

Programmaplan

'Digitale Transformatie'



Gemeente Dronten

Opdrachtgever:	Directeur bedrijfsvoering gemeente Dronten
Auteur(s):	Gemeente Dronten
Datum:	23-01-2020
Versie:	1.2

Managementsamenvatting

Aanleiding

De samenleving digitaliseert in een hoog tempo. Een moderne en efficiënte gemeente kan en mag niet achterblijven in deze ontwikkeling. De gemeente Dronten heeft de ambitie geformuleerd om in het kader van de lopende organisatieontwikkeling 'Dronten op koers', een forse impuls te geven aan digitaal werken door het programma 'digitale transformatie'.

Doelen en resultaten

De gemeente Dronten wil zelfstandig het eigen werk en de dienstverlening op moderne, transparante en actuele wijze invullen, gebruik makend van de laatste stand van de techniek. Daarvoor is het nodig om de eigen digitale omgeving en de eigen digivaardigheid continu te verbeteren. Dit leidt tot een betere bedrijfsvoering, betere dienstverlening en een solide informatiehuishouding. In de afweging tussen deze drie baten, is gekozen voor het scenario dat focust op het verbeteren van de bedrijfsvoering (scenario 3).

Het programma 'Digitale Transformatie' is opgezet om vier concrete resultaten te bereiken:

1. **Self service dienstverlening:** de gemeente Dronten wil dat haar inwoners op zo toegankelijk mogelijke wijze gebruik kunnen maken van de dienstverlening en kiest daarbij voor digitaal als standaard. Uitgangspunt is 'klaar terwijl u wacht', zonder tussenkomst van ambtenaren. Digitale zelfbediening dus. Waar nodig, levert de gemeente Dronten uiteraard maatwerk.
2. **Digitale samenwerking:** de gemeente Dronten wil dat haar medewerkers op digitale wijze, plaats- en tijdonafhankelijk, kunnen samenwerken. Met de eigen collega's en met ketenpartners. Daarom investeren we in een digitale werkomgeving en de kennis (en afspraken) die nodig zijn om iedereen op prettige manier te laten samenwerken.
3. **Een open, datagedreven dorp:** de gemeente Dronten benut de aanwezige informatie en data binnen en buiten beter door een datagedreven organisatie te zijn. Data en informatie zijn beschikbaar voor inwoners, ondernemers, partners, collega's en marktpartijen. Om doelgericht te werken en maatwerk te leveren, combineren we gedrag met feiten, ontwikkelingen en trends.
4. **Digitale vaardigheid:** Om bovenstaande ambities te kunnen realiseren, kiest de gemeente Dronten er bewust voor om naast de centrale i-organisatie al het potentieel voor vernieuwing aan te wenden.

Organisatie

Uit de ambtelijke organisatie is een programmateam samengesteld, de programmamanager is extern aangetrokken. Het team rapporteert aan een stuurgroep met mandaat van de concerndirectie, bestaande uit vertegenwoordigers van de gebruikersorganisatie en IMF. Een klankbordgroep bestaande uit inhoudelijke deskundigen zal gevraagd en ongevraagd adviseren over kwaliteit en voortgang van het programma.

Planning en middelen

Voor het programma is twee jaar uitgetrokken, waarna opnieuw zal worden gewogen en gericht. De investeringen voor jaar 1 en jaar 2 zijn respectievelijk €283.724 en €168.588. De structurele inderdieneffecten zijn vanaf jaar 2 €100.000, waarvan €40.000 zal worden aangewend voor de dekking van de digitale transformatie.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Inleiding	4
Het programma ' <i>de digitale transformatie</i> '	5
Ambitie	5
Doelstellingen	6
Afbakening van het programma	6
Scope	6
Belanghebbenden	7
Baten	8
Uitvoeringsscenario's	9
Programma-aanpak	10
Programmastrategie	10
Organisatiebenadering	10
Programmabesturing	11
Projectorganisatie	12
Team	12
Werkgroepenstructuur	13
Inspanningen	13
Beheersing	13
Overlegstructuur	13
Rapportages	13
Risico's	14
Communicatie	17
Hoofdpijnenplanning	17
Middelen	17
Bijlage I: Scenario's voor Digitale Transformatie.	18

DEEL I De ‘Digitale Transformatie’

Inleiding

De samenleving digitaliseert in een hoog tempo. Er is steeds meer mogelijk en er komen in hoog tempo nieuwe innovaties, die een paar jaar geleden nog onmogelijk leken. Robotisering, kunstmatige intelligentie en grootschalige data-analyse worden ingezet in voor praktische toepassing in het bedrijfsleven, en ook de overheid kan daarvan profiteren. Een moderne en efficiënte gemeente kan en mag echter niet achterblijven in deze ontwikkeling. De gemeente Dronten heeft er dan ook in de Collegeplanning en in de door de Raad vastgesteld “Visie op dienstverlening” voor gekozen om volledig digitaal te gaan werken.

Maar de ambitie van de gemeente Dronten gaat verder. De gemeente Dronten heeft de ambitie geformuleerd om in het kader van de lopende organisatieontwikkeling ‘Dronten op koers’, een forse impuls te geven aan digitaal werken door het programma ‘digitale transformatie. De gemeente Dronten wil zelfstandig het eigen werk en de dienstverlening op moderne, transparante en actuele wijze invullen, gebruik makend van de laatste stand van de techniek. Daarvoor is het nodig om de eigen digitale omgeving en de eigen digivaardigheid continu te verbeteren om zo aansluiting te blijven vinden bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Dit leidt tot een betere bedrijfsvoering, betere dienstverlening en een solide informatiehuishouding.

Eerdere initiatieven in om te digitaliseren hebben echter niet altijd geleid tot de gewenste doelen. Met name het project zaakgericht werken, dat van 2013 t/m 2017 heeft gelopen. De redenen waarom zijn 2017/2018 geëvalueerd. Hierbij is geconcludeerd dat het zaakgericht werken en het gebruikte zaaksysteem niet bij alle opgenomen processen tot een verbetering of verregaande digitalisering heeft geleid. De tevredenheid bij de betrokken teams over die digitalisering varieert daarom aanzienlijk.

Met dit in gedachten wil de gemeente Dronten er alles aan doen om deze nieuwe poging te laten slagen. Er worden daarom geen halve maatregelen genomen; er wordt gewerkt onder architectuur, binnen het bestaande informatiebeleid en er worden voldoende middelen en tijd vrijgemaakt en waar nodig wordt gebruik gemaakt van externe kennis en ervaring voor de begeleiding van het programmateam.

In de aanloop naar dit programmaplan is gesproken met vertegenwoordigers van de organisatie en zijn de wensen en ideeën opgehaald ten aanzien van de Digitale Transformatie. Deze zijn gebundeld in drie scenario’s (zie bijlage). Uit deze scenario’s is door de opdrachtgever en belanghebbenden de keuze gemaakt voor het scenario dat de focus voor de het eerste programmajaar legt op de bedrijfsvoering en pas in tweede instantie verder gaat met het digitaliseren van de dienstverlening.

