

Aan Provinciale Staten

DATUM	26-10-2021	NUMMER PS	Voegt de griffie toe
DOMEIN	Bedrijfsvoering	COMMISSIE	BEM
STELLER	R. van Ravenswaay	TELEFOONNUMMER	06-51112138
NUMMER	UTSP 871840240-6246	PORTEFEUILLEHOUDER	Strijk

Onderwerp Statenbrief:

Voortgang Bedrijfsvoeringsbrede verbeterprogramma's 3e kwartaal 2021

Voorgestelde behandeling:

Ter informatie

Geachte dames en heren,

Essentie / samenvatting

Zoals bekend, liggen er voor het verbeteren van onze bedrijfsvoering (een aantal) forse uitdagingen. Deze uitdagingen worden op verschillende manieren opgepakt. Voor de korte en middellange termijn wordt gewerkt aan drie verbeterprogramma's die passen onder de noemer "De basis op orde". Dit zijn de drie verbeterprogramma's:

- Versterken Financiële Functie (VFF) (afgerond);
- Verbetering Bedrijfsvoeringsprocessen (BV Beter);
- Versterken ICT-Functie en Digitale Routekaart.

Met deze Statenbrief wordt de commissie BEM geïnformeerd over de versterking van de ICT-functie (inclusief de voortgang van de agenda's van de Digitale Routekaart) en over het programma BV Beter. De ca. 300 projecten van het programma BV Beter en het versterken van de ICT-functie hebben we samengevoegd in één rapportage en één gezamenlijk dashboard. De rapportage betreft de periode juli tot en met september van 2021.

Inleiding

Het doel van de programma's is het versterken van de diverse bedrijfsvoeringsfuncties en het beter laten aansluiten ervan bij de behoefte van de organisatie en onze omgeving. Dit kan het domein Bedrijfsvoering alleen bereiken als het domein goed samenwerkt met andere domeinen die ook bedrijfsvoeringstaken verrichten en als er vanuit de organisatie gezamenlijk verantwoordelijkheid wordt genomen. Zoals eerder aangegeven is er inmiddels organisatiebreed commitment aan deze programma's.

Het programma BV Beter heeft als doel om onze bedrijfsvoering toekomstbestendig te verbeteren. BV Beter richt zich in deze eerste fase van het verbetertraject vooral op de projecten in de pijler structuur (zie hieronder een uitleg m.b.t. pijlers). De rollen en taken worden per bedrijfsvoeringsonderdeel beoordeeld en waar nodig aangepast. Vanuit deze rollen en taken wordt ook de snelheid en kwaliteit van de bedrijfsprocessen beoordeeld. Daarna actualiseert het programmteam de procesbeschrijvingen c.q. gaat deze optimaliseren en voert waar nodig aanpassingen door in de systemen en applicaties. Per team worden sturingsrapportages aangepast of verder ontwikkeld.

Als deze basis staat, gaat het programmteam medewerkers trainen in hun eventuele nieuwe rollen en taken en leren zij accuraat te werken binnen deze aangepaste processen. Daarna zal het programmteam zich in de laatste fase focussen op de cultuurverandering die hierbij hoort.

Het programma BV Beter is een meerjarig verbeterprogramma en loopt tot het einde van deze collegeperiode (eind eerste kwartaal 2023). Maandelijks bespreekt de gedeputeerde Financiën, Organisatie, Economie en Europa als bestuurlijk opdrachtgever de voortgang van het programma met het programmateam. De commissie BEM wordt conform afspraak één keer per kwartaal over de voortgang geïnformeerd, met behulp van het (nieuwe) programmadaashboard en de toelichting daarop.

Leeswijzer programmadaashboard

Wat ziet u in het dashboard?

Het dashboard geeft u een beeld van de voortgang van de verbeterprojecten binnen de zes bedrijfsvoeringsonderdelen HRO, Inkoop, Subsidie, Juridisch, Facilitair, IEA en het onderdeel Bedrijfsvoering algemeen. Hierbij hanteert het programmateam vijf pijlers waarin alle projecten zijn ondergebracht:

- 1) structuur;
- 2) processen en interne beheersing;
- 3) applicaties, systemen & methoden;
- 4) medewerkers;
- 5) cultuur & managementstijl.

