

Doelmatigheid en doeltreffendheid ICT-beleid gemeente Drimmelen

Eindrapportage

September 2015

Postbus 5000
4700 KA ROOSEDAAL

www.rekenkamerwestbrabant.nl

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
1.1.	Onderzoek doeltreffendheid en doelmatigheid van ICT-beleid	5
1.2.	Overkoepelende onderzoeksvraag.....	7
1.3.	Specifieke aandachtspunten gemeente Drimmelen.....	9
1.4.	Onderzoeksaanpak.....	9
1.5.	Analyse en rapportage.....	10
2.	Beleid, besturing & beheer van ICT in Drimmelen	11
2.1.	Van faciliteit naar strategisch bedrijfsmiddel.....	11
2.2.	Beleid en strategie	11
2.3.	Besturing en verantwoording.....	14
2.3.1.	Beheer en exploitatie	16
2.4.	Informatievoorziening Decentralisaties	17
2.5.	Specifieke aandachtspunten	18
2.5.1.	Werken volgens standaarden	18
2.5.2.	Meerwaarde en effect van samenwerking.....	18
2.5.3.	Toekomstvastheid.....	19
2.5.4.	Grip op bedrijfsvoering	20
3.	Casestudy	22
3.1.	Keuze ICT-projecten	22
3.2.	ICT-project: CORSA / RIS / BIS.....	22
3.3.	ICT-project: Vervanging PI-systeem en salarisadministratie – West-Brabant.....	23
4.	Conclusies en aanbevelingen	25
4.1.	Conclusies	25
4.2.	Beantwoording overkoepelende onderzoeksvraag	27
4.3.	Beantwoording specifieke aandachtspunten	27
4.4.	Aanbevelingen.....	29
5.	Reactie College op conceptrapport	32
6.	Nawoord	35
Bijlagen		
Bijlage 1	Normenkader en bevindingen	39
Bijlage 2	Geïnterviewden	51
Bijlage 3	Bestudeerde documenten	52
Bijlage 4	Begrippenlijst	54
Bijlage 5	Relatie vragen leden gemeenteraad en onderzochte aandachtspunten	57

1. Inleiding

Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) gaat niet meer alleen over digitale werkplekken, maar steeds meer over het mogelijk maken van informatiestromen binnen organisaties en het uitwisselen van informatie met ketenpartners. ICT wordt daarom inmiddels gezien als een cruciaal bedrijfsmiddel en kent steeds meer aspecten die in wet- en regelgeving zijn vervat en die eisen stellen aan de gemeenten.

In de afgelopen jaren hebben overheden, waaronder gemeenten, flink geïnvesteerd in ICT. Deels vanuit de overtuiging dat daarmee de kwantiteit en kwaliteit van beleidsvoering en dienstverlening van de eigen organisatie is gediend en deels omdat door wet- en regelgeving nieuwe externe eisen worden opgelegd om een goede en veilige uitwisseling van gegevens te waarborgen. Overheden zijn in toenemende mate met elkaar, met maatschappelijke organisaties, bedrijven en inwoners in digitale netwerken verbonden.

Een voorbeeld van de meer strategische inzet van ICT is het onderwerp 'open data'. Open data gaat over het zonder beperkingen (tenzij beperkt door wet- en regelgeving met betrekking tot privacy of auteursrechten) beschikbaar stellen van overheidsinformatie. Het doel daarbij is het zijn van een transparante en faciliterende overheid, die 'open' is over zijn handelen en innovatie in de samenleving stimuleert. De gemeenteraad en het bestuur kunnen doelen formuleren met betrekking tot transparantie en het faciliteren van innovatie en de wijze waarop dit dient te gebeuren. De ICT-organisatie vertaalt vervolgens deze doelen en ambities naar een actieplan en verzorgt de technische en organisatorische randvoorwaarden.

Daarnaast is medio 2014 het eindrapport verschenen van de parlementaire onderzoekscmissie ICT onder leiding van de heer Elias. De commissie stelt hierin vast dat de (rijks)overheid niet goed in control is op de doelmatigheid en doeltreffendheid van ICT-investeringen en doet verregaande aanbevelingen rond de sanctionering van ICT-initiatieven, de aansturing van projecten en de rol van de politiek bij het onderwerp ICT.

