

Delft's Digital Transformation: A SaaS Case Study

The Municipality of Delft



In 2024 heeft Highberg gemeente Delft geadviseerd over het inrichten van de beheerorganisatie naar aanleiding van de implementatie van de cloudstrategie. Dit geeft gemeente Delft handvatten om de beheerorganisatie zo in te richten dat het regie kan gaan voeren op het applicatieportfolio van de toekomst.

Aanleiding & vraag

In haar Sourcing- en cloudstrategie (2021) heeft gemeente Delft de ambitie uitgesproken om haar applicatielandschap verder te 'verSaaSen'. Het speerpunt is het inzetten op een applicatieportfolio dat met name bestaat uit Software as a service (SaaS), in plaats van de nadruk te leggen op on-premise softwaretoepassingen en in eigen beheer. Gemeente Delft is zich ervan bewust dat het nastreven van deze ambitie een verandering betekent voor de wijze waarop het de beheerrollen bij de gemeente inricht, en welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden daaraan verbonden zijn.

Om dit concreet inzichtelijk te maken heeft gemeente Delft aan Highberg gevraagd om aan de hand van de verSaaSing van de financiële applicatie een advies uit te brengen over het inrichten van de beheerorganisatie.

Enerzijds brengt het advies de verandering in beheer voor de financiële applicatie in beeld. Anderzijds is deze verSaaSing een concrete aanleiding om te komen tot de inrichting van de toekomstige beheerorganisatie. De vraagstelling luidt:

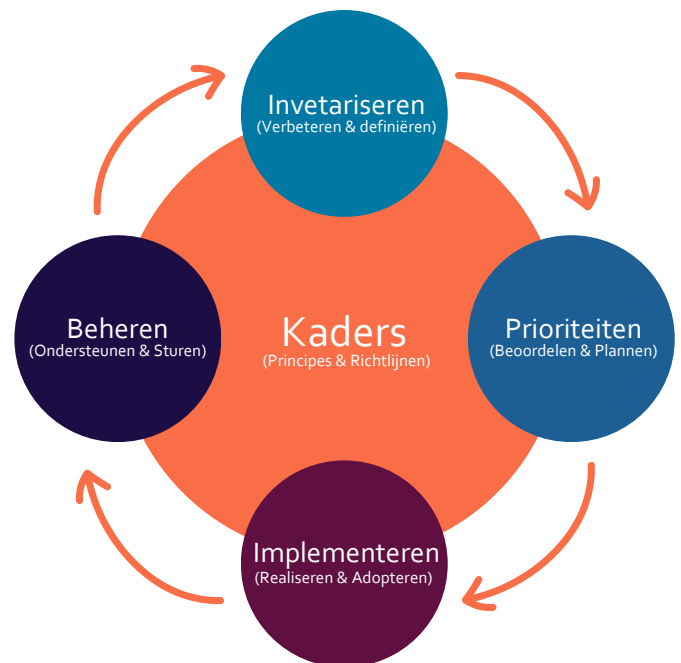
"Wat is de impact van de verSaaSing van de financiële applicatie op de beheerorganisatie van de Gemeente Delft en welke leringen kunnen we hieruit trekken voor toekomstige verSaaSingen?"

Opzet

Highberg heeft dit vraagstuk benaderd vanuit de IV-leverketen, een best practice. De leverketen bestaat uit 4 fases: Inventariseren, Prioriteren, Implementeren en Beheren. Een verzoek tot (ver-)nieuw(d)e IT-functionaliteit kan optimalisatie van huidige dienstverlening zijn, dienstverlening op basis van nieuwe technologie of naar aanleiding van een nieuwe functionele behoefte. Het volgen van deze cyclische aanpak garandeert een gestructureerde benadering van het vraagstuk.

IT-dienstverlening raakt alle vier fases. Door inzicht te creëren in de huidige en de toekomstige situatie aan de hand van de IV-leverketen specificeert Highberg per fase welke veranderingen er plaatsvinden en welke acties gemeente Delft dient te nemen om gedegen in te spelen op de impact van de verSaaSing.

Daarbij besteedt Highberg aandacht aan achtereenvolgens het proces, de mens en de organisatie. Aspecten die allen, ten gevolge van een verschuiving in technologie, zullen veranderen.



Aanpak

We hebben een gestructureerde aanpak gehanteerd, die bestond uit de volgende stappen:

- 1 Interviews:** We hebben gesprekken gevoerd met verschillende stakeholders binnen de gemeente Delft om inzicht te krijgen in hun taken, verantwoordelijkheden en uitdagingen.
- 2 Documentanalyse:** We hebben de aanbestedings- en implementatiedocumenten van de leverancier grondig bestudeerd om een helder beeld te krijgen van de nieuwe SaaS-dienstverlening en de gemaakte afspraken, wat ons hielp bij de voorbereiding op de implementatie.
- 3 Referentiegesprekken:** We hebben onze bevindingen gevalideerd door gesprekken te voeren met de betreffende leverancier en een andere gemeente die een vergelijkbaar traject heeft doorlopen, zodat we lessen konden trekken uit hun ervaringen voor de situatie in Delft.
- 4 Ervaring en expertise:** De gehele aanpak werd ondersteund door de ruime ervaring en expertise van Highberg binnen de publieke en semi-publieke sector. Deze ervaring stelt ons in staat om de specifieke behoeften van de gemeente Delft effectief te begrijpen en te adresseren.