In dit programmaplan wordt dat scenario verder uitgewerkt in ambities, doelen en afbakening die gelden voor het bereiken van de gewenste digitale transformatie. Aan de orde komen verder afbakening, aanpak, organisatie, beheersing, planning en uiteraard de benodigde middelen.

Dit plan is daarmee de leidraad voor het programmateam en het kader voor de uitvoeringsprojecten.

Het programma 'digitale transformatie'

Ambitie

Wat wil de gemeente Dronten bereiken met dit programma?

De gemeente Dronten staat – zoals alle overheidsorganisaties - ten dienste van de samenleving. In het werken voor en met het dorp wil de gemeente Dronten een betrouwbare en innovatieve partner zijn. De maatschappij is sterk aan het 'technologiseren' en inwoners en ondernemers maken volop gebruik van de voordelen die deze ontwikkeling biedt. Om aan te blijven sluiten op wat er nodig en vooral gewenst is in de samenleving, zet de gemeente Dronten de komende periode een forse stap naar een moderne, digitale gemeente.

De digitale transformatie rust op vier kernthema's:

1. **Self service dienstverlening:** de gemeente Dronten wil dat haar inwoners op zo toegankelijk mogelijke wijze gebruik kunnen maken van de dienstverlening en kiest daarbij voor digitaal als standaard. Uitgangspunt is 'klaar terwijl u wacht', zonder tussenkomst van ambtenaren. Digitale zelfbediening dus. Waar nodig, levert de gemeente Dronten uiteraard maatwerk.
 2. **Digitale samenwerking:** de gemeente Dronten wil dat haar medewerkers op digitale wijze, plaats- en tijdonafhankelijk, kunnen samenwerken. Met de eigen collega's en met ketenpartners. Daarom investeren we in een digitale werkomgeving en de kennis (en afspraken!) die nodig zijn om iedereen op prettige manier te laten samenwerken. Dit leidt tot efficiëntere samenwerking en een betere en vooral transparantere informatievoorziening voor iedereen!
- #### **Verbinding tussen digitale agenda, dienstverlening en privacy**
- We bevinden ons midden in de digitale revolutie. (Big) data, (draadloze) netwerken en fysieke hardware zijn steeds meer met elkaar verbonden. In de datastroom moeten we zelf het hart toevoegen door techniek te verbinden aan de menselijke maat. Onze digitale agenda met data en slimme digitale processen die bijdragen aan een goede dienstverlening en beleidsontwikkeling. Laat data een instrument zijn maar geef ze nooit het laatste woord. Dit is én blijft namelijk het recht van onze inwoners, ondernemers en organisaties. Het is belangrijk dat de gemeente daarnaar handelt door op een veilige en verantwoorde manier van digitale mogelijkheden gebruik te maken, maar altijd in gesprek te blijven met de samenleving.*
3. **Een open, datagedreven dorp:** de gemeente Dronten benut de aanwezige informatie en data binnen en buiten beter door een datagedreven organisatie te zijn. Data en informatie zijn beschikbaar voor inwoners, ondernemers, partners, collega's en marktpartijen. Om doelgericht te werken en maatwerk te leveren, combineren we gedrag met feiten, ontwikkelingen en trends. De gemeente Dronten heeft de afgelopen jaren hard gewerkt om de basisinformatie en systemen die daarvoor nodig zijn, in te richten en te beheren. Het fundament met betrekking tot gegevensbeheer en digitale dienstverlening is daarmee aanwezig. **De VNG zegt hier het volgende over: "In 2024 zijn gemeenten in staat om de mogelijkheden van digitalisering maximaal te benutten in het realiseren van maatschappelijke opgaven over domeinen heen. Datamogelijkheden zijn geen sluitstuk maar vertrekpunt van beleid."**
 4. **Digitale vaardigheid** Om bovenstaande ambities te kunnen realiseren, kiest de gemeente Dronten er bewust voor om naast de centrale i-organisatie al het aanwezige potentieel voor vernieuwing aan te wenden. Door de digitale vaardigheid in de hele organisatie te vergroten en alle medewerkers hulp te vragen bij het realiseren van deze opgave, zodat digitale innovatie ook (juist!) op de werkvloer zal plaatsvinden.

Doelstellingen

Wat zijn de doelstellingen van het programma?

Om de ambities te realiseren worden de volgende concrete doelen gesteld:

- De gemeente Dronten is gereed voor de toekomst en heeft ICT en techniek weer een belangrijke innovatieve kracht gemaakt voor bedrijfsvoering en dienstverlening.
- De medewerkers van de gemeente Dronten werken prettig en consistent op digitale wijze samen. Zij doen dit zelfbewust, zaakgericht en waar gewenst plaats- en tijdsafhankelijk.
- De manier waarop de gemeentelijke dienstverlening wordt aangeboden aan haar klanten is (passend) digitaal. Levering gebeurt, waar mogelijk, zonder tussenkomst van menselijk handelen (self service), zodat de vakspecialisten meer tijd en ruimte krijgen om zich te kunnen bezighouden met de ingewikkelde en bijzondere vragen.
- Teams zijn zelfstandig in staat om op basis van data tot inzicht te komen, doordat de primaire manier van sturen, controleren en het ontwikkelen van beleid datagedreven is.
- De gemeente Dronten is transparant en stelt informatie actief open voor haar inwoners en ondernemingen.
- De gehele organisatie is digitaal en datavaardig en draagt actief bij aan het verbeteren van de dienstverlening door technologische innovatie.
- De informatievoorziening van de gemeente Dronten is minder complex en meer gestandaardiseerd. Aanpassen van werkwijzen heeft voorrang op maatwerk.
- Wij zijn terughoudend in het leggen van koppelingen (alleen bij positieve businesscase).

Afbakening van het programma

Scope

Wat is de reikwijdte van het programma?

Om de organisatie gereed te maken voor de toekomst, de dienstverlening te verbeteren en ICT en techniek een belangrijke innovatieve kracht te laten zijn voor de gemeente Dronten, heeft het DT ervoor gekozen om vier belangrijke stappen te zetten:

1. De interne en externe digitale samenwerking te versterken;
2. De digitale vaardigheid in de organisatie te ontwikkelen;
3. Datagedreven werken te omarmen;
4. Het doorontwikkelen van de digitale dienstverlening richting een self service concept.

Organisatiescope

Het programmaplan werkt aan een concerndoelstelling en geldt daarmee voor de gehele organisatie van de gemeente Dronten.

