

Kadernota ICT-beleid 2013 – 2015

4 februari 2013

Inhoudsopgave

	Begrippenlijst	3
Hoofdstuk 0	Inleiding en samenvatting	4
Hoofdstuk 1	Context en doelstelling	5
Hoofdstuk 2	Onze i-visie: inspelen op externe en interne ontwikkelingen	7
Hoofdstuk 3	Samenwerking op ICT-gebied	10
Hoofdstuk 4	Architectuur en beveiliging	11
Hoofdstuk 5	Projecten en beheer	15
Hoofdstuk 6	Middelen en besturing	17
Hoofdstuk 7	De speerpunten voor 2013 – 2015	21

Begrippenlijst

Voor een beter begrip van deze nota volgt hieronder een toelichting op enkele belangrijke begrippen.

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

0 Inleiding en samenvatting

In september 2012 hebben PS op basis van een daartoe opgestelde startnotitie een aantal uitspraken gedaan over het ICT-beleid van de provincie.

Aanleiding daartoe was onder meer een door de Zuidelijke Rekenkamer uitgebracht rapport over het ‘strategisch informatiebeleid’ van de provincie, in dit rapport werd gewezen op de noodzaak van een kaderstellende nota over dit onderwerp.

Ter vaststelling door PS ligt nu deze Kadernota ICT-beleid 2013-2015 voor, in deze nota zijn de eerder bij het bespreken van de startnotitie door PS geformuleerde uitgangspunten uitgewerkt en in een breder kader geplaatst.

Naast deze kadernota bestaat er een “Uitwerking kadernota en speerpunten ICT-beleid 2013-2015” (incl. bijlagen), waarin naast de uitgangspunten ook de belangrijkste voornemens met betrekking tot de uitvoering voor de komende drie jaar zijn vastgelegd. Deze uitgewerkte tekst wordt tegelijkertijd met deze PS-versie ter kennisneming aan PS aangeboden.

De nota start met een beknopte duiding van de context van het ICT-beleid, waarbij op zowel de externe als de interne ontwikkelingen wordt ingegaan. Het ICT-beleid wordt daarin gepositioneerd als één van de noodzakelijke voorwaarden voor het waarmaken van de Agenda van Brabant. In de daaropvolgende hoofdstukken komt aan de orde op welke manier wij als provincie op ICT-gebied kunnen samenwerken met andere (overheids-)organisaties, hoe wij aansluiting zoeken en houden bij landelijke en interprovinciale afspraken over ICT-architectuur en – vanuit die kaders – hoe wij omgaan met ICT-projecten en met het beheer van ICT-voorzieningen. Het stuk wordt afgesloten met een weergave van de manier waarop wij de sturing van mensen en middelen invullen en een schets van de belangrijkste activiteiten in 2013 en 2014.

Deze kadernota wijkt in zoverre enigszins af van kadernota’s over andere onderwerpen, dat wij er voor hebben gekozen om in één stuk zowel de ‘kaders’ als de belangrijkste voornemens met betrekking tot de uitvoering op een rijtje te zetten, dit impliceert dat er geen noodzaak is om aanvullend nog uitvoeringsprogramma’s aan PS voor te leggen.

Wij zullen in de tweede helft van 2014 een verslag over de voortgang en een geactualiseerde versie aan PS aanbieden.

1 Context en doelstelling

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

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

Een aantal toezichts- en uitvoeringstaken van de provincie verschuiven naar omgevingsdiensten en gemeenten. Financiële druk vraagt om verhoogde inzet van informatievoorziening voor bedrijfsvoering en efficiency. Tegelijkertijd liggen er in toenemende mate opgaven met betrekking tot de afstemming van het informatiebeleid tussen de overheden onderling. Onder meer omwille van het bestuurlijk speerpunt “Veerkrachtig bestuur in Brabant” willen wij bijdragen aan het zo goed en efficiënt mogelijk onderling afstemmen van de relevante informatiestromen. En niet in de laatste plaats speelt de informatievoorziening een belangrijke rol om het werken in het nieuwe Huis voor Brabant gemakkelijk en plezierig te maken.