Daarnaast ziet u hoe de voortgang is van de projecten binnen bedrijfsvoering in het algemeen. De gekleurde bolletjes spreken (waarschijnlijk) voor zich: groen betekent het project ligt goed op koers. Dit betekent niet dat het afgerond is, maar wel passend binnen de totaalplanning. Oranje betekent dat er aandacht aan moet worden gegeven, rood levert een knelpunt op. De systematiek is verder dat alleen projecten worden beoordeeld waarbij een project (formeel) is gestart na goedkeuring van het programmateam. Het dashboard wordt gedurende de looptijd van het programma verder aangevuld met nieuw gestarte projecten. Een groen vinkje betekent dat het project is afgerond.

Hoe interpreteert u het programmadaashboard?

Dit dashboard is de 'ingedikte' versie van zes onderliggende dashboards. In deze onderliggende dashboards wordt door het programmateam BV Beter meer in detail per project aan de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever gerapporteerd. Het dashboard dat u voor u ziet geeft u een globaal beeld van de voortgang van het programma per bedrijfsvoeringsonderdeel. Samen met de toelichting in de Statenbrief, krijgt u een realistisch beeld van hoe het er voorstaat met programma BV Beter. Wij geven in deze kwartaal voortgangsrapportage een toelichting per pijler en per bedrijfsvoeringsteam.

Vanaf het derde kwartaal van 2021 t/m het tweede kwartaal van 2023 informeren we u via de commissie BEM elk kwartaal over de stand van zaken met betrekking tot de implementatie van de (deel)projecten in de verschillende pijlers en de totale projectplanning. Doelstelling is het programma in maart 2023 af te ronden en de verbeteringen te borgen in de organisatie. Het programma BV Beter kent dus een ambitieuze doorlooptijd van ca. 1 ¼ jaar.

Toelichting stand van zaken per 30 september 2021

Het domein Bedrijfsvoering is met al zijn medewerkers uiteraard een belangrijke stakeholder en heeft een specifieke rol als eigenaar van de diverse systemen.

De scope van het programma BV Beter betreft de volgende bedrijfsvoeringsteams:

- 1: Juridisch;
- 2: Subsidies;
- 3: Facilitair;
- 4: HRO;
- 5: Inkoop;
- 6: Bedrijfsvoering algemeen.

Informatievoorziening en automatisering (IEA), team 7 zit niet in de scope van het programma BV Beter maar hebben we wel in deze kwartaalrapportage meegenomen.

A: Toelichting per pijler

BV Beter bestaat uit de volgende pijlers en deelprojecten:

Pijler 1: Structuur

- Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rollen per proces (vastleggen, besluiten, toepassen en monitoren);
- Beleid;
- Kwantificeren en normeren van de prestatiekengetallen per bedrijfsvoeringsonderdeel.

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
A	Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en rollen	Bij alle teams zijn de projecten (A1) Beschrijving, optimaliseren en updaten processen gestart, evenals de inventarisatie van de contracten applicaties en systemen (A6). Bij bedrijfsvoering algemeen zijn ook de projecten beheerorganisatie processen BDV (A4) en eigenaarschap en governance SAP (A5) gestart.
B	Beleid	Bij bedrijfsvoering algemeen is het project visie op bedrijfsvoering (B1) gestart. Bij HRO is hier het portfolio project (B2) beleid leren en ontwikkelen gestart. Bij inkoop en subsidies is het portfolio project op- en bijstellen inkoop en aanbestedingsbeleid gestart. Het inkoopbeleid is de eerste klankbordgroep bijeenkomst in september behandeld.
C	Diversen	Bij inkoop is het portfolio project centraal contractmanagement gestart. Bij BDV algemeen loopt het portfolio project invoering bedrijfsvoeringsloket.
D	Kwantificeren en normeren van de prestatie	Bij subsidies is hier het eerste project opgestart (kengetallen).
E	Borgen communicatie en aanhaken organisatie	Op dit moment zijn we bezig om de communicatie per bedrijfsvoeringsonderdeel op te zetten voor zover het programma BV Beter betreft. Een overkoepelend communicatieplan wordt de komende maand afgerond.

Pijler 2: Processen en interne beheersing

- Versnellen doorlooptijd en verbeteren kwaliteit processen;
- Verbeteren van de interne beheersing;
- Compliant zijn met regelgeving;
- Interne controle & beheersing.