Binnen scope (inhoudelijk)

- Kwartier maken: het opzetten van de projectenstructuur, het begeleiden van de besluitvorming in voorbereiding op de projectuitvoering, het vinden van sponsors en het selecteren (en evt. inhuren) van de uitvoeringsteams. Het initiëren van eventuele aanbestedingsprocedures, in overleg met Inkoop.
- Het bepalen van de gewenste en vereiste projecten in overleg met opdrachtgever en de teams, voorafgaand aan elke uitvoeringsfase. De eerste uitvoeringsfase bestrijkt het kalenderjaar 2020, zie de paragraaf 'planning'.
- Het informeren, betrekken en enthousiasmeren van de organisatie met betrekking tot de gedefinieerde doelen.
- Het bewaken van de bestaande i-kaders in overleg met de IV-Raad en de kerngroep Architectuur.
- Het begeleiden van eventuele organisatorische veranderingen in overleg met de betreffende stakeholders.
- Het selecteren en inrichten van alle systemen en voorzieningen die nodig zijn voor het realiseren van de doelstellingen op gebied van:
 - Self service dienstverlening
 - Datagedreven werken
 - Digitale vaardigheid
- Het organisatorisch inbedden van de nieuwe (digitale en zaakgerichte) manier van werken, inclusief beheersing;
- Het opleiden van de organisatie.
- Communiceren en begeleiden van organisatieverandering;
- Het inrichten van (stuur)informatievoorziening;
- Het in beheer brengen van eventueel opgeleverde digitale voorziening.

Belanghebbenden

Het programma levert niet alleen harde resultaten op, maar neemt ook de verantwoordelijkheid om de nieuwe manier van werken in de organisatie in te bedden.

De belangrijkste stakeholders zijn:

- Het **college van B&W** is belanghebbend: Het functioneren van het ambtelijk apparaat is gebaat bij een moderne, digitale manier van werken en maakt door de voorspelbaarheid, de kwaliteit en de informatie die dat oplevert het dorp beter bestuurbaar. De portefeuillehouder zal regelmatig op de hoogte worden gehouden over de voortgang door opdrachtgever.
- De **concerndirectie (DT)** heeft de eindverantwoordelijkheid voor een goed werkende informatievoorziening die voldoet aan de wettelijke verplichtingen en de organisatie ondersteunt bij de bedrijfsvoering en de dienstverlening. De concerndirectie is daarmee ook de opdrachtgever van dit programma en delegeert deze verantwoordelijkheid aan de directeur bedrijfsvoering.
- De **proceseigenaren** (teammanagers) zijn direct belanghebbend; hun processen en de mensen die de processen uitvoeren zullen worden geraakt bij de herijking. In de meeste gevallen zal dit zijn op hun eigen verzoek en in sommige gevallen omdat het vanuit concernbelang noodzakelijk is.

- **Het kernteam Architectuur** adviseert en waakt over de informatievoorziening. Een moderne, digitale informatievoorziening maakt het uitvoeren van de taken eenvoudiger en beter. Daarmee is het kernteam niet alleen belanghebbend, maar heeft ook directe invloed op de manier waarop de herijking plaats zal vinden. Vertegenwoordigers van het Kernteam adviseren daarom ook de programmaorganisatie.

Al deze belanghebbenden zullen gedurende het programma moeten worden geïnformeerd en worden betrokken bij de voortgang en de keuzes die gemaakt worden om de uitvoering tot een succes te maken. Deze afstemming is georganiseerd in het sturingsmodel.

Baten

Concreet te realiseren voordelen met het programma.

- **I-bewustwording en slagvaardigheid.** Door het starten en blijvend inrichten van een strategische dialoog tussen directie, strategische partners en de afdelings MT's ontstaat wederzijds inzicht, inspiratie en onderbouwde besluitvorming.
- **Een zelfstandige, innovatie organisatie.** Door het ontwikkelen van organisatiebrede digivaardigheid en het decentraliseren van verantwoordelijkheid op gebied van innovatie en ICT beheer, wordt gewerkt aan zelfredzaamheid en een interne *participatiecultuur*. De huidige afhankelijkheid van de ondersteunende ICT organisatie wordt omgebogen naar een zelfstandige, zelfredzame en innovatieve gebruikersorganisatie.
- **Dienstverlening.** Door het invoeren van 24/7 self service dienstverlening en het bieden van real time inzichten op basis van datagedreven werken, zal de dienstverlening een grote sprong doormaken. De digitale zelfredzaamheid van de gehele Drontense organisatie zal zorgen voor het betrekken van inwoners met een afstand tot de digitale wereld, waardoor een bijdrage wordt geleverd aan digitale inclusie.
- **Transparantie en inzicht.** Door de invoering van datagedreven werken, wordt het eenvoudiger om informatie te gebruiken en te delen met collega's en betrokken ketenpartners. Beleidskeuzes worden meer geïnformeerd gemaakt en effecten sneller en beter inzichtelijk. Daarnaast stelt dit de de organisatie in staat om (afgeleide) informatie ook ter beschikking te stellen aan inwoners en bedrijven die gebruik maken van de dienstverlening van de gemeente Dronten.
- **Medewerkerstevredenheid.** Werken wordt leuker doordat medewerkers zich minder afhankelijk en geremd voelen doordat zij zelfstandiger en digitaal zelfredzamer aan de slag kunnen. Door inzicht en bewustzijn in staat te zijn om dienstverlenende processen te verbeteren en klanten beter te helpen door digitale innovatie. Daarnaast draagt het ontwikkelen van digitale- en datavaardigheden direct bij aan de duurzame inzetbaarheid en de relevantie van de medewerkers.
- **Kennismanagement.** Door de invoering van datagedreven werken en digitale samenwerking, wordt gebouwd aan een eenvoudig te ontsluiten geheugen van de organisatie. Dit versterkt het kennismanagement en daarmee de doelmatig- en doeltreffendheid van onderzoek en beleidsontwikkeling.

- **Standaardisatie van voorzieningen.** Het programma waakt ervoor dat de doelstellingen zoveel als mogelijk worden gerealiseerd met herbruikbare, generieke voorzieningen. Dat betekent dat in overleg met architectuur- en procesdeskundigen wordt nagedacht over herbruikbaarheid en genericiteit en dat de ontwikkelde voorzieningen ook in latere uitvoeringsfasen worden ingezet.

Uitvoeringsscenario

Om de doelen te bereiken zijn er diverse uitvoeringsscenario's mogelijk. De drie belangrijkste scenario's zijn uitgewerkt en opgenomen in de bijlage. Als basis voor de keuze voor uitvoeringsscenario 3, met de focus op bedrijfsvoering, zijn de voor- en nadelen en de financiële consequenties per scenario tegen elkaar afgewogen.

Digitale Transformatie in de gemeente Dronten zal worden opgebouwd uit de volgende hoofdcomponenten:

- Vakapplicaties voor domeinspecifieke ondersteuning van de dienstverlening;
- Een website die publiceren van informatie en webintake (digitaal loket) ondersteunt;
- Zaakgericht werken als uitgangspunt voor transactionele processen (relatief kortdurende repeterende processen, met een duidelijk begin en eindpunt);
- Digitale samenwerkingsomgevingen als uitgangspunt voor projecten (langlopende, vaak telkens unieke processen);
- Kantoorautomatisering die plaats- en tijdonafhankelijk (samen)werken ondersteunt;
- Generieke voorzieningen die het werken met digitale systemen mogelijk (en idealiter makkelijk) maken:
 - o Documentgenerator
 - o Centrale zoekmachine
- *Inrichten generieke voorzieningen om self service Dienstverlening mogelijk te maken:*
 - o *Toepasbare regels (Business Rules Engine)*
 - o *Softbots (Robotic Process Automation)*
 - o *Dataplatform voor vergelijkende en waarderende analyses*
- Een dataplatform voor het bundelen/ontsluiten van data en een dashboardomgeving voor het leveren van inzichten;
- Systeemkoppelingen en gegevenskoppelingen voor het uitwisselen van systeemdiensten en informatie;
- Een opleidingsprogramma met als doel elke medewerker voldoende digitaal- en datavaardig te maken om optimaal gebruik te maken van de voorzieningen die de digitale transformatie levert.