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

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

Deze kadernota gaat in op die sturingskaders en beschrijft achtereenvolgens meer in detail onze visie op de verschillende externe en interne ontwikkelingen en samenwerkingsvormen, op de kaders voor architectuur en beveiliging, de kaders voor projecten en beheer, de middelen en de besturing. De focus is – zoals ook afgesproken in de startnotitie - expliciet gericht op het ICT-beleid, dit in het volle besef dat ICT-beleid deel uitmaakt van het grotere geheel van informatiebeleid en bedrijfsvoering.

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

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

- Breng eerst de **basis op orde**
- Waar de basis op orde is, kan worden ingezet om een **actieve volger** van ICT-ontwikkelingen te zijn, mits onderbouwd door een goede business case.

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



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

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

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

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

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

De dienstverlening van de overheid krijgt een steeds meer elektronisch karakter en in dat licht spreken we vaak van de e-Overheid: de elektronische overheid. De provincie Noord-Brabant wil hier een actieve rol spelen.

Sommige ontwikkelingen van buitenaf zijn wettelijk verplicht. Het spreekt voor zich dat de provincie Noord-Brabant zich hieraan conformeert.

De organisatie zelf is volop in ontwikkeling: de toekomstige provincie zal kleiner zijn, minder uitvoerend, meer regisserend. Samenwerking met collega-overheden is daarvoor noodzakelijk.

Externe ontwikkelingen

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

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

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

Basisregistraties

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

Overheidsloketten

We richten uniforme overheidsloketten in zodat burgers en bedrijven gemakkelijker en meer laagdrempelig zaken kunnen doen met de overheid. Een voorbeeld van een dergelijk overheidsloket is Antwoord voor Bedrijven. Voor het aanvragen van subsidies of vergunningen bij de provincie kunnen ondernemers op elk moment van de dag terecht bij de Berichtenbox voor Bedrijven (zie <http://www.brabant.nl/berichtenbox>).

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

Interne ontwikkelingen

De Agenda van Brabant stelt kaders voor de herprofilering van de provinciale rol. Het betreft op hoofdlijnen een kanteling van uitvoerend naar meer opdrachtgevend en regisserend, in een kleinere en sobere organisatie. In die organisatie staat **procesmatig werken** centraal: de bedrijfsprocessen vormen de basis voor de producten en diensten die onze organisatie aan interne en externe klanten levert. Ieder proces kent een proceseigenaar die – binnen de kaders – verantwoordelijkheid draagt; ook ten aanzien van de onderliggende activiteiten en informatiesystemen of wijzigingen daarop. Met het proces als uitgangspunt kan de proceseigenaar zelf sturen op de belangrijkste voorwaarden die vereist zijn voor een goed functionerende digitalisering van het proces.

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

Naast de monitoring van – en sturing op – voortgang en financiën van programma's en projecten, wordt het steeds belangrijker om beter te kunnen sturen op doelen en (maatschappelijke) effecten. Hiervoor is **beleidsmonitoring** met ondersteuning aan de juiste

beleidsinformatie steeds meer erkend als een noodzakelijk instrument. Het team Kennis en Onderzoek vormt daarbij de initiërende kracht. Deze ontwikkeling zal ook invloed hebben op de gegevenshuishouding en informatievoorziening van de provincie. Een ander voorbeeld vanuit het team Kennis en Onderzoek is de Brabant.databank.nl waarin monitoringsgegevens (feiten en cijfers) over Brabant zijn verzameld en toegankelijk gemaakt.

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

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

Technologische ontwikkelingen

Ook de technologische mogelijkheden nemen voortdurend toe. We zullen steeds moeten bepalen hoe we daarop inspelen. Een voorbeeld van zo'n nieuwe mogelijkheid is het gebruik van tablets door medewerkers.

We zullen ook vaker *cloud* oplossingen toepassen, zeker bij samenwerkingsvormen: hierbij draaien de software en hardware niet op systemen van de provincie, maar bij dienstverleners en op machines ergens op internet. De gebruiker is geen eigenaar van de gebruikte hard- en software en is niet verantwoordelijk voor het onderhoud, maar wel voor het voeren van de regie en het beoordelen van de voorwaarden (bijvoorbeeld de toepasselijke wetgeving) en het sluiten van de overeenkomsten.