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
F /G	Versnellen doorlooptijd en verbeteren kwaliteit processen	Bij HRO is men op dit moment bezig met het verbeteren en aanpassen van een aantal processen. Hierbij worden zoveel mogelijk de AFAS processen gevolgd (portfolio project). Bij subsidies is het project aansluiten subsidie administratie met SAP gestart. Bij bedrijfsvoering algemeen is het project ketenoverleg gestart. Bij het team subsidies is het vervolgproject aansluiten subsidieadministratie met financiële administratie opgestart.
H	Verbeteren van de interne controle	Bij inkoop is het project controlebeleidsplan 2012 actualiseren gestart.
I	Ontwerpen en toepassen van een eenduidige planning en controlcyclus	Hier zijn nog geen projecten gestart.
J	Interne controle & beheersing (compliant maken)	Hier zijn nog geen projecten gestart.

Pijler 3: Applicaties en methoden

- Implementatie nieuwe systemen en applicaties;
- BI tooling;
- Standaardiseren rapportages;
- Robotisering (RPA) en processmining.

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
K	Primaire systemen en applicaties	<p>Bij HRO is de implementatie van het e-HRM pakket (AFAS) in volle gang (voor meer informatie verwijzen wij u naar de toelichting bij team HRO). Bij BDV algemeen zijn de voorbereidingen het opstellen van een programma van eisen voor de aanbesteding van het nieuwe financiële systeem in volle gang. Verder is het project noodapplicatie SAP gestart.</p> <p>Bij inkoop is de fit-gap analyse gestart voor aanpassing of vervanging van presto/inconto (verplichtingenadministratie). Bij facilitair is het project Planon interface met SAP ook gestart. Bij dit project wordt er onderzocht of een koppeling tussen planon en SAP mogelijk is. Op basis van een business case wordt gekeken of dit vervolgens zal worden gerealiseerd.</p>
L	Overig ondersteunende systemen	Bij HRO is het project programmeren, prioriteren en faseren in ondersteunde projecten HRO gestart. Bij BDV algemeen is het project software klantportaal gestart.
M	BI tooling	Bij alle teams zijn bij de projecten Power BI gestart. Per 1 september is er een data analyst BV Beter bij de provincie in dienst getreden. Deze persoon zal o.a. het beheer en onderhoud van de Power BI rapportages gaan verzorgen. Te starten met de rapportages van team financiën.
N	Process mining en robotisering	Hier zijn nog geen projecten gestart.
O	Informatiebeheer	Bij HRO is het informatiebeheer een onderdeel van het e-HRM implementatietraject. Bij BDV algemeen is het project vastleggingshulpmiddel processen gestart.

Pijler 4: Medewerkers

- Deskundigheid op het vlak specifieke wet en regelgeving en soft skills (opleiding en/of werven);
- Kennisverbetering van de IT-systemen;
- Utrechtse personeelsplanning;
- Trainen van eindgebruikers op kennis en vaardigheden op peil brengen van hun (veranderde) rol en taken.

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
P	Deskundigheid en kennis (algemeen)	Hier zijn nog geen projecten gestart.
Q	Deskundigheid en kennis (interne- en externe regelgeving)	Hier zijn nog geen projecten gestart.
R	Deskundigheid & beheer systemen en applicaties	Hier zijn nog geen projecten gestart.
S	Deskundigheid en kennis (soft skills)	Hier zijn nog geen projecten gestart.
T	Kennis van IT systemen	Hier zijn nog geen projecten gestart.
U	Utrechtse personeelsplanning	Bij alle teams zijn de projecten van de Utrechtse personeelsplanning gestart.
V	Train alle leidinggevend in de kennis en vaardigheden	Hier zijn nog geen projecten gestart.

Pijler 5: Cultuur en managementstijl

- Voeren van periodieke gesprekken.
- Kwaliteit leidinggevenden;
- Cultuurverandering en lerende adaptieve organisatie;
- Managers en bestuur steunen medewerkers in een bedrijfsvoeringsfunctie in hun optreden naar de gehele organisatie.

Nr.	Thema	Toelichting en voortgang
W	Voeren van periodieke gesprekken	De eerste klankbordgroepbijeenkomst heeft plaatsgevonden op 29 september. Onderwerp dat daar behandeld is was o.a. het inkoopbeleid.
X	Kwaliteit leidinggevenden	Hier zijn nog geen projecten gestart.
Y	Management en bestuur steunen BV Beter	Hier zijn nog geen projecten gestart.
Z	Cultuurverandering en lerende organisatie	Hier zijn nog geen projecten gestart.