DEEL II Beheersing

Programma-aanpak

Op welke wijze zal het uitvoeringsteam de doelstellingen van het programma met medewerking van de organisatie behalen?

Programmastrategie

Op welke wijze realiseert het programma de ambities?

Bij het uitvoeren van dit programmaplan, gelden de volgende principes:

1. **Betrokkenheid van de organisatie:** We informeren waar gewenst, we betrekken waar nodig en we luisteren naar alle ideeën.
2. **Snelle, duidelijke besluitvorming:** Om de voortgang te kunnen garanderen, organiseren we heldere regie en hanteren we duidelijke afspraken over besluitvorming.
3. **Transformatie staat voorop:** het besef dat de gemeente Dronten niet verder kan op de huidige manier is tot ons doorgedrongen. We zetten stevige stappen en sluiten geen compromissen op belangrijke onderwerpen.
4. **Compacte sturing:** het programma wordt klein gestuurd, maar breed uitgevoerd.
5. **Eenmalige investering, structurele effecten:** de benodigde investeringsruimte wordt primair gevonden eenmalige bekostiging. De effecten zijn meerjarig.
6. **Wendbaar en overzichtelijk:** er worden geen meerjarenplannen bedacht. De actuele situatie is bepalend voor de planning; er wordt agile gewerkt en lessen worden zo snel als mogelijk geleerd!

Organisatiebenadering

De verandering als gevolg van dit programma is aanzienlijk. Dat werkt alleen maar als de organisatie zich betrokken voelt en de noodzaak tot veranderen onderkent en zelfs ondervindt. Dit kan het beste door aan te sluiten op de dagelijkse praktijk van het werk van collega's. Daarom hanteert het team de volgende uitgangspunten:

- We sluiten aan bij de bestaande collegedoelen;
- We sluiten aan bij geldende kaders en uitgangspunten;
- Inspiratie vinden we het belangrijkste middel om te verleiden;
- We creëren de voorwaarden waarbinnen de medewerkers zelf invulling geven aan de uitvoering;
- We laten de verandering direct aansluiten op het dagelijks werk en teamdoelstellingen en maken de voordelen meteen inzichtelijk;
- We houden rekening met de situatie ter plekke (differentiatie, geen gedwongen standaardisatie)
- Uitvoering van het plan vindt altijd plaats met instemming en medewerking van de betrokkenen;
- We betrekken collega's die als ambassadeurs de organisatie verder kunnen helpen met tips;
- We delen resultaten (en mislukkingen) continu (storytelling, visualisering, boekje).

Programmabesturing

Op welke wijze wordt het programma bestuurd?

Stuurgroep

Het programma zal worden uitgevoerd onder regie van een stuurgroep. De directeur bedrijfsvoering is opdrachtgever namens de concerndirectie en voorzitter van de stuurgroep. Opdrachtnemer is de Teammanager Informatiemanagement en Facilitair.

De stuurgroep bestaat uit de volgende beslissingsbevoegde rollen: gedelegeerd opdrachtgever van het programma (voorzitter), opdrachtnemer van het programma. Daarnaast is de programmamanager aanwezig als adviseur aan de stuurgroep en eventuele agendaleden.

Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus, met doorslaggevende stem van de voorzitter.

Tijdens het stuurgroepoverleg wordt gestuurd op zogenaamde 'excepties'. Zaken die niet lopen zoals verwacht en waar de stuurgroep over dient te worden geïnformeerd, een besluit over dient te nemen, dan wel een actie voor dient uit te voeren. Over de reguliere voortgang kan –indien gewenst- schriftelijk worden gerapporteerd.

Klankbordgroep

Binnen de gemeente Dronten zijn veel gespecialiseerde professionals die een bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van het programma. Te veel adviezen kunnen de voortgang echter hinderen. Aangezien de sturing op het programma plaatsvindt, zal deze inhoudelijke expertise worden georganiseerd in een klankbordgroep. Deze klankbordgroep zal op reguliere basis bijeenkomen onder voorzitterschap van de programmamanager, waarbij gevraagd en ongevraagd advies kan worden gegeven over de inhoudelijke (architectuur), organisatorische, personele en financiële aspecten van de uitvoering. Dit zal in voorkomende gevallen na overleg en namens met de gemandateerde manager plaatsvinden. Deze adviezen wegen zwaar mee in de beslissingen die de stuurgroep neemt, maar zijn niet bindend. De klankbordgroep heeft de mogelijkheid om te escaleren richting de stuurgroep, deze zal in arbitragegevallen besluiten.

Regie en uitvoering

De regie kent een overall karakter, waarbinnen uitvoeringsprojecten zijn gepositioneerd voor de implementatie van specifieke onderdelen van het geheel. De opdrachtgever is escalatieniveau voor de projectleiders van de uitvoeringsteams.

Gefaseerd uitvoeren

Gezien het gekozen scenario, zijn de ambities voor dit programma fors. Om de uitvoering van het programma behapbaar te houden, zal er gefaseerd gewerkt worden. Tijdens deze afgebakende periodes worden specifieke projecten uitgevoerd met als doel om gedefinieerde resultaten te behalen. Deze manier van werken biedt de mogelijkheid aan de organisatie om te kiezen voor een specifieke fase die in lijn is met de organisatieontwikkeling en dat deze in een gunstige periode valt. Er is gekozen voor een Agile benadering van de nadere invulling van de uitvoeringsprojecten.

Dit houdt in dat de projectleiders in overleg met de organisatie bepalen welke inhoudelijke uitvoeringsprojecten er zullen worden opgepakt, vlak voor de start van een fase. Dit zorgt voor actualiteit, lerend vermogen en daarmee voor een beter resultaat.

Organisatorische inbedding

De projectorganisatie neemt ook de verantwoordelijkheid om de nieuwe manier van werken in de organisatie in te bedden. Dat betekent dat begeleiding van invoering, training en communicatie onderdeel zijn van de programmastrategie.

Projectorganisatie

Team

Wie voeren samen regie over het programma?