Bovengenoemde redenen zijn voor de Rekenkamer West-Brabant aanleiding geweest bij de voorbereiding van het onderzoeksprogramma 2015 het onderwerp ICT-beleid voor te stellen als een van de relevante thema's. Daarop hebben de raden van de gemeenten Bergen op Zoom, Drimmelen, Halderberge en Moerdijk hun interesse voor dit onderwerp kenbaar gemaakt en is dat voor deze gemeenten in het jaarplan opgenomen. Het onderzoek is uitgevoerd door het bureau BMC te Amersfoort.

1.1. Onderzoek doeltreffendheid en doelmatigheid van ICT-beleid

Het inzicht dat het ICT-beleid en de ICT-investeringen een essentiële schakel vormen in de bedrijfsvoering en in de realisatie van beleidsdoelstellingen van de gemeente Drimmelen, leiden tot de versterkte aandacht voor ICT als onderdeel van de gemeentelijke governance. Governance houdt in dat er regels zijn voor goed bestuur en goed toezicht en regels voor een verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van betrokkenen. Een praktisch bruikbare definitie van governance luidt: Het sturen en controleren van overheidsorganisaties en door de overheid in het

leven geroepen organisaties, de verantwoording die daarover wordt afgelegd en het toezicht dat daarop wordt uitgeoefend ten behoeve van belanghebbenden¹.

Om de ICT-governance van de gemeente Drimmelen in beeld te krijgen, is bij de uitvoering van het onderzoek en de indeling van de onderzoeksvragen een nadere clustering en onderscheid gemaakt tussen:

- Beleid en strategie
- Besturing en verantwoording
- Beheer en exploitatie

Hieronder wordt het volgende verstaan.

Beleid en strategie

Beleidsdoelen, zoals geprioriteerd in coalitieakkoorden en bestuursprogramma's, vinden hun vertaling in de noodzakelijke informatievoorziening.

Strategisch ICT-beleid koppelt de ambities van de gemeente voor de korte, middellange en lange termijn aan concrete te realiseren ICT-doelen.

De huidige collegepartijen hebben hun ambities beschreven in het Coalitieprogramma 2014 – 2018 "Samen investeren in Drimmelen". Het is daarna aan het college van burgemeester en wethouders en de ambtelijke organisatie om deze ambities te vertalen in realistische doelen en de daartoe benodigde ICT-inzet te beschrijven in de vorm van een ICT-beleidsplan voor meerdere jaren, dat door de gemeenteraad wordt vastgesteld. Op die manier geeft de gemeenteraad opdracht om het beleid binnen de beschikbaar gestelde middelen uit te voeren. Bovendien stelt de raad zichzelf in de gelegenheid meer betrokkenheid te hebben bij het strategische belang van ICT met betrekking tot maatschappelijke effecten en gemeentelijke doelstellingen.

Besturing en verantwoording

Besturing houdt in dat er samenhang is tussen planning, uitvoering, controle en evaluatie. Een onderdeel is de verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van de informatievoorziening en het ICT-beleid.

Dit betekent dat de vertaling van een meerjaren ICT-beleidsplan, bijvoorbeeld door jaarplannen, door het college van burgemeester en wethouders wordt vastgesteld. Daarmee geeft het college dan opdracht aan de ambtelijke organisatie uitvoering te geven aan de in het plan uitgezette koers. Daar vallen activiteiten onder als: de planning en organisatie van de informatievoorziening en de ICT, het inrichten van de concern-architectuur, het inrichten van de ICT-processen, het opstellen van interne procedures, regels en richtlijnen.

De verantwoording van de uitgevoerde activiteiten en de mate waarin de gestelde doelen zijn bereikt, dienen in omgekeerde volgorde te gebeuren. Door bijvoorbeeld voortgangsrapportages legt het management rekenschap af aan het college van burgemeester en wethouders en het college informeert de gemeenteraad in het jaarverslag bij de bedrijfsvoeringsparagraaf in hoeverre de bedrijfsvoering in control is. In opdracht van de gemeenteraad houdt de externe accountant toezicht op een rechtmatige uitvoering.