De provincie wil een moderne organisatie zijn waar ook jonge mensen graag willen werken. Vanuit de ICT worden medewerkers gefaciliteerd om te werken zoals zij dat prettig vinden. Hierbij volgt de provincie zo goed mogelijk de markt van nieuwe voorzieningen, maar zetten we wel in op duurzame – en dus in de praktijk bewezen – oplossingen. Voorzieningen voor medewerkers worden vaker een zaak van de medewerker zelf (Bring Your Own). Bereikbaarheid van de informatiesystemen is ook buiten kantooruren van belang. We gaan ervoor zorgen dat bepaalde geselecteerde diensten ook buiten kantooruren goed bereikbaar zijn. Soms zijn daarvoor aanvullende technische voorzieningen nodig.

3 Samenwerking op ICT-gebied

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

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

Afhankelijk van de situatie worden er momenteel binnen de provincie Noord-Brabant op ICT-gebied twee samenwerkingsvormen gestimuleerd: in de eerste plaats de interprovinciale samenwerking of samenwerking met een buurprovincie. In de tweede plaats samenwerking tussen provincie, (Brabantse) gemeenten en waterschappen, maar ook met kennisinstituten als universiteiten en hogescholen of het bedrijfsleven in de Brabantse regio.

Met de eerste vorm hebben de provincies inmiddels meerdere jaren ervaring en we zullen die de komende tijd intensiveren.

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

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

Interprovinciaal: GBO

GBO provincies (Gemeenschappelijke Beheerorganisatie, onderdeel van het IPO) heeft als doel het beheer van gemeenschappelijke producten en diensten van de 12 provincies: hierbij gaat het vooral om beheer van techniek en applicaties. Het GBO is van en werkt voor de 12 provincies. Op dit moment zijn er zo'n 12 gemeenschappelijke producten in beheer bij GBO (€3 miljoen in 2012, ca. € 300K voor rekening van Noord-Brabant).

Regionaal: GeoBrabant

In 2012 is onder de naam GeoBrabant een initiatief gestart tussen de Brabantse waterschappen en de provincie om te verkennen of samenwerking op het gebied van de geografische informatievoorziening en geodesie mogelijk is. Inmiddels zijn de partijen ervan overtuigd dat deze regionale samenwerking kansrijk is. Het samenwerkingsverband is inmiddels verbreed met de gemeenten Helmond, Tilburg, Breda, Roosendaal, 's-Hertogenbosch, Oss, Uden, Veghel en Bernheze.

4 Architectuur en beveiliging

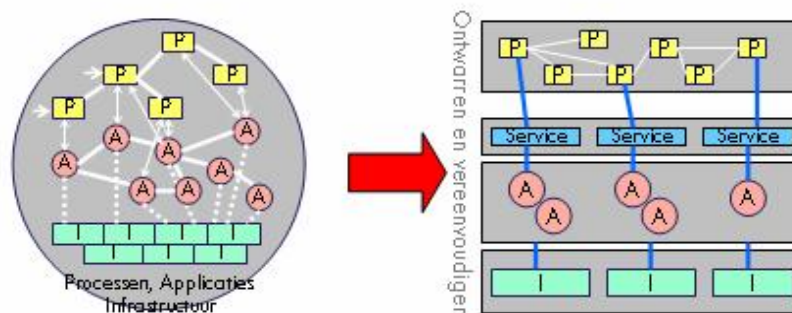
- De toekomstige informatievoorziening moet de provincie Noord-Brabant optimaal ondersteunen bij het realiseren van haar ambities
- Voor de inrichting van de informatievoorzieningen werken we onder architectuur – een architectuur die normstellend, consistent en toekomstvast is.
- Openheid en standaardisatie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