Om dit programma succesvol uit te kunnen voeren is een professioneel programmateam noodzakelijk. Dit zal klein en centraal gepositioneerd worden binnen de gemeente Dronten. De rollen die daarvoor zullen moeten worden ingevuld zijn:

Rol	Verantwoordelijkheden
Programmamanager	Aansturing van de uitvoeringsteams Verantwoording afleggen aan de stuurgroep Begeleiden en informeren van de organisatie
Inhoudelijk adviseur	Adviseren over implicaties IV Voorzitter Klankbordgroep Vervangen programmamanager bij afwezigheid
Programmaondersteuner	Operationeel ondersteunen van de programmamanager Bewaken van de operationele voortgang van de uitvoeringsteams Documentatie en dossiervorming Plannen en organiseren van overleg Verslaglegging, notuleren en agenderen
Communicatieadviseur verandermanager	Planmatig ondersteunen bij communicatie voor programma en projecten. Bewaken communicatiekaders, kwaliteit en –standaarden vanuit het concern.
L&D ontwikkelaar/trainer	Ontwikkeling en implementatie van frisse werkvormen/tools waarmee mensen worden klaargestoomd voor het digitale werken
Technisch ondersteuner/coördinator	Adviseren architectuur en technische inrichting Aansturen technische werkgroep(en)

Werkgroepenstructuur

Wie zorgen voor het concrete uitvoeringsresultaat?

Voor de digitaliseringsprojecten zullen meerdere werkgroepen worden ingericht die in verschillende samenstellingen gedurende de looptijd van dit programmaplan zullen samenwerken. De samenstelling van deze werkgroepen zal afhankelijk zijn van de gekozen scenario's en de uitvoeringsprojecten die daaruit voortvloeien, maar zal altijd bestaan uit lijnmedewerkers van het team dat het meest betrokken is bij het werkgroepdoel. De trekker van een werkgroep is altijd een lid van de programmaorganisatie.

Inspanningen

De activiteiten (op hoofdlijnen) die uitgevoerd gaan worden door het programmateam

- Sturen en begeleiden van de uitvoering van de projecten;
- Het borgen van de concerdoelen en –kaders tijdens de uitvoering;
- Het samenstellen en coachen van krachtige, flexibele en effectieve uitvoeringsteams (werkgroepen);
- Informeren en enthousiasmeren van de organisatie over de projecten;
- 'Verkopen' van dit plan en daarmee de doelen en het toekomstbeeld dat het vertegenwoordigt.

Beheersing

Op welke wijze vindt de sturing op de projecten plaats?

Overlegstructuur

Wat zijn de formele overlegmomenten en met wie vinden die plaats?

In de onderstaande tabel worden de verschillende overlegstructuren en bijbehorende rollen benoemd.

Soort overleg	Aanwezigen	Frequentie
Portefeuilleoverleg	Portefeuillehouder (vz) Voorzitter stuurgroep	Kwartaal
Stuurgroepoverleg	Opdrachtgever (vz) projectleiders	Maandelijks
Werkgroepoverleg	Projectleider (vz) Uitvoeringteamleden	Wekelijks
Klankbordgroepoverleg	Projectleiders (vz) Klankbordgroepleden	Driewekelijks, of wanneer nodig

Rapportages

Wat vindt er op welk moment aan formele rapportage plaats?

Er wordt op verschillende niveaus met een vaste frequentie verantwoording afgelegd. Rapportage vindt plaats volgens vastgestelde formats en waar mogelijk/nuttig op datagedreven wijze.

Soort verantwoording	Verantwoordelijke	Frequentie
Programmavoortgang	programmamanager	Maandelijks
Projectvoortgang, focus op activiteitenplanning	Projectleiders uitvoeringteams	Tweewekelijks

Risico's

In onderstaande tabel staan de risico's vermeld bij de uitvoering van dit programmaplan. Bij elk risico staat een indicatie van de kans en het effect. Daarnaast zijn de beoogde maatregelen om de betreffende risico's te managen benoemd. Voor de uitvoering hiervan worden concrete activiteiten opgenomen in de programma- of uitvoeringsplannen of er wordt in de randvoorwaarden rekening mee gehouden.

Risico	Kans	Effect	Maatregel(en)
Verlies van betrokkenheid van de teams.	Hoog	Hoog, overall resultaat in gevaar	- Vooraf betrekken bij invulling van tranche en uitvoeringsplannen - Plaats geven in uitvoeringsteams - Inspraak geven via klankbordgroep
Verlies van continuïteit tijdens inrichten nieuwe systemen	Hoog	Hoog, bedrijfsvoering, dienstverlening in gevaar	- Fallback/Backup organiseren - Monitoring op dienstverlening inrichten - Betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers vragen én meten.
Niet goed functioneren van techniek/hosting	Gemiddeld	Hoog, bedrijfsvoering, dienstverlening in	Niet live gaan zonder voldoende

		gevaar	vertrouwen/geslaagde pilot • Go/no go momenten inbouwen • Korte lijnen leverancier • Terugvalscenario opstellen
Onvoldoende capaciteit van de werkgroepen	Gemiddeld	Hoog, programmaresultaat in gevaar	• Bij opstellen van de uitvoeringsplannen zorgvuldig plannen • Scope afstemmen op beschikbare capaciteit • Inhuren voldoende capaciteit
Afhankelijkheid/samenloop tussen overige programma's/projecten onvoldoende geborgd	Gemiddeld	Hoog, planning wordt niet behaald	• Aanhaken bij de organisatie van overige projecten • Opnemen opdrachtgever van de lopende projecten in de stuurgroep
Overschrijding begroting	Gemiddeld	Gemiddeld, voortgang programma in gevaar	• Verhoogde monitoring van resultaten. Bijvoorbeeld door daily standups. • Opnemen in programmaverantwoording • Periodiek uitnodigen van financieel controller in stuurgroep voor reflectie
Onvoldoende of trage besluitvorming	Gemiddeld	Gemiddeld, Programmaplanning wordt niet behaald. Onvoldoende betrokkenheid. Verkeerde keuzes	• Besluitvorming formaliseren • Besluiten tijdig inbrengen en voorbereiden • Genomen besluiten niet opnieuw ter discussie stellen
Introductie datagedreven werken leidt tot gefragmenteerde informatiepositie	Gemiddeld	Hoog, bedrijfsvoering, dienstverlening in gevaar	• Eenduidig afwegingskader opzetten voor inrichtingsgrenzen • Integrale zoekmogelijkheden toevoegen aan de uitvoeringsplannen

Onevenredige indeling van de uitvoeringsplannen over de planning.	Gemiddeld	Gemiddeld, planning en capaciteit voor programma komt onder druk.	• Vroegtijdig aan de teams vragen welke planning uitkomt. • Indien er ophoping ontstaat, aankaarten en planning proberen te 'egaliseren' • Geen verschuivingen accepteren. Intekenen is meedoen op dat moment.
Teleurstelling over geleverde resultaat	Hoog	Gemiddeld, verlies van draagvlak, onjuist gebruik en imagoschade voor projectorganisatie	• Helder zijn over het te leveren resultaat, realistisch zijn over de beperkingen • Vooraf acceptatiecriteria opstellen in overleg met de teams • Aandacht aan draagvlak en communicatie besteden; Verandermanagement onderdeel van het programma maken.
Overambitieuze scope voor planning door teams	Gemiddeld	Gemiddeld, planning en capaciteit voor projecten komt onder druk.	• Gedegen planning maken, vooraf aan uitvoeringsplannen. Indien te hoge ambitie blijkt, bijsturen. • Eventuele cruciale eisen buiten scope organiseren, dan wel extra capaciteit inzetten binnen de projecten. • Temporiseren en uitgestelde uitvoeringsprojecten als stopwerk gebruiken voor 'rustige' periodes.
Onvoldoende financiële dekking voor invulling van alle uitvoeringsprojecten	Hoog	Hoog, programmadoelen worden niet gehaald	• Vroegtijdig detecteren • Dekking vanuit de betreffende teams benodigd en/of eventueel aanvragen aanvullend kapitaalskrediet

Communicatie

Wat is de kernboodschap die het programma zal delen?