Het advies

Met de overgang naar SaaS bij de gemeente worden er aanzienlijke veranderingen verwacht in de IT-beheerrollen. Delft moet deze veranderingen borgen in het beheer om de effectiviteit van de IT-beheerstructuur te garanderen en een soepele werking van de organisatie te garanderen.

De afbeelding hiernaast geeft een samenvatting op hoofdlijnen van de verwachte impact op de verschillende IT-beheerrollen als gevolg van de verSaaSing. Hierin maken we inzichtelijk wat de verschuiving in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in beheerrollen bij de verSaaSing van de financiële applicatie, en op de lange termijn.

Als voorbeeld geven we hieronder inzichten en adviezen rondom de veranderingen voor de rol van functioneel beheerder bij gemeente Delft.

	↑ Toename	— Gelijk-blijvend	↓ Afname	VerSaaSing financiële applicatie	VerSaaSing lange termijn*
Functioneel beheer	↑			↑	↑
Applicatie-beheer		—	↓	—	↓
Systeem-beheer		—	↓	—	↓
Key-user	↑			↑	↑
Contract-management	↑			↑	↑

*Lange termijn betekent hier het toenemende percentage van het applicatielandschap dat als SaaS-oplossing wordt afgenomen

Functioneel beheer

Naarmate SaaS een groter deel van het applicatielandschap vertegenwoordigt, verandert de rol van de functioneel beheerder. De focus verschuift van traditionele, interne applicaties naar het beheren van dynamische, Cloud gebaseerde diensten van externe leveranciers. Hierdoor veranderen de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de functioneel beheerder en moeten ze duidelijk worden gedefinieerd om overlap met andere rollen te voorkomen. Belangrijke onderwerpen waar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van functionele beheer wijzigingen zijn:



Integratie, “spin in het web”: De bevoegdheden verschuiven naar het beheren van de relaties met externe leveranciers en het waarborgen van de kwaliteit en beschikbaarheid van deze diensten. Functioneel beheer moet de verantwoordelijkheid dragen voor het configureren van deze diensten op een manier die past bij de bedrijfsprocessen, inclusief het integreren van verschillende SaaS-oplossingen met elkaar en met bestaande systemen. Functioneel beheer moet snel kunnen schakelen bij problemen of veranderingen in de SaaS-diensten. Als centraal aanspreekpunt richting de leverancier werkt functioneel beheer samen met contractmanagement, technisch beheer en securitymanagement ten behoeve van effectief beheer op de applicaties.



Compliance en beveiliging: De verantwoordelijkheden voor functioneel beheer op het gebied van compliance en databeveiliging nemen toe, aangezien de functioneel beheerder nu moet zorgen dat de SaaS-diensten voldoen aan de geldende regelgeving en de beveiliging van gevoelige data gewaarborgd is, ook al worden deze gegevens buiten gemeente Delft opgeslagen. Dit betekent dat functioneel beheer invloed moet hebben op de keuze van SaaS-leveranciers en betrokken is bij het onderhandelen over servicelevel agreements (SLA's) om de continuïteit en prestaties van de diensten te waarborgen.



Adoptie: Functioneel beheer moet de impact van veranderingen in de SaaS-diensten op de bedrijfsprocessen kunnen inschatten en hierover adviseren. Hierdoor groeit de strategische rol van functioneel beheer. Functioneel beheer krijgt de bevoegdheid om wijzigingen te evalueren en te beslissen hoe en wanneer ze worden doorgevoerd, om verstoringen in de bedrijfsvoering te minimaliseren. Vanuit functioneel beheer worden gebruikers vervolgens ondersteund bij de adoptie van nieuwe functionaliteit. Omdat SaaS-oplossingen regelmatig updates en nieuwe functies introduceren, moet functioneel beheer een brug slaan tussen de technologie en de eindgebruikers. Dit betekent dat functioneel beheer kennis moet hebben van de behoeften en uitdagingen van de gebruikers, en moet zorgen voor passende training en ondersteuning. Succesvolle adoptie van SaaS-applicaties binnen gemeente Delft is essentieel voor het realiseren van de beoogde voordelen van SaaS.

In het adviesrapport voor de gemeente Delft hebben we de impact op de individuele beheerrollen concreet in kaart gebracht en uitgewerkt ten aanzien van de drie eerdergenoemde aspecten: proces, mens en organisatie. We hebben aanbevelingen gedaan voor de positionering van de beheerrollen binnen de organisatie, de inrichting van het testmanagement, een ontwikkelpad voorgesteld voor rollen waarvan de verantwoordelijkheden in de toekomst zullen verschuiven, en prioriteiten aangegeven voor een effectieve implementatie van deze adviezen.

Bent u benieuwd naar de impact van verSaaSing op uw applicatielandschap? Wij helpen u graag inzicht te krijgen in de veranderende beheerrollen en begeleiden u bij een soepele transitie. Neem contact met ons op voor een vrijblijvend gesprek.

Over de auteurs



Berend van der Hoeven is senior consultant bij Highberg. Hij ondersteunt organisaties bij vraagstukken rondom sourcing en IT governance. Hij ziet dat de opkomst van Cloud significante invloed heeft op de wijze waarop organisaties het beheer op hun informatievoorziening inrichten.

✉ Berend.vanderHoeven@highberg.com

☎ 06-18216646



Solaiman Boubkari is senior consultant bij Highberg en richt zich op onderwerpen als Cloud, Enterprise architectuur, sourcing, en IT governance. Binnen digitale transformaties fungeert hij als een strategische sparringspartner, die organisaties begeleidt bij het maken van de juiste keuzes voor hun IT-landschap.

✉ Solaiman.Boubkari@highberg.com

☎ 06-39336547