¹ Ministerie van Financiën, 1996.

Beheer en exploitatie

Beheer van ICT-voorzieningen houdt in de sturing, organisatie, uitvoering en bewaking van projecten en programma's volgens erkende standaarden door de ambtelijke organisatie. De exploitatie houdt in de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden, gericht op de continuïteit van de bedrijfsprocessen.

Gelet op de risico's die gemeenten lopen bij de uitvoering van grote ICT-projecten, dient de interne beheersing goed te zijn ingericht. Het op koers houden van de ambtelijke ICT-organisatie dient te gebeuren door een stelsel van maatregelen en procedures in te voeren en te handhaven om vast te stellen of de invoering en uitvoering in overeenstemming is en blijft met de plannen. Zo nodig worden maatregelen getroffen voor bijsturing zodat de beleidsdoelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Hieronder vallen activiteiten als: risicomangement, de naleving van interne procedures, richtlijnen en wet- en regelgeving, periodieke en incidentele managementrapportages, voortgangscontrole en bijsturing van de planning, uitvoeren van audits, evaluaties en de monitoring.

Het onderzoek richt zich op de governance van de gemeente Drimmelen ten aanzien van het ICT-beleid, te weten:

- de sturing: beleid en strategie;
- de verantwoording en toezicht: besturing en verantwoording;
- de interne beheersing: beheer en exploitatie.

De doeltreffendheid en doelmatigheid van het ICT-beleid wordt beoordeeld, de rechtmatigheid van de uitgaven ligt buiten de scope van dit onderzoek.

1.2. Overkoepelende onderzoeksvraag

De focus van het onderzoek is gericht op de mate van doeltreffendheid en doelmatigheid van het ICT-beleid in Drimmelen. Daarnaast wordt in het onderzoek aandacht besteed aan door de gemeenteraad aangegeven aandachtspunten binnen de scope van doeltreffendheid en doelmatigheid.

Overkoepelende onderzoeksvraag

De overkoepelende onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre is het ICT-beleid bij de gemeente Drimmelen als doeltreffend en doelmatig aan te merken?

Met deze overkoepelende onderzoeksvraag geeft het onderzoek informatie over:

- of en zo ja, in welke mate de beoogde effecten van het ICT-beleid daadwerkelijk zijn behaald (doeltreffendheid);
- of en zo ja in welke mate de voorbereiding, de organisatie en de uitvoering van het ICT-beleid efficiënt verlopen (doelmatigheid).

De bijbehorende deelvragen zijn onderverdeeld in de eerder genoemde clustering.

Beleid en strategie

1. Heeft de gemeente een centraal ICT-plan, waarin de voorziene ontwikkelingen (waaronder intergemeentelijke samenwerking), het voorgenomen beleid en de voorziene uitgaven in de verschillende ICT-domeinen beschreven en onderbouwd zijn?

2. Wordt in het ICT-beleid geanticipeerd op toekomstige beleidsontwikkelingen (onder andere decentralisaties jeugdzorg, Wmo, Participatiewet) en daaruit voortvloeiende eisen ten aanzien van ICT?

3. Sluit het ICT-beleid aan op de actuele inzichten van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING), het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en voldoet het aan de eisen die daarin aan gemeenten van vergelijkbare grootte worden gesteld?

Besturing en verantwoording

4. Welke beleidscyclus wordt gehanteerd voor de besluitvorming voor het ICT-beleid en de ICT-investeringen? Op welke wijze worden de ICT-investeringen verantwoord?

5. Wat is de betrokkenheid van de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de diensten van de ambtelijke organisatie hierbij?

6. Kan de gemeenteraad op grond van de informatievoorziening rond het ICT-beleid en de ICT-investeringen invulling geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol? Op welke wijze wordt de gemeenteraad daarin gefaciliteerd?

7. Welke criteria spelen een rol in de besluitvorming rond het ICT-beleid en de ICT-investeringen (basisinfrastructuur, kwaliteit, prijs, verwachte opbrengst en dergelijke)?