B: Toelichting per team

0: Bedrijfsvoering algemeen

Bij bedrijfsvoering algemeen hebben we een aantal projecten opgestart in september. Dit betreft projecten zoals het eigenaarschap en governance van SAP, beschrijven en inventariseren van alle algemene taken en processen van bedrijfsvoering (waaronder staf), en ook de aanbesteding van het nieuwe financiële systeem. Daarnaast zijn ook de projecten vastleggingshulpmiddel processen opgestart. Belangrijke portfolio projecten zijn het bedrijfsvoeringsloket en de klantportaal software.

1: HRO

Bij het team HRO wordt het e-HRM systeem van ADP vervangen door het e-HRM systeem van AFAS. Dit project is een portfolio project. Het systeem moet per 1-1-2022 live gaan. Uitgangspunt is dat provincie Utrecht de standaarden van AFAS zoveel als mogelijk volgt. HRO draagt door het project e-HRM eraan bij om de provinciale bedrijfsvoering meer op orde te krijgen en te houden omdat het nieuwe systeem zorgt voor meer gebruiksgemak en bedrijfsvoeringsprocessen op een slimme wijze integreert. Vanaf 1 januari 2022 worden de salarissen, vergoedingen en toelagen via AFAS uitbetaald.

Kwartaal 3 en 4 van 2021 staan in het teken van realiseren en testen van processen en koppelingen. In het najaar organiseert het project e-HRM een bijeenkomst voor MT Bedrijfsvoering en de lijnmanagers in de domeinen. Tijdens de implementatie begin volgend jaar staan er informatiebijeenkomsten in de planning voor medewerkers en leidinggevenden.

Daarnaast is bij BV Beter het project (H-A1) beschrijving, optimaliseren en updaten HRO processen en Power BI gestart.

2: Inkoop

Bij team Inkoop zijn we met de volgende projecten gestart: inventariseren en beschrijven van de processen, het inventariseren van de contracten applicaties en systemen en de rapportage tool Power BI.

3: Subsidies

Bij team Subsidies zijn we met de volgende projecten bezig: inventariseren en beschrijven van de processen, het inventariseren van de contracten applicaties en systemen en de rapportage tool Power BI is gestart. Verder zijn de projecten kengetallen subsidies, opstellen spelregels voor nieuwe verordeningen en aansluiten subsidie administratie opgestart. Belangrijk portfolio project is het op- en bijstellen van de Algemene Subsidieverordening (ASV), de fit-gat analyse van het nieuwe subsidiesysteem en het project wegwerken achterstanden subsidies. Verder wordt er een nieuwe applicatie voor subsidies aangeschaft.

4: Juridisch

Bij team Juridisch zijn de projecten inventariseren en beschrijven van de processen, het inventariseren van de contracten applicaties en systemen en de rapportage tool Power BI gestart. Daarnaast zijn we in overleg met het team over het opstarten van het project verbeteren samenwerking domein juristen met de concernjuristen.

5: Facilitair

Bij team Facilitair zijn we in september gestart we met de volgende projecten: inventariseren en beschrijven van de processen, het inventariseren van de contracten applicaties en systemen en de rapportagetool Power BI. Verder is hier het project Planon interface met SAP gestart. Samen met de nieuwe teamleider Facilitair en zijn MT zijn we de projecten op urgentie aan het prioriteren.

6: IEA / Versterken ICT-functie en Digitale Routekaart

Bij IEA is het eerste dashboard opgesteld en wordt dit de komende periode nog verder doorontwikkeld.

In de afgelopen periode zijn er verschillende projecten afgerond, namelijk het uitvoeringsplan slimmer met data en het plan digitale dienstverlening zijn vastgesteld. Verder is het project multi factor authentication (MFA) en het projecten kwartier maken gegevensboek afgerond. In het derde kwartaal heeft het programma Informatie (IV&P) in samenwerking met de organisatie verder gewerkt aan zijn speerpunten.

Information Security Management System (ISMS)

Wij richten nu in SharePoint een ISMS in, en maken daarmee een slag in het inzicht in de risico's.