Architectuurkaders

Huidige informatievoorziening

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

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

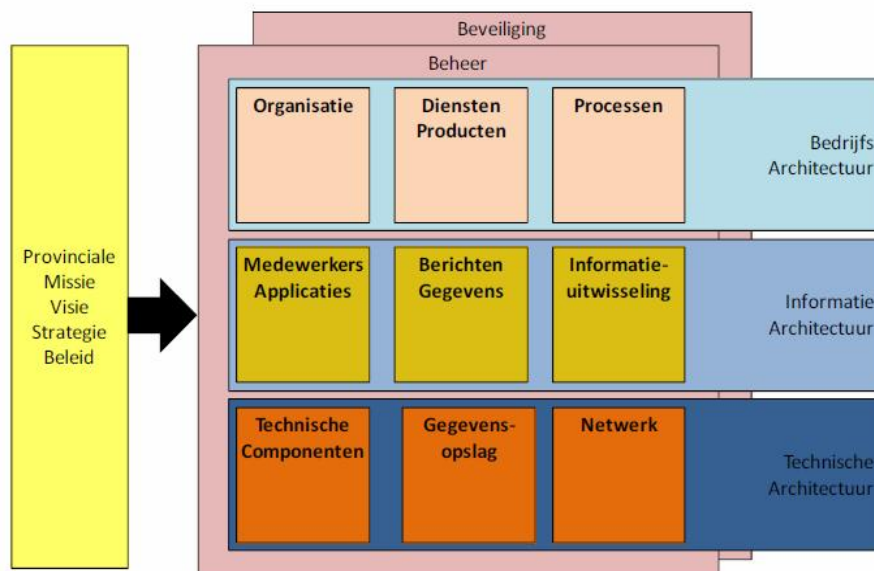


Figuur 4.1: De huidige inrichting van de informatievoorziening is een web van processen, applicaties en onderliggende systemen. Door te werken met architectuurkaders kan dit web ontward en vereenvoudigd worden.

Architectuur

We realiseren onze visie op de toekomstig gewenste informatievoorziening door *onder architectuur te werken*. Op basis van principes en modellen geven we richting aan het ontwerp en de (her)inrichting van processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur van de provincie. Architectuur is zo een stuurmiddel voor het management.

De toekomstig gewenste informatievoorziening van de provincie is afgeleid van het provinciale beleid en de interpretatie van regels uit bovenliggende architecturen zoals NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur) en PETRA (Provinciale EnTerprise Referentie Architectuur). Hierin zijn landelijke en interprovinciale afspraken vastgelegd met betrekking tot informatievoorziening en daarin hoeven we dus niet het wiel uit te vinden. Daar waar in de NORA en PETRA de afspraken niet compleet zijn, vullen we ze aan en we doen dat het liefst in interprovinciaal verband.



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

Architectuurprincipes

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

Die doelarchitectuur bereiken we aan de hand van 9 architectuurprincipes. Deze vormen het kader bij het richting geven aan het ontwerp en de realisatie van processen, informatie, systemen en techniek.

Het zijn de volgende:

Standaardiseer de bedrijfsvoering en informatievoorziening

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

Hergebruik standaard bouwstenen

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

Houd bij vernieuwing rekening met beheer

Door een standaard werkwijze en door beheeraspecten te betrekken bij het ontwerp zijn minder wijzigingen nodig nadat een systeem in productie is genomen. Dit resulteert in schaalvoordelen, minder incidenten, lagere kosten en grotere beschikbaarheid.

Ontwerp systemen voor verandering

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

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

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

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

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

Laat medewerkers plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijk werken

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

Kies voor bewezen oplossingen

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

Beveilig de informatievoorziening afgewogen

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

Kaders voor beveiliging

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

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

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

Door de toenemende digitalisering is het zorgvuldig omgaan met de gegevens van personeel, burgers, bedrijven en partners van groot belang. Ook bij interne ontwikkelingen zoals het gebruik van de iPad, BYOD, zaakgericht werken, het digitaliseren van processen en het gebruik van clouddiensten is informatiebeveiliging een essentieel onderwerp. Alleen een goede informatiebeveiliging maakt deze ontwikkelingen mogelijk. Bij elke ontwikkeling zal samen met de organisatie worden gekeken waar de risico's liggen en wat de kosten zijn van de noodzakelijke maatregelen en op basis daarvan zal een passend beveiligingsniveau worden vastgesteld. Dit samenspel tussen kosten, risico's en te nemen maatregelen zal de komende jaren steeds belangrijker worden. Wij zien onze rol dan ook steeds verder professionaliseren.

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

Tot slot: **100% beveiliging bestaat niet.** We zullen rekening moeten houden met het optreden van incidenten en we zullen ervoor zorg moeten dragen dat de incidentbeheersing adequaat is ingericht.