8. Wordt bij de besluitvorming rond het ICT-beleid en de ICT-investeringen ook samengewerkt met andere gemeenten en/of instellingen? En zo ja, op welke terreinen en met welke partijen?

9. Heeft de gemeente een centraal ICT-inkoopbeleid of vindt dit decentraal (dienstenniveau) plaats? En hoe ziet dat inkoopbeleid er dan uit?

10. Wat doet de gemeentelijke organisatie met de resultaten en aanbevelingen van periodieke doorlichtingen en audits van het ICT-beleid en van de ICT-investeringen?

Beheer en exploitatie

11. Hoe is de gemeentelijke ICT-functie ingericht?

12. Hoe worden grootschalige ICT-projecten binnen de gemeentelijke diensten uitgevoerd?

13. Blijven ICT-projecten binnen de gestelde kaders (personele en financiële inzet en doorlooptijd)?

14. Worden de gestelde doelen gerealiseerd en is dat inzichtelijk voor de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de ambtelijke organisatie?

1.3. Specifieke aandachtspunten gemeente Drimmelen

Om het onderzoek goed te laten aansluiten bij de informatiebehoefte van de gemeenteraad van Drimmelen, heeft de Rekenkamer West-Brabant met de gemeenteraad een afzonderlijk gesprek gevoerd bij de start van het onderzoek. Doel van het gesprek met de gemeenteraadsleden was te inventariseren welke specifieke aandachtspunten zij willen meegeven voor het onderzoek.

De gemeenteraad van Drimmelen heeft aandacht gevraagd voor de volgende thema's:

Toekomstvastheid

In hoeverre is de organisatie in termen van techniek en organisatie voorbereid op de beleidsmatige ontwikkelingen van de komende jaren? De decentralisaties in het sociaal domein vragen om een informatievoorziening die voorbereid is op het werken in ketens en waarbij informatiebeveiliging en privacy geborgd zijn.

Meerwaarde en effect van samenwerking

Welke meerwaarde levert eventuele ICT-samenwerking met andere gemeenten op? De ICT-samenwerking is bedoeld voor het bereiken van kwantitatieve en kwalitatieve effecten. Kunnen deze worden bereikt?

Werken volgens standaarden

In hoeverre maakt de informatievoorziening van de gemeente gebruik van landelijke standaarden, die het mogelijk maken systemen van verschillende leveranciers met elkaar te koppelen? Hierdoor neemt de afhankelijkheidspositie van de gemeente ten opzichte van een beperkt aantal leveranciers af. Dit draagt bij aan de vergroting van de keuzevrijheid van de gemeente en de kosten van koppelingen worden verminderd.

Op verzoek van raadsleden tijdens het gesprek op 11 maart 2015 is hieraan toegevoegd:

Grip op bedrijfsvoering

Is de gemeente voor wat betreft ICT-investeringen en -verplichtingen 'in control' met betrekking tot financiën, risicomanagement, inkoop en contractvorming?

1.4. Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van documentstudie, interviews en casestudy. De focus van het onderzoek ligt op het tijdvak 2013 en 2014. De interviews zijn in maart en april 2015 gehouden. Het gesprek met een delegatie van de gemeenteraad vond plaats op 11 maart 2015. Eventuele informatie die relevant is voor het onderzoek is tot dat tijdstip geactualiseerd.

Documentstudie

Het onderzoek is van start gegaan met het bestuderen van de relevante documenten, zoals beleidsafspraken, voortgangsrapportages, afsprakenkaders, uitvoeringsprogramma's en bedrijfsplannen. Hiermee is een beeld ontstaan van de aansturing, uitvoering en verantwoording op ICT-projecten. Er is zicht op 'witte vlekken' gekregen voor verder onderzoek door middel van interviews.

Interviews

Na de documentstudie zijn interviews gehouden met betrokken ambtelijk medewerkers. Daarnaast is gesproken met de verantwoordelijk bestuurder en met raadsleden. In bijlage 2 van dit rapport staat wie er is geïnterviewd. Met behulp van deze gesprekken zijn de 'witte vlekken' uit de documentstudie onderzocht.