De kernboodschap aan alle betrokkenen is:

“De gemeente Dronten heeft de ambitie om zelfstandig het eigen werk en de dienstverlening op moderne, transparante en actuele wijze in te vullen. De gemeente Dronten wil voorlopen binnen de overheid, gebruik makend van de laatste stand van de techniek. Daarvoor is het nodig om de eigen digitale omgeving en de eigen digivaardigheid continu te verbeteren om zo aansluiting te blijven vinden bij de maatschappelijke ontwikkelingen. Dit programma gaat daar in de komende jaren voor zorgen.”

Hoofdpijnenplanning

Welke fasering geldt voor het programma?

Het gaat om een meerjarenplan, opgedeeld in fasen. Elke fase duurt een jaar. Uitgaande van de start in januari 2020, zal aan het begin van de eerste fase de voorbereiding plaatsvinden. Nieuwe fasen zullen telkens aan het einde van de voorgaande worden gedefinieerd om wendbaar en lerend te blijven. Deze planning betreft dus alleen het eerste jaar (fase 1):

Voorbereiding (jan – febr 2020)

- Opdrachtverstrekking
- Organiseren facilitaire zaken (o.m. programmaruimte)
- Selectie programmateam en beoogd projectleiders
- Detailleren planning en scope uitvoeringsprojecten nav het gekozen uitvoeringsscenario.
- Kwartiermaken (inrichten overleg, besturing, communicatie, structuur)
- Uitvoeringsteams selecteren (inhuur en selectie van externen kunnen hier onderdeel van uitmaken)

Uitvoering Fase 1

In februari 2020 zal gestart worden met de eerste fase. In deze eerste fase zullen de volgende deelprojecten worden uitgevoerd:

Nadere uitwerking van deze planning zal na selectie van het uitvoeringsscenario en als onderdeel van het kwartiermaken begin 2020 plaatsvinden.

Middelen

De inschatting van de benodigde middelen voor het programma is gebaseerd op de volgende aannames:

- Het programma loopt in principe een jaar;
- Het programma zal in principe ambtelijk worden ingevuld;
- Er lopen meerdere uitvoeringsprojecten naast elkaar.

Bijlage I: Scenario's voor Digitale Transformatie.

Om de doelstellingen en de ambities van de gemeente Dronten te realiseren, onderkent dit programmaplan de volgende uitvoeringsvarianten.

Scenario 1) Zaaksysteem centraal

In dit scenario wordt uitgegaan van de minimale inspanning die nodig is om volledig digitaal te werken in de gemeente Dronten. Niet alle hoofdcomponenten uit de paragraaf hierboven worden ingezet.

Kenmerken

Het idee is daarbij dat er primair gewerkt wordt vanuit de vakapplicaties. De poststroom wordt volledig gedigitaliseerd met behulp van het zaaksysteem. De volledige zaaktypecatalogus wordt generiek ingericht en uitsluitend gebruikt voor zaakgerichte archivering. De vakmedewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor het volledig maken van het zaakdossier en de DIV-organisatie.

Deelprojecten

- Inrichten zaaksysteem en koppelen met:
 - o BRP
 - o BAG
 - o NHR
 - o Documentgenerator
- Implementeren digitaal Zaakgericht Werken (generiek)
- Uitfasen bestaande DMS en Zaaksysteem (Corsa en Mozard)
- Opleidingsprogramma digitaal zaakgericht werken (knoppentraining)

Resultaten

- De gehele organisatie werkt digitaal en zaakgericht in het centrale zaaksysteem.

Impact

Deze invoeringsvariant:

- + kan snel plaatsvinden
- + kost relatief weinig tijd en geld
- + is voor elke medewerker hetzelfde
- + leidt tot een overzichtelijke documentaire informatievoorziening
- + leidt tot een brede informatiebron voor het KCC (statusinformatie)
- + maakt centrale e-dienstverlening mogelijk (e-formulieren die rechtstreeks op het zaaksysteem zijn aangesloten)
- + ondersteunt bij een efficiënte DIV organisatie en ondersteunt bij het voldoen aan de archiefplicht.
- + biedt een solide fundament voor doorontwikkeling en maatwerk op een later moment

- ondersteunt vakinhoudelijke medewerkers niet of nauwelijks bij het uitvoeren van het werk
- leidt tot extra werk voor de gemiddelde vakspecialist (dubbele registratie)
- is kwetsbaar indien teams of individuen besluiten niet mee te doen (en vereist dus sturing van teamleiders)
- invoering leunt sterk op 'overtuigen' in plaats van 'verleiden' en is dus een lastiger verandertraject (vgl vorige poging om zaakgericht werken in te voeren)

Scenario 2) Investeren in digitale dienstverlening

In dit scenario wordt ervan uitgegaan dat de digitale transformatie begint bij de dienstverlening. Het gevolg hiervan is dat klantcontact en het afhandelen van (aan)vragen volledig digitaal zullen verlopen.

Kenmerken

Bij deze benadering staat de klant en de dienstverlening aan die klant centraal. Efficiency is ondergeschikt aan deze doelen. Het internet in al zijn verschijningsvormen is het belangrijkste dienstverleningskanaal. De digitalisering van de bedrijfsvoeringprocessen (de levering van de diensten en producten als gevolg van aanvragen) volgt op de inrichting van de digitale dienstverlening. Digitale dienstverlening vindt niet noodzakelijk plaats vanuit het centrale zaakstelsel, maar kan ook ontstaan als de vakapplicatie hier mogelijkheden voor biedt en de klant daar belang bij heeft. Dit geldt ook voor het vastleggen van klantcontacten.