Met behulp van een ISMS kan gestuurd worden op risico's, maatregelen en op continue verbetering en het draagt bij aan een hoger volwassenheidsniveau van de organisatie. Op diverse aspecten van het ISMS wordt vooruitgang geboekt. Het risicomanagementproces wordt ingericht. De eerste risicoanalyses zijn inmiddels uitgevoerd en de resultaten worden geanalyseerd. De implementatie van de ondersteunende applicatie (KCD) loopt, maar nog niet zo snel als gewenst. De scope is voorlopig vastgesteld op de meest kritische processen zoals deze zijn opgenomen in het Bedrijf Continuïteit Plan (BCP).

Daarnaast is het programma in overleg met Concerncontrol over het vullen van een specifieke dashboard voor risicomanagement en wordt dit met behulp van externe expertise verder opgezet en uitgewerkt.

Voortgang implementatie Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO)

Er is een gapanalyse op de BIO uitgevoerd. Op basis hiervan worden de prioriteiten gesteld voor de beheersmaatregelen, in eerste instantie binnen de Bedrijfsvoering bij de teams I&A, HRO, Inkoop en Facilitair. Dit najaar wordt het tweejaarlijkse Assessment Informatiebeveiliging uitgevoerd. Dit assessment geeft inzicht in het volwassenheidsniveau van de organisatie op het gebied van informatieveiligheid. Dit beeld, plus nadere aanbevelingen, wordt eind van 2021 verwacht.

Voortgang implementatie AVG

De Functionaris voor Gegevensbescherming (FG) heeft een tussentijdse rapportage opgesteld waarin wordt weergegeven hoe de organisatie ervoor staat op het gebied van privacybescherming. Zij constateert dat er veel aandacht is voor privacy in de organisatie en dat het programmateam focust op het overbrengen van kennis en ervaring aan de organisatie en waar nodig ondersteuning biedt. Namens het CMT is een managementreactie opgesteld die deze conclusies en aanbevelingen onderschrijft. De FG-rapportage en de managementreactie zijn op donderdag 7 oktober besproken in het CMT.

Uitrollen opleidingsplan / bewustwordingsacties

De eerste modules van het opleidingsplan worden conform planning in november aangeboden aan de organisatie. Hierin worden verschillende doelgroepen en kennisniveaus onderscheiden. De deelname en scores kunnen worden gemonitord zodat verdere scholing, op maat, kan worden aangeboden. Daarnaast is er een intern netwerk gestart van aanspreekpunten binnen de teams voor uitwisseling en kennisontwikkeling op het gebied van Informatieveiligheid & Privacy.

Beleggen verantwoordelijkheid (centraal / decentraal)

Het programma IV&P loopt tot eind 2022. Daarom wordt nu al nagedacht over het beleggen en positioneren van IV&P in de lijnorganisatie na afloop van het programma. Het helder maken van de taken en verantwoordelijkheden rondom IV&P is hierbij van belang.

Financiële consequenties

Bij de start van het programma BV Beter is de afspraak gemaakt dat de daarvoor benodigde middelen vanuit de reeds bestaande bedrijfsvoeringsbudgetten in het overzicht Overhead gefinancierd dienen te worden. Deze voortgangsrapportage geeft geen aanleiding tot een bijstelling op dit punt.

Vervolgprocedure

Met de ingezette lijn van inhoudelijke verbeteringen van de bedrijfsvoering en de aanpak die gericht is op verbinding en samenspel binnen de organisatie, wordt een belangrijke bijdrage geleverd aan de doorontwikkeling van de organisatie. Een cruciale notie is om de koers van de organisatie en in het verlengde de bedrijfsvoering duidelijk en voortdurend uit te dragen en in praktijk te brengen. Om projecten uit te kunnen voeren en verbeteringen te realiseren, is beschikbaarheid van medewerkers bij de verschillende bedrijfsvoeringsteams noodzakelijk. Bij de uitvoering van het programma wordt nadrukkelijk concerncontrol en de klankbordgroep betrokken.

Deze Statenbrief informeert u per kwartaal over de voortgang van de bedrijfsvoeringsbrede programma's. Wij denken dat, met dit vanaf nu vaste format van rapporteren, het inzicht van uw staten in de voortgang van het verbeterproces BV Beter en de voortgang van het versterken van de ICT functie zal toenemen. In 2022 zal er ook een bedrijfsvoeringsbrede bijeenkomst met PS worden georganiseerd.

Bijlagen

- Dashboard programma BV Beter 3^e kwartaal 2021

Gedeputeerde Staten van Utrecht,

Voorzitter,
mr. J.H. Oosters

Secretaris,
mr. drs. A.G. Knol-van Leeuwen