Casestudy

Op basis van de bestudeerde documenten en de gehouden interviews is een gedegen beeld opgebouwd om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Uit oogpunt van zorgvuldigheid, objectiviteit en transparante oordeelsvorming, is een toetsing uitgevoerd door middel van een casestudy. Dit houdt in dat in overleg met de Rekenkamer West-Brabant twee dossiers zijn geselecteerd om te toetsen of in de praktijk wordt gewerkt volgens de vastgestelde werkwijzen en protocollen en in hoeverre de beoogde doelmatigheid en doeltreffendheid daadwerkelijk wordt bereikt.

Voor de gemeente Drimmelen zijn de volgende cases geselecteerd:

1. CORSA / RIS / BIS. Het digitaliseren en toegankelijk maken van informatie vraagt om een passende infrastructuur met bijbehorende hardware en software. Dit project heeft onder andere als doel raadsleden direct ondersteuning te bieden.
2. Vervanging PI-systeem en salarisadministratie – West-Brabant. Op ICT-gebied wordt in toenemende mate samengewerkt in West-Brabant middels diverse initiatieven. Onderzoeken van deze case geeft inzicht in de afwegingen daartoe en het verloop van het samenwerkingsproces.

1.5. Analyse en rapportage

Voor de beoordeling van de doelmatigheid en doeltreffendheid van het ICT-beleid is een normenkader opgesteld. Ook dit normenkader gaat uit van de clustering in beleid en strategie, besturing en verantwoording en beheer en exploitatie. Het normenkader is weergegeven in bijlage 1.

Het conceptrapport is voor ambtelijk wederhoor voorgelegd aan alle betrokkenen en na verwerking van de reacties is het definitieve rapport met conclusies en aanbevelingen opgesteld.

Hoofdstuk 2 geeft de analyse weer naar aanleiding van de documentstudie en interviews. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de resultaten van de casestudy. Hoofdstuk 4 bevat de conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van het onderzoek. In hoofdstuk 5 is de reactie van het College op de conceptrapportage opgenomen, in hoofdstuk 6 gevolgd door het Nawoord van de Rekenkamer.

2. Beleid, besturing & beheer van ICT in Drimmelen

Dit hoofdstuk gaat kort in op het begrip 'ICT' en geeft vervolgens de resultaten weer van de documentstudie en de interviews. De eerder genoemde indeling van de onderzoeksvragen in beleid en strategie, besturing en verantwoording en beheer en exploitatie komt ook terug in de indeling van dit hoofdstuk.

2.1. Van faciliteit naar strategisch bedrijfsmiddel

Het begrip 'ICT' is de afkorting van Informatie- en Communicatietechnologie. ICT bestrijkt een steeds breder wordend palet van aspecten. Zo stond ICT in eerste instantie voor de technische voorzieningen die nodig waren om te automatiseren: hardware, software en gegevens. Tegenwoordig heeft het begrip ook betrekking op de organisatorische en procesmatige kant van het gebruik van deze technische voorzieningen.

Het doel daarbij is het realiseren van informatiestromen tussen personen, organisatieonderdelen en organisaties, zodat taken kunnen worden uitgevoerd en doelen worden bereikt. Het begrip 'ICT' wordt daarom steeds meer vervangen door het begrip 'Informatievoorziening' en ondergaat een ontwikkeling van een technische, aanbodgerichte faciliteit naar een organisatie- en vraaggericht strategisch bedrijfsmiddel.

Een niet-limitatieve opsomming van de aspecten waar informatievoorziening betrekking op heeft:

- Ontwerp van de informatievoorziening op basis van een 'architectuur'
- Werkplekken
- Applicaties
- Basisregistraties, Kernregistraties en Procesregistraties
- Toepassingen van open standaarden
- Cloud-oplossingen
- Open data
- Beveiliging
- Helpdesk
- Technisch en functioneel applicatiebeheer
- Governance

De scope van dit onderzoek betreft de informatievoorziening van de gemeente Drimmelen