Deelprojecten

- Inrichten digitaal loket ten behoeve van e-dienstverlening
- Ontwikkelen elektronische formulieren en vergelijkbare digitale dienstverleningsmiddelen voor alle mogelijke dienstverleningsprocessen.
- Inrichten zaakstelsel en koppelen met:
 - o E-loket (inclusief mijnDronten, mijnOverheid, DigiD en eHerkenning)
 - o BRP
 - o BAG
 - o NHR
 - o Documentgenerator
 - o Backoffice-systemen voor VHV, PuZA, Sociaal Domein.
- Implementeren digitaal Zaakgericht Werken (waar mogelijk generiek, waar moet specifiek. Maar altijd aansluitend op e-dienstverlening)
- Uitschakelen bestaande DMS en Zaakstelsel (Corsa en Mozard)
- Inrichten generieke voorzieningen om self service Dienstverlening mogelijk te maken:
 - o Toepasbare regels (Business Rules Engine)
 - o Softbots (Robotic Process Automation)
 - o Dataplatform voor vergelijkende en waarderende analyses
- Verminderen regeldruk en invoering 'marginale toetsing' tbv volledige automatische afhandeling van (aan)vragen (bestuurlijk traject) .
- Opleidingsprogramma digitaal zaakgericht werken (knoppentraining)

Resultaten

- Alle dienstverlenende processen worden digitaal aangeboden en waar mogelijk volledig digitaal afgehandeld.

Impact

Deze invoeringsvariant:

- + Leidt tot positievere klantbeleving;
 - + Leidt tot een beter contact en meer inzicht in het klantgedrag;
 - + Draagt bij aan het welbevinden van de medewerkers in een klantrol;
 - + Leidt tot een hogere mate van digitalisering, de 'papieren' en fysieke dienstverlening neemt af;
 - + Leidt tot een betere informatievoorziening.
-
- Is kostbaar en tijdrovend;
 - De benodigde koppelstrategie is kwetsbaar, star en vereist veel specialisme;
 - Is gebaseerd op maatwerk, en vereist diepe kennis van de klantprocessen en -gedrag;
 - De benadering leidt tot een hoger verwachtingsniveau bij de klanten van de gemeente Dronten. Een stap terug zal onherroepelijk leiden tot teleurstelling;
 - De vakspecialisten zullen meerdere systemen naast elkaar moeten blijven gebruiken met een negatief effect op de efficiency en gebruiksvriendelijkheid;
 - Er zijn geen financiële inverteernde effecten, integendeel. De focus op dienstverlening heeft een prijs, het documentaire informatiebeheer zal ingewikkelder en dus duurder worden. De structurele kosten en beheerlasten voor de systemen zullen toenemen; de baten zijn kwalitatief.

Scenario 3) Verbetering dienstverlening vanuit een moderne organisatie

In dit scenario richt de digitale transformatie zich primair op de bedrijfsvoering (alle medewerkers, systemen en handelingen die worden uitgevoerd om de dienstverlening van de gemeente Dronten mogelijk te maken). Gevolg is dat medewerkers op prettig wijze met minimale handmatige handelingen en maximaal geautomatiseerd hun werk kunnen doen, dit heeft een positieve uitwerking op de dienstverlening.

Kenmerken

Bij deze benadering staat de medewerker en het dagelijkse werk centraal. Blokkades, onnodig werk en slecht functionerende systemen worden opgespoord en aangepast, vervangen of verbeterd. Medewerkers worden 'Digitaal Vaardig' gemaakt; dat wil zeggen: breed opgeleid en continu geïnspireerd om het eigen digitale werken te optimaliseren. De vakapplicaties staan centraal en zijn leidend bij het zaakgericht werken. Alleen daar waar geen geschikte vakapplicatie bestaat, wordt het zaakstelsel ingezet. Dubbele handmatige registraties vervallen, of worden slim geautomatiseerd. Beleidsontwikkeling en managementbeslissingen worden genomen op basis van feiten (datagedreven werken en informatie wordt beheer waar het ontstaat). Centrale dossiervorming wordt vervangen door decentrale dossiers met centrale zoekvoorzieningen. Kenmerkend voor deze benadering is dat gewonnen tijd in de bedrijfsvoering 'beter' aangewend kan worden, bij voorkeur voor de dienstverlening. Het effect van deze benadering op de dienstverlening is dus indirect.

Deelprojecten

- Inrichten zaaksysteem en koppelen met:
 - o E-loket (inclusief mijnDronten, mijnOverheid, DigiD en eHerkenning)
 - o BRP
 - o BAG
 - o NHR
 - o Documentgenerator
- Implementeren digitaal Zaakgericht Werken (alleen daar waar de vakapplicatie niet voldoet)
- Uitfaseren bestaande DMS en Zaaksysteem (Corsa en Mozard)
- Inrichten generieke voorzieningen om efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk te maken:
 - o Generieke zoekvoorziening;
 - o Softbots (Robotic Process Automation);
 - o Een dataplatform voor het bundelen/ontsluiten van (open)data en een dashboardomgeving voor het leveren van inzichten;
- Verminderen administratieve druk, onvriendelijke systemen, willekeur en overbodige processen door:
 - o robotiseren repetitief, administratief werk en handmatige dubbele registraties;
 - o invoeren datagedreven werken (inclusief Open data, WOO);
 - o Verminderen regeldruk en invoering 'marginale toetsing' tbv volledige automatische afhandeling van (aan)vragen (bestuurlijk traject).
- Opleidingsprogramma Digitale Vaardigheden, inclusief digitaal zaakgericht werken (knoppentraining)

Resultaten

- De bedrijfsvoeringsprocessen zijn efficiënt en gebruikersvriendelijk ingericht; er is meer tijd voor dienstverlening.

Impact

Deze invoeringsvariant:

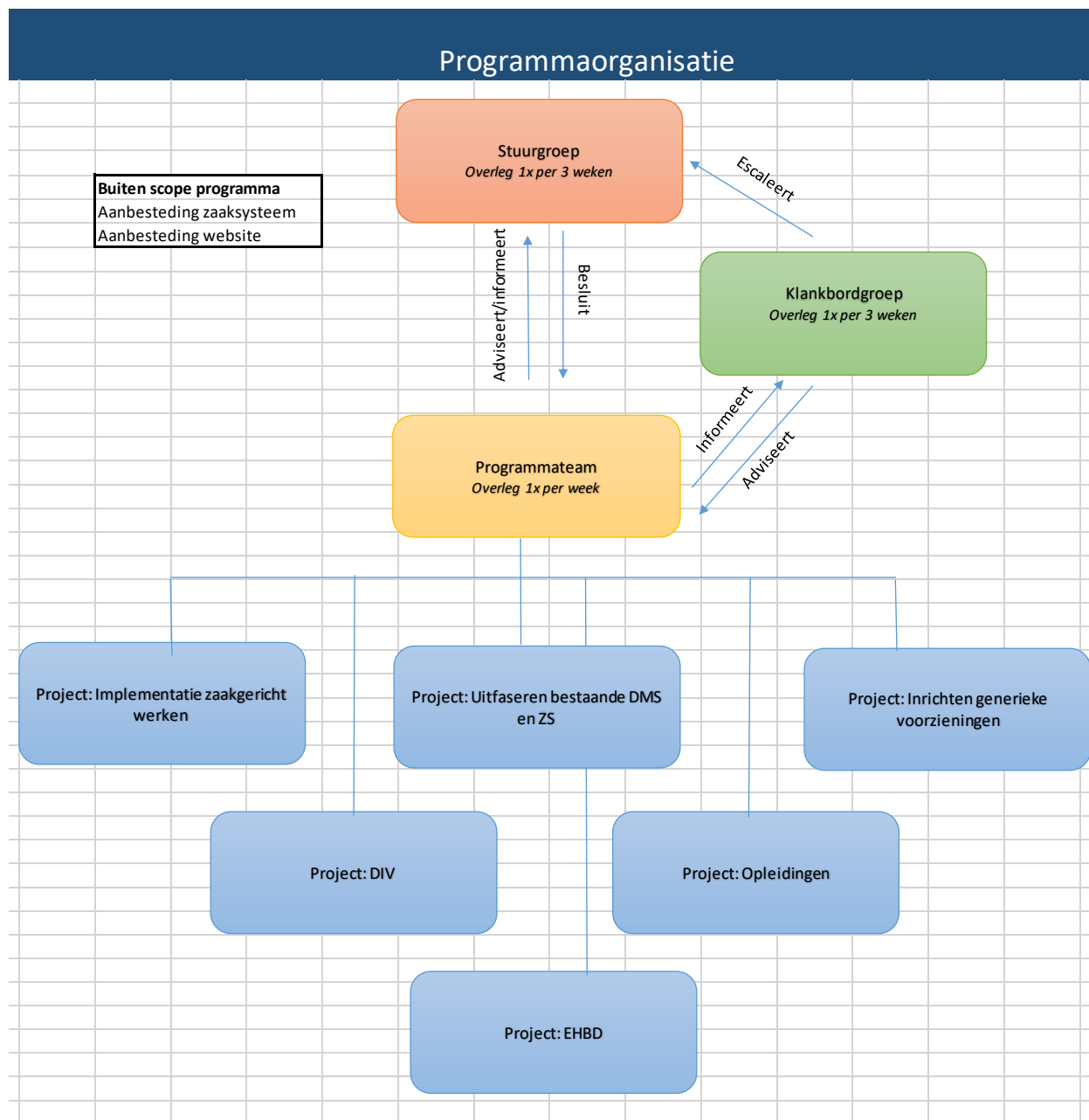
- + Leidt tot positievere medewerkerbeleving;
- + Door een efficiëntere meer digitale werkwijze meer tijd voor de dienstverlening;
- + Leidt tot digitaal vaardige (duurzaam inzetbare) medewerkers;
- + Alleen basiskoppelingen nodig;
- + Geen dubbele opslag van (documentaire) informatie;
- + Leidt tot lagere werkdruk en meer tijd voor dienstverlening en innovatie;
- + Levert inverdieneffecten op (middelen en tijd), die kunnen worden ingezet naar wens;
- + Focus op technologische innovatie maakt de gemeente Dronten een aantrekkelijke werkgever;
- + Leidt tot een hogere mate van digitalisering, de 'papieren' en fysieke processen nemen af;
- + Leidt tot een betere informatievoorziening;

- Is kostbaar;
- Niet elke medewerker is ontwikkelbaar en niet iedereen wil efficiënter werken;
- De omslag naar datagedreven werken is complex en vereist ontwikkeling van systeemlandschap, medewerker en processen;
- Niet elke medewerker (ook MT) staat open voor technologische innovatie;
- De benodigde kennis van nieuwe technologie is niet aanwezig en zal moeten worden ingehuurd;
- Is gebaseerd op maatwerk, en vereist diepe kennis van de werkprocessen;
- Er vindt geen standaardisatie plaats op de informatievoorziening en digitale dienstverlening.

Voor de drie scenario's geldt de volgende hoofdlijnenbegroting:

Realisatieplan Digitale transformatie fase 1 planning						
Voorbereiding programma digitale transformatie	€	15.136,00				
Opdrachtvertrekking						
Bepalen scope uitvoeringsprojecten						
Organiseren facilitaire zaken						
Selectie programmateam/projectleiders						
Detailleren planning						
Kwartiermaken (inrichten overleg, besturing, communicatie, structuur)						
Uitvoeringsteams selecteren						
Scenario 1) Zaaksysteem centraal	€	45.408,00	€	22.704,00		
Projectorganisatie						
Projectvoorbereiding						
Uitgangspunten vaststellen						
Communicatie						
Inrichten Zaaksysteem						
Digitale Postintake						
Sjablonen						
Techniek en koppelingen	€	20.000,00	€	5.000,00	€	10.000,00
Beheer						
Opleiding Digitaal Zaakgericht Werken	€	15.000,00	€	5.000,00		
Live gang						
Defineren nieuwe fase						
Nazorg	jaar 1		jaar 2		structureel	
	€	95.544,00	€	32.704,00	€	10.000,00
Scenario 2) Investeren in digitale dienstverlening	€	121.088,00	€	121.088,00		
Projectorganisatie						
Projectvoorbereiding						
Uitgangspunten vaststellen						
Communicatie						
Inrichten Zaaksysteem						
Inrichten Digitaal loket	€	20.000,00	€	10.000,00	€	5.000,00
Inrichten voorzieningen Toepasbare regels						
Inrichten voorzieningen Softbots	€	20.000,00	€	10.000,00	€	15.000,00
Inrichten voorzieningen Dataplatform	€	20.000,00	€	2.500,00	€	10.000,00
Digitale Postintake						
Sjablonen						
Ontwikkelen elektronische formulieren	€	50.000,00	€	5.000,00		
Techniek en koppelingen	€	40.000,00	€	10.000,00	€	20.000,00
Beheer						
Verminderen regeldruk en invoering 'marginale toetsing'						
Opleiding Digitaal Zaakgericht Werken						
Live gang						
Defineren nieuwe fase						
Nazorg	jaar 1		jaar 2		structureel	
	€	286.224,00	€	158.588,00	€	50.000,00
Scenario 3) Verbetering dienstverlening vanuit een moderne organisatie	€	121.088,00	€	121.088,00	€	-
Projectorganisatie						
Projectvoorbereiding						
Uitgangspunten vaststellen						
Communicatie						
Inrichten Zaaksysteem						
Inrichten Digitaal loket	€	7.500,00	€	7.500,00	€	2.500,00
Inrichten voorzieningen Zoekvoorziening						
Inrichten voorzieningen Softbots	€	20.000,00	€	10.000,00	€	15.000,00
Inrichten voorzieningen Dataplatform	€	20.000,00	€	10.000,00	€	7.500,00
Techniek en koppelingen	€	20.000,00	€	10.000,00	€	10.000,00
Digitale Postintake						
Sjablonen						
Ontwikkelen elektronische formulieren						
Techniek en koppelingen						
Beheer						
Verminderen administratieve druk en onvriendelijke systemen						
Verminderen regeldruk en invoering 'marginale toetsing'						
Opleiding Digitaal Vaardigheden	€	40.000,00	€	10.000,00	€	5.000,00
Live gang						
Defineren nieuwe fase						
Nazorg	jaar 1		jaar 2		structureel	
	€	243.724	€	168.588,00	€	40.000,00
						€ 412.312,00

De programmaorganisatie is hieronder weergegeven.



Tijdsplanning

