven organisatie.*



## Fundamentele risico's (2)



**Als** een substantieel deel van de politiek, en/of het management en de medewerkers van PZH het programma 'Informatie-transitie' ziet als een I&A aangelegenheid, **dan loopt PZH het risico** dat de resultaten niet worden bereikt en de doelen niet worden verwezenlijkt, **waardoor** PZH marginaliseert als bestuurlijk relevante partij en waardoor de inspanningen en investeringen dan grotendeels 'voor niks' zijn geweest.

*Mitigerende maatregel: het programma ontwikkelt een organisatie-brede veranderaanpak en investeert aanzienlijk in verandering en communicatie. Het management van PZH omarmt de veranderaanpak en draagt die ook actief uit.*



## Operationele risico's (1)

1

Als de (I-)control van het informatiebeheer niet fundamenteel en structureel wordt verbeterd in een werkende en gesloten PDCA-cyclus, **dan loopt PZH het risico** dat de bereikte resultaten voor een toekomstbestendig het informatiebeheer niet zullen worden geborgd, waardoor de resultaten verwateren en de beoogde doelen van het programma niet worden behaald. Per saldo zijn de te plegen inspanningen en investeringen dan 'voor niks' geweest.

*Mitigerende maatregel: Het programma ontwikkelt (in plateau 1) een adequate basisopzet van de I-governance en regelt daarbij een werkende I-control functie in (en draagt die zo spoedig mogelijk 'werkend' over naar de 'staande' organisatie).*

2

Als de PZH-medewerkers in de komende jaren niet bereid of in staat zijn hun digitale geletterdheid te ontwikkelen tot een adequaat niveau, **dan loopt PZH het risico** dat zij niet in staat zullen zijn een relevante rol/functie te vervullen in de data/informatie-gedreven organisatie die PZH wordt, **waardoor** hun functioneren en positie (en daarmee die van PZH) ernstig onder druk komt te staan.

*Mitigerende maatregel: Het programma wordt opgezet als een PZH-breed 'veranderprogramma' met majeure aandacht voor de ontwikkeling van digitale kennis en vaardigheden. De ontwikkeling van de digitale geletterdheid wordt onderdeel van de (gesloten) I-control cyclus. Daarnaast wordt in het strategisch personeels plan (SPP) geborgd dat er voldoende ondersteunende expertise beschikbaar is om de medewerkers in deze verandering voldoende te ondersteunen.*





## Operationele risico's (2)

3

**Als** het huidige applicatielandschap rond informatiebeheer (in brede zin) in de komende jaren niet gericht wordt gemoderniseerd en gesaneerd, **dan loopt PZH het risico** dat in de komende jaren steeds meer tijd, geld en schaarse capaciteit besteed moeten worden aan het beheer van dit portfolio, **waardoor** PZH niet alleen een minder interessante werkgever wordt voor schaars toptalent, maar het ook steeds lastiger wordt wendbaar te functioneren in een steeds sneller veranderende omgeving.

*Mitigerende maatregel: Het programma moderniseert (deels door de inzet van nieuwe tools) en saneert aanzienlijke delen van het applicatie- en informatie-portfolio, waardoor letterlijk en figuurlijk ruimte ontstaat voor nieuwe initiatieven en innovatie*

4

**Als** vanwege de krapte op de arbeidsmarkt moeilijk gewenste expertise kan worden aangetrokken, **dan loopt PZH het risico** dat het bereiken van de doelen vertraging oploopt, **waardoor** kostbare tijd verloren gaat.

*Mitigerende maatregel: Het programma gaat partnerships aan met gespecialiseerde bureaus, waardoor een bredere toegang tot expertise wordt gewaarborgd*



## Operationele risico's (2)

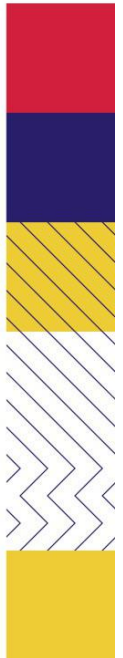
5

**Als** het draagvlak in de organisatie en in de opgaven voor de informatietransitie onvoldoende stevig geborgd is, **dan loopt PZH** het risico dat het lastig zal zijn om voldoende voortgang te maken in het toekomstbestendig maken van het informatiebeheer en bewegen naar het data/informatie-gedreven werken, **waardoor** het PZH onvoldoende lukt om een transparante en betrouwbare overheid te zijn

*Mitigerende maatregel: Het programma moderniseert (deels door de inzet van nieuwe tools) en saneert aanzienlijke delen van het applicatie- en informatie-portfolio, waardoor letterlijk en figuurlijk ruimte ontstaat voor nieuwe initiatieven en innovatie*



# Bijlage 1: Essentie van het programma





## Gartner-visie

- ✓ Het fundament van het informatiebeheer is niet op orde en vergt urgente actie, flinke investeringen zijn onvermijdelijk
- ✓ PZH moet doorgroeien naar een data/informatie-gedreven wijze van werken om haar positie in het bestuurlijke midden te behouden
- ✓ Het I-domein wordt onvoldoende gestuurd. Er is een gesloten planning- en control-cyclus nodig naar analogie met financiën



## Doelen en strategie

- ✓ Doelen:
  - ❖ Bewustzijn belang informatiebeheer verhogen en digitale geletterdheid vergroten
  - ❖ I-governance en I-control ontwerpen, implementeren en bemensen
  - ❖ Platformen en systemen voor informatiebeheer inclusief daarin opgeslagen informatie saneren en moderniseren
- ✓ Strategie:
  - ❖ Waardegedreven en wendbaar
  - ❖ Organisatiebreed verandertraject met omvangrijke technologische component
  - ❖ Verbeteren informatiebeheer en de impuls voor data/informatie-gedreven werken gaan hand in hand





### Scope

- ✓ Gericht op informatiebeheer, in relatie met vele aspecten (zoals security, openbaarmaking, privacy, toegankelijkheid, wetgeving)
- ✓ I-governance en I-control ontwerpen, implementeren en bemensen
- ✓ Niet in scope: optimaliseren overige bedrijfsvoeringssystemen (n.a.v. analyse Verdonck Klooster & Associates)



### Roadmap, plateaus en resultaten

- ✓ Drie plateaus die fluide in elkaar overgaan (geen klassieke volgtijdelijke 'waterval-aanpak'):
  - ❖ Informatie-governance: het neerzetten van de I-governance c.a. en het aanpakken van de grootste knelpunten
  - ❖ Informatie-fundament: het saneren en moderniseren van platformen, systemen en informatieopslag
  - ❖ Informatie-gedreven werken: het optimaliseren van het waardevol gebruik van informatie door geavanceerde analyses
- ✓ Tijdhorizon vooralsnog 6 jaar, de digitale transformatie is 'nooit af'



### Besturing

- ✓ We werken vanuit de kernwaarden 'professionaliteit', 'respect', 'transparantie' en 'plezier'
- ✓ Wendbaar en kort-cyclisch met ruimte om te leren en bij te sturen





## Organisatie, regie en afstemming

- ✓ Drie hoofddoelen vertalen zich naar 3 teams (bewustwording & vaardigheden, I-governance, saneren en moderniseren IV-middelen)
- ✓ Twee generieke ondersteunende en kaderstellende teams (programmamanagement incl. PMO, verandermanagement & communicatie)
- ✓ Regiegroep Informatietransitie met ambtelijk opdrachtgever en borging sturing vanuit de opgaven (door sturing O-domein regisseur)
- ✓ Bemensing is 'gezonde mix' van interne en externe expertise. Het werven van één of meer strategische partner(s) is noodzakelijk



## Verandermanagement

- ✓ Fundament is verankerd in de visie op toekomstbestendig informatiebeheer
- ✓ Vijf pijlers van verandermanagement
  - ❖ Passend veranderinstrumentarium
  - ❖ Verandering 'in de opgaven' en 'in de lijnorganisatie', gefaciliteerd en aangedreven door het programma
  - ❖ Gedegen communicatie-aanpak en -plan
  - ❖ Eigenaarschap/commitment vanuit topbestuur en directie
  - ❖ Standaard en uniforme aanpak met ruimte voor maatwerk