5 Projecten en beheer

De afgelopen jaren zijn er belangrijke aanpassingen doorgevoerd in de beheersing van de grote ICT projecten, om een zorgvuldig management van ICT-projecten mogelijk te maken. In dit hoofdstuk schetsen wij onze uitgangspunten:

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

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

Doelstellingen van dit proces:

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

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

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

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

Kaders voor de selectie van projecten

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

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

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

Samenvattend worden projecten aan de volgende kaders getoetst:

Voor 2013 en 2014

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

Voor 2015:

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

Meer grip op de realisatie van projecten:

- We werken onder architectuur: projecten worden getoetst aan architectuurkaders (hoofdstuk 4);
- Voorrang wordt gegeven aan oplossingen die efficiency bevorderen, die verouderde ICT-voorzieningen vervangen en die op korte termijn besparingen t.o.v. de huidige kosten mogelijk maken;
- Meer eigen mensen op sleutelposities (projectleiders, informaticanalisten);
- Minder projecten tegelijkertijd. Kortere doorlooptijden projecten;
- Meer aandacht voor de gevolgen voor beheer. Om nog meer grip te krijgen op de exploitatielasten moeten de effecten van nieuwe projecten op het beheer tijdig worden onderkend (licentiekosten, serverkosten, dataopslag, personele kosten voor beheer, etc.). Het betreft dus zowel incidentele als structurele beheerskosten. Deze kosten moeten gedekt zijn in het exploitatiebudget voor beheer of door uitfasering van andere applicaties;
- Meer projecten als totaalopdracht buiten de deur zetten (maar: regie in eigen hand);
- Meer interprovinciaal of in andere samenwerkingsverbanden oppakken.

6 Middelen en besturing

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

Financiën

De beschikbare middelen liggen vast in drie budgetten:

Projectenbudget

Dit budget kent een meerjarig karakter. In 2013 en 2014 zal dit budget voor een belangrijk deel worden besteed aan het op orde brengen van de basis, inclusief de projecten hierna te noemen in hoofdstuk 7.

M.i.v. 2015 zal er sprake zijn van een verschuiving van “De basis op orde” naar ‘Actief volgen van ICT-ontwikkelingen’. Het projectenbudget bedraagt tot en met 2015 afgerond €1.500.000,-. Het budget loopt m.i.v. 2016 terug naar €700.000,-per jaar. Het bedrag van €700.000,- per jaar is niet voldoende om aan de 4 bovengenoemde punten invulling te blijven geven; het is van belang daarop tijdig voor de jaren na 2015 te anticiperen.

Budget applicatiebeheer

Dit budget bedraagt +/- 1.200.000,- voor 2012 en verder. Het budget dat staat voor de periode 2013 t/m 2015 is toereikend.

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

Budget basisinfrastructuur en licenties

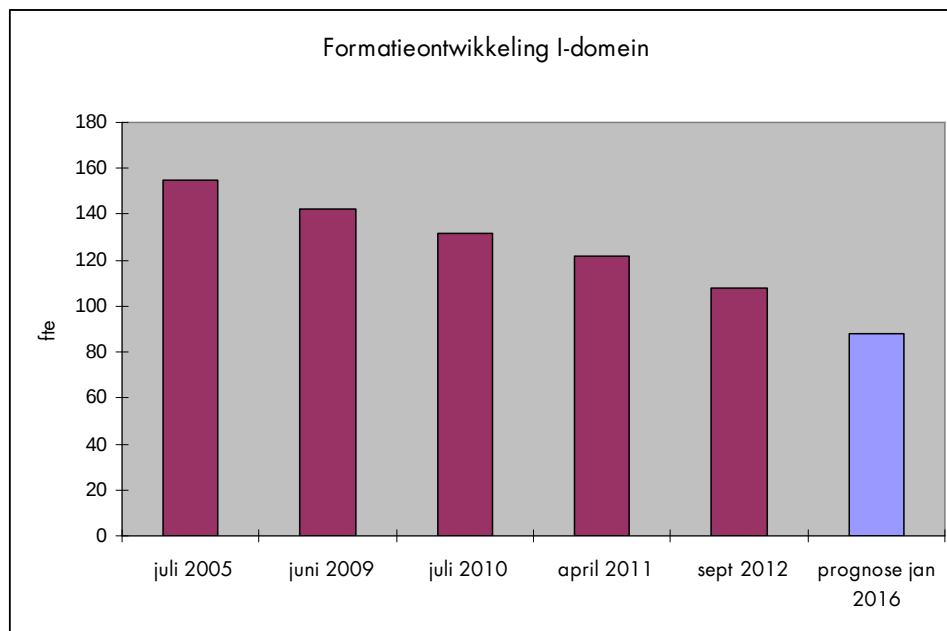
Omvang in 2012 : €5.3 miljoen. In 2013 en verder +/- €4 miljoen. Meerjarig budget / reserve.