## Baten en Investeringsen

- ✓ Er is een noodzaak tot uitvoering van het programma. Dus de afweging baten versus investeringen is niet doorslaggevend in het besluit het programma uit te voeren
- ✓ Baten:
  - ❖ Borgen democratisch proces door het terugwinnen en borgen van het vertrouwen van burgers in PZH
  - ❖ Versterken van de positie van PZH in het middenbestuur, als regisseur van processen en data
  - ❖ Vergroten van de aantrekkelijkheid van PZH als werkgever op de arbeidsmarkt voor talenten
- ✓ Investeringsen:
  - ❖ Totale investering € 23 miljoen, in 6 jaar. Zwaartepunt van de uitgaven € 17 miljoen in 2023 – 2025
  - ❖ 72% van de totale investering is menscapaciteit

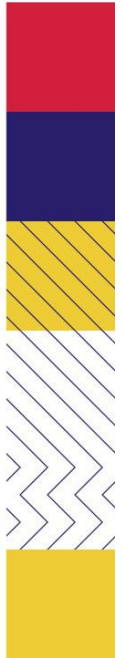


## Risico's

- ✓ Fundamentele risico's leiden tot het niet of onvoldoende bereiken van de ambities en het realiseren van de doelen
  - ❖ Waardoor op middellange termijn de positie van PZH in het middenbestuur marginaliseert
- ✓ Operationele risico's leiden tot vertraging of meerkosten in de uitvoering van het programma
  - ❖ Waardoor ambities later bereikt worden en doelen later en/of lastiger gerealiseerd worden



## Bijlage 2: Gartner-visie





## Provincie Zuid Holland vraagt aan Gartner een analyse van het huidige informatiebeheer en een visie voor een toekomstbestendig informatiebeheer \*)

De Provincie Zuid-Holland (PZH) wil komen tot een toekomstbestendig informatiebeheer waarmee zowel aan de interne als aan de externe wensen en (deels wettelijke) eisen wordt voldaan. Een wendbare inrichting van het informatiebeheer, die kan meebewegen met de versnellende ontwikkelingen binnen en buiten PZH, is daarbij een vereiste. Het 'speelveld' van het informatiebeheer is in de afgelopen jaren verbreed met nieuwe technologieën voor het delen van informatie (o.a. social media) en verder gecompliceerd met nieuwe eisen op het gebied van 'privacy en security', 'openbaar-making' en 'toegankelijkheid'.

Daarnaast is de beweging naar de digitale provincie, het in toenemende mate data/informatie-gedreven werken, een niet te stoppen ontwikkeling. Het informatiebeheer is de keerzijde van de medaille, met het data/informatiegedreven werken op de andere zijde. Zonder een adequaat informatiebeheer kunnen op basis van de betreffende data en informatie geen betrouwbare besluiten worden genomen.

De complexiteit van het huidige informatiebeheer en de toenemende vraag en aanbod van informatie, in combinatie met zich ontwikkelende wet- en regelgeving, heeft in 2021 geleid tot de **vraag aan Gartner** om enerzijds tot een analyse van het huidige informatiebeheer te komen en anderzijds een visie op een toekomstbestendig informatiebeheer te formuleren. Beide in nauwe samenwerking met PZH.

\*) zie het Gartner-rapport 'Visievorming informatiebeheer voor Provincie Zuid-Holland (PZH) versie 1.1, eindrapport' - 15 maart 2022

**provincie Zuid-Holland**



▲ Premier Max Rutte en het kabinet in Vax H in Spanje de Tweede dag van de Algemene Plenaire Besluitzittingen. © ANP / Laifera van Putten

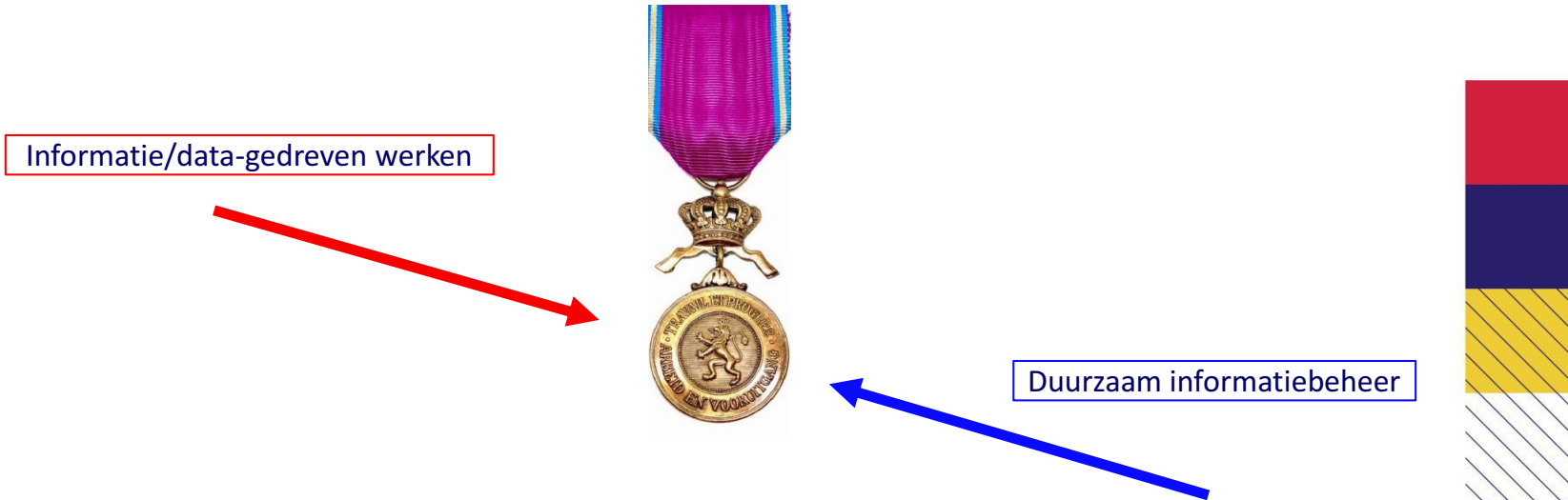
**Archiefwaakhond: premier Rutte in de fout met wissen sms-berichten**



**Wet open overheid**

De Wet Open Overheid (Woo) is een initiatiefvoorstel. Het voorstel werd in 2012 ingediend door de politieke partijen GroenLinks en D66. De wet is bedoeld om overheden transparanter te maken en moet ervoor zorgen dat overheidsinformatie beter vindbaar, uitwisselbaar, eenvoudig te ontsluiten en goed te archiveren is. Op 1 mei 2022 is de Wet open overheid (Woo) in werking gegaan. Deze wet vervangt de Wet (Open) openbaarheidswet (Woo). Het groen-wit-wit-tussen de huidige Woo en de Woo betreft de actieve openbaarmaking van overheidsinformatie. Voor passieve openbaarmaking (openbaarmaking op verzoek) volgt dit initiatiefvoorstel vrijwel geheel de Woo.

## Duurzaam informatiebeheer en Informatie/data-gedreven werken zijn twee kanten van dezelfde medaille



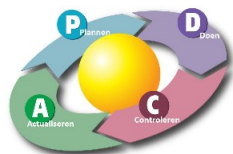
Zonder betrouwbare data en informatie is adequate besluitvorming een illusie

Daarom hanteren we een aanpak die beide elementen afzonderlijk én in onderlinge samenhang ontwikkelt

provincie Zuid-Holland

## De drie aspecten van het ‘kapitaal’ van PZH ..... en het belang van een gesloten besturingscyclus

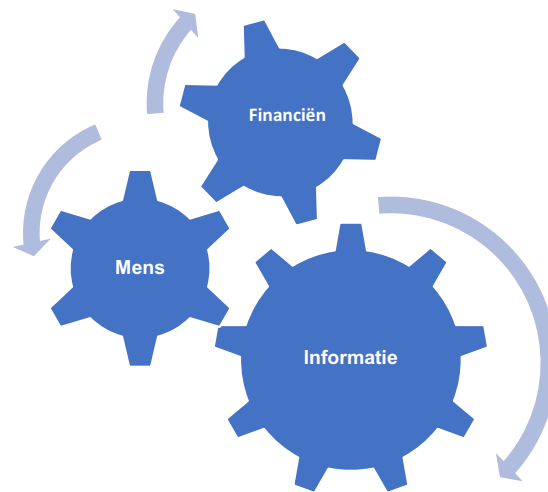
Van oudsher worden mensen en financiën gezien als het ‘kapitaal’ (de assets) van PZH. Hierop zijn een stevige governance en control georganiseerd, die deels een wettelijke basis kennen. Er is sprake van een gesloten PDCA-cyclus (Demming-circle). Besluiten worden met name budget-gedreven genomen (zo concludeert Gartner in haar analyse)



Informatie is relatief ‘nieuw’ als element van waarde in het kapitaal van PZH. Er is echter nog nauwelijks een I-governance ingeregeld. I-Control vindt versnipperd plaats. Er is geen sprake van een gesloten besturingscyclus in het I-domein

Gegeven het snel stijgende belang en de exponentieel stijgende omvang van informatie moet de I-governance en de I-control (naar analogie van financiën en personeel) met voorrang worden ontworpen en ingericht.

Een goed werkende gesloten besturingscyclus in het I-domein is de komende jaren cruciaal voor een beheerste en gerichte ontwikkeling provincie Zuid-Holland



Scope van het Gartner onderzoek  
naar het informatiebeheer van PZH



## Analyse Gartner huidige informatievoorziening provincie Zuid Holland

Gartner komt tot drie kern-vaststellingen en pijnpunten. Als gevolg daarvan ‘moet’ PZH haar informatiebeheer sterk verbeteren. Investerings zijn onvermijdelijk

### Kern-vaststellingen



### Pijnpunten



### Beschrijving

- **Individueel** begrijpt men het concept van informatiewaarde en hoe informatiebeheer gebruikt moeten worden. Als **organisatie** toont PZH een gebrek aan focus / leiderschap, hetgeen resulteert in veel inspanningen die nergens toe leiden.
- Zwakke of ontbrekende **prioriteitstelling** zet PZH in 'brandbestrijdingsmodus' (ook wegens een **taakgerichte manier** van werken) → Geen structureel antwoord op diepgewortelde problemen.
- Visie(s), strategie(ën) en het operationeel model zijn niet op elkaar afgestemd (veel focus op doen, te weinig op strategisch denken en planning - los van elkaar staande initiatieven).
- (Top Management) focus ligt op **budgetbeheer** en financiële aspecten, niet op informatie; er is geen CDO of gelijkwaardig om strategische beslissingen te nemen (de "tough calls").
- Een aanzienlijk deel van PZH is zich **niet bewust** van (of geeft niet om) het belang van informatiebeheer en is vasthoudend aan de oude manieren; de waarde van informatie is alleen bekend bij diegenen die deze nodig hebben in hun functie
- Geen integraal beeld: geen actuele en volledige **informatiearchitectuur** (als onderdeel van Enterprise Architecture op strategisch niveau); geen begrip van wie welke informatie nodig heeft voor welk doel.
- PZH beschikt niet over het juiste (geïntegreerde) **"tooling"** om informatie goed te beheren. Organisatie probeerde alles op te lossen, in één keer, met één system (iDMS).
- Het huidige informatiebeheer (zie: levenscyclus van creëren tot archiveren / vernietigen) is zeer **fragmentarisch**, wat leidt tot buitensporige inspanningen bij het zoeken naar, raadplegen van en verwerken van informatie.
- In een tijd waarin er veel vraag is naar informatie-geschoolde mensen en er weinig aanbod is, heeft PZH geen **talent sourcing strategie**; terwijl EIM een veeleisend domein is, waarvoor passende en specifieke vaardigheden nodig zijn.

### Gevolgen



RESTRICTED  
14 © 2022 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.



## Analyse Gartner op omgevingsfactoren die overheidsorganisaties uitdagen om meer data/informatie-gedreven te gaan werken



RESTRICTED  
21 © 2022 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

## De inhoudelijke analyse en visie van Gartner in een notendop



provincie Zuid-Holland

- 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'.

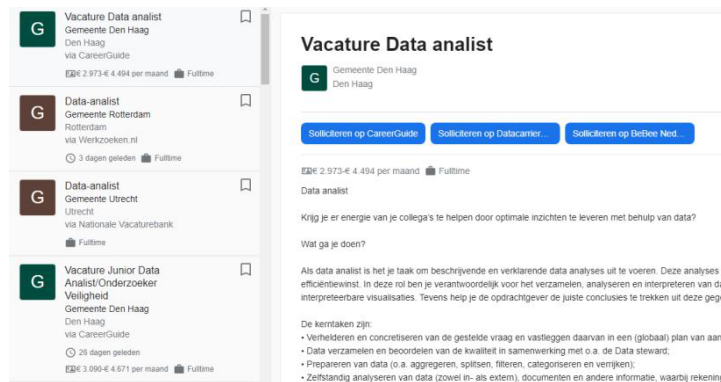


## Er is erg veel, belangrijk en urgent werk aan de winkel..... we verkeren echter in ‘goed gezelschap’

Er is bij PZH dringend ‘werk aan de winkel’. De analyse van Gartner leert dat de problematiek belangrijk en urgent is. We bevinden ons echter in ‘goed gezelschap’. Alle ministeries, uitvoeringsorganisaties, provincies en gemeenten verkeren in een vergelijkbare situatie. Tegelijkertijd spiegelt PZH zich niet aan anderen. We komen nú in actie omdat de realisatie van onze PZH-ambities daar dringend om vraagt.



Provincie Utrecht vraagt Berenschot om advies over de digitale transformatie provincie Zuid-Holland



Alle grote steden maken de beweging naar data-gedreven werken en hebben vacatures voor data analisten

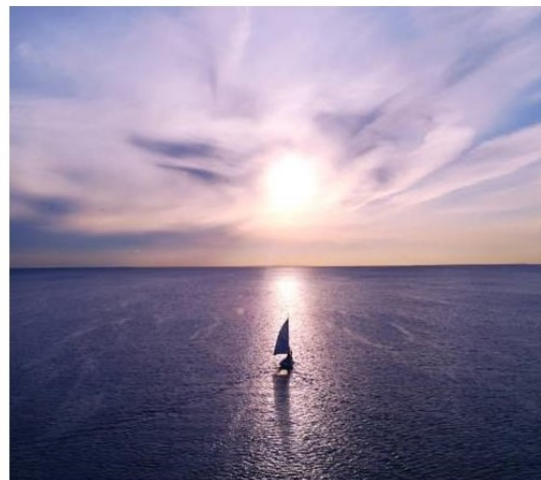


Het Rijk besteedt € 800 miljoen om de informatiehuishouding op orde te brengen



## Visie voor het toekomstbestendig informatiebeheer

***“Wij werken samen met onze stakeholders om waardevolle informatie beschikbaar te stellen om de provincie van morgen vorm te geven.”***



6 RESTRICTED  
© 2022 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

**Gartner**



## Visie voor toekomstbestendig informatiebeheer, nader beschouwd en uitgewerkt

**Visie:** “Wij werken samen met onze stakeholders om waardevolle informatie beschikbaar te stellen om de provincie van morgen vorm te geven.”

**Werken samen:** PZH wordt een vertrouwde adviseur en werkt samen met de interne en externe stakeholders om de strategische doelstellingen te bereiken. Vertrouwen ondersteunt ook transparantie en traceerbaarheid. Het idee van “partnerschap” verwijst ook naar “datageletterdheid” aangezien een partnerschap vereist dat er “dezelfde taal gesproken wordt”.

**Stakeholders:** Informatiebeheer binnen PZH wordt gedaan voor de eindgebruikers en burgers die informatie nodig hebben, gebruiken en delen om de strategische doelen van de provincie te bereiken en de besluitvorming te verbeteren. Dit omvat zowel *interne* stakeholders bij PZH, *externe* stakeholders zoals andere instellingen of beleidsmakers en burgers in het algemeen.

**Waardevolle informatie:** ‘Waardevol’ verwijst naar volledigheid en relevantie\*; en moet daarbij ook beperkt zijn tot de essentiële elementen, waarbij een overdaad aan informatie wordt vermeden. ‘Informatie’ heeft hier betrekking op alle mogelijke vormen.

**Beschikbaar te stellen:** PZH speelt een centrale rol in het beschikbaar maken van waardevolle informatie voor diegenen die het nodig hebben – voor besluitvorming en contextueel bewustzijn. Daarnaast wordt het erkend binnen het (informatiebeheer) ecosysteem.

**Provincie van morgen:** Een duurzame provincie op lange termijn, met een optimaal evenwicht tussen welzijn en welvaart, met b.v. een goede mobiliteit voor burgers en bedrijven, betaalbare en kwaliteitsvolle huisvesting en gemakkelijke en transparante communicatie met de burgers.



## Visie op toekomstbestendig PZH-informatiebeheer kent vier strategische doelstellingen

### Missie PZH

De ambtelijke organisatie neemt de verantwoordelijkheid om het bestuur van PZH afgewogen keuzes te laten maken en draagt zorg voor een integrale, transparante en resultaatgerichte uitvoering, mét en voor de samenleving

### Kernwaarden PZH

#### Verbinden

Van droom en daad tussen het gekozen bestuur en de ambtelijke organisatie met het oog op resultaat

#### Vernieuwen

Opdat de organisatie snel en adequaat kan inspelen op de dynamiek van de omgeving

#### Vertrouwen

Van burgers en bedrijven behouden door goed te adviseren en getrouw uit te voeren

### Visie PZH-informatiebeheer

“Wij werken samen met onze stakeholders om waardevolle informatie beschikbaar te stellen om de provincie van morgen vorm te geven.”

### Strategische doelstellingen PZH-informatiebeheer

#### Beschikbaar

PZH kan relevante informatie gemakkelijk vinden en beschikbaar stellen

#### Bruikbaar

PZH kan naadloos en verantwoord gebruik maken van informatie

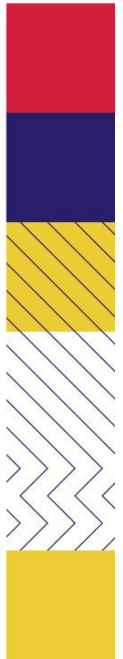
#### Betrouwbaar

PZH kan vertrouwen op de informatie waarover men beschikt

#### Besturend

PZH maakt integraal gebruik van informatie bij het nemen van beleids- en uitvoeringsbeslissingen

# Bijlage 3: Begrippenlijst



## Definitie van de in het programmaplan Informatietransitie gebruikte begrippen (1)

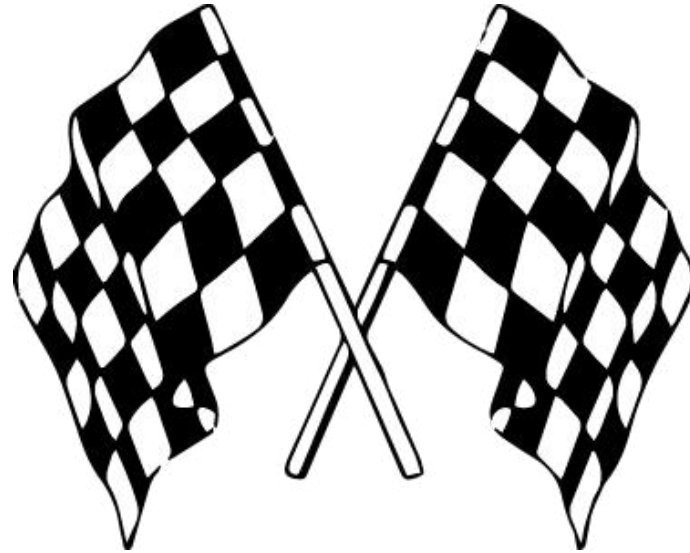
AcICT	Het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT) (het vroegere Bureau ICT-toetsing [BIT]) adviseert regering en parlement over verbetering van de beheersing van ICT-projecten en informatiesystemen. Het AcICT heeft daartoe een toetsingsinstrumentarium ontwikkeld waarmee projecten en systemen op vooraf objectiveerbare criteria worden getoetst. Daarmee biedt dit toetsingskader PZH de mogelijkheid om de opzet en besturing van het programma Informatietransitie op basis van de criteria uit het toetsingskader vorm te geven.
Benefit logic	De benefit logic is een logische weergave van de bijdrage van kwantificeerbare en kwalitatieve baten aan de totale waardepropositie van een programma of project. Er worden met name logische relaties aangegeven, zonder dat deze kwantitatief gemaakt worden. Daarmee kan ook de rol van kwalitatieve baten en voordelen zichtbaar worden gemaakt (anders dan in een ‘traditionele’ business case waarin veelal met name de meetbare baten (besparingen!) worden betrokken)
CASI	Het Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI) past wetenschappelijke inzichten over gedrag toe in communicatie. De opbrengst van CASI is input voor de strategie en levert de bouwstenen voor de interventies. Het doorlopen van het CASI-proces zorgt voor onderbouwde keuzes en draagvlak in de organisatie
Data	Data zijn de fysieke representaties van feiten, zonder dat hier een betekenis aan is verbonden; data zijn nummers, grafieken, tekst of afbeeldingen. Ook zaken als geluidsfragmenten of video’s zijn data.
Informatie	Informatie is data waaraan context is toegevoegd, waardoor er inhoudelijke betekenis aan kan worden gegeven



## Definitie van de in het programmaplan Informatietransitie gebruikte begrippen (2)

Informatiebeheer	Informatiebeheer staat voor het opslaan, het bewaren en beheren en ontsluiten of (actief) leveren en het waar nodig overdragen, verplaatsen, verwijderen of vernietigen van informatie
Informatiemanagement	Het richten en inrichten van het informatiebeheer, alsmede het adviseren over de inhoud, het beheer en de beveiliging van informatiesystemen. In de filosofie van de Baseline is niet de informatiemanager maar de lijnmanager verantwoordelijk voor het informatiebeheer
Informatiehuishouding	Het totaal aan regels en voorzieningen gericht op de informatiestromen en –opslag of archivering ter ondersteuning van de primaire processen. (NORA 3.0 -architectuur- Principes voor samenwerking en dienstverlening)
Informatievoorziening	De informatievoorziening van een organisatie is het geheel van mensen, middelen en maatregelen, gericht op de informatiebehoefte van die organisatie. De informatiebehoefte van een organisatie kan drieledig worden ingedeeld: <ul style="list-style-type: none"><li>• Operationele informatie, voor het verrichten van de feitelijke handelingen en het beheersen van de bedrijfsprocessen;</li><li>• Besturingsinformatie, voor de besturing van de organisatie;</li><li>• Verantwoordingsinformatie, informatie over verrichting en besturing.</li></ul>
Informatietransitie	Informatietransitie is de term die we binnen PZH hanteren voor de noodzakelijke verandering in de manier waarop we kijken naar onze informatie en de wijze waarop we daarmee omgaan. Het is een verandering van paradigma die analogieën kent met de andere maatschappelijke fundamentele veranderingen (denk hierbij aan de energietransitie, de transitie van de landbouw, de transitie van de gezondheidszorg)





Laatste pagina programmaplan 'Informatietransitie PZH'