Tot dusverre gaan we er van uit dat ook hier het beschikbare budget voor de periode 2013 t/m 2015 toereikend is.

Organisatiestructuur en personele inzet

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

De tijdelijk extra inzet die nodig zal zijn om de basis op orde te krijgen, zal er in 2013/2014 toe leiden dat aanvullende capaciteit in de vorm van tijdelijke inhuur onvermijdelijk is.



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

kunnen evt. worden aangevuld via inhuur, maar vast staat dat betrouwbaarheid van documentaire informatie in het geding is, als er onvoldoende eigen expertise in huis is die de verbinding met de organisatie goed kan leggen.

ICT-Control

Algemeen

Voor het afleggen van verantwoording over de uitvoering van het ICT-beleid wordt aangesloten bij de reguliere P&C rapportages aan PS.

In dat kader wordt:

- Met ingang van 2013 in de jaarstukken gerapporteerd over de beleids- en bedrijfsrisico's die samenhangen met de uitvoering van het ICT-beleid, mede op basis van risico-analyses;
- Gezorgd voor een goede 'afsluiting' van de beleidscyclus door evaluatie(s) van het ICT-beleid.

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

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

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

Kwaliteit

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

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

CIO-rol

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

De belangrijkste onderdelen van de CIO-rol zijn:

1. De CIO (hij/zij) denkt van buiten naar binnen. Hij voegt waarde toe aan de beleidseenheden door systematisch de informaticacomponent in hun strategische beleidsopgaven te helpen structureren. Hij verzorgt daarbij overzicht en bewaakt samenhang.
2. CIO heeft een open oog voor externe eisen/ontwikkelingen/veranderkansen op zijn vakgebied. Hij onderzoekt en realiseert nieuwe ICT mogelijkheden.
3. De CIO is verantwoordelijk voor eigen provinciale ICT bijdrage aan innovatieprojecten in de provincie met een hoge ICT component (zorg, mobiliteit, breedband).
4. De CIO formuleert concernbrede ICT kaders en voert ze door.
5. De CIO bestuurt de ICT projectenportfolio, hij zorgt ervoor dat nieuwe projecten aansluiten bij de strategische doelstellingen van de provincie; dat ICT de “goede” dingen doet.
6. De CIO bestuurt dat de ICT dienstverlening wordt geleverd zoals afgesproken.
7. De CIO is verantwoordelijk voor de planning en control van het ICT budget.
8. De CIO is verantwoordelijk voor beleid en uitvoering van ICT beveiliging.

7 De speerpunten voor 2013 – 2015

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

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

Dit hoofdstuk licht deze speerpunten nader toe.

Vanzelfsprekend houden we naast deze speerpunten nog een grote verscheidenheid aan systemen in de lucht.

Speerpunt 1: Digitaal Werken

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

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

Structuur

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

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

Eindbeeld

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

Speerpunt 2: de technische basis op orde

Dit speerpunt is onderverdeeld in meerdere projecten die in een logische volgorde, rekening houdend met de onderlinge afhankelijkheden, zijn gerangschikt.

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

In de eerste helft van 2013 zullen de projecten nader worden uitgewerkt. Ook de opleidingsbehoefte bij de gebruikers zal nader bepaald worden. Vooral de onderdelen Office en Outlook/Exchange en in mindere mate Telefonie en Windows 7 zullen voor de gebruikers een andere ervaring bieden en daarmee ontstaat er ook behoefte aan training. Hierbij zal ook gebruik gemaakt worden van de eigen opleidingscapaciteit van de Provincie. Het betreft hier een dynamisch proces waarbij de hoofdstructuur bepaald is maar in de uitvoering de nodige flexibiliteit gehanteerd zal moeten worden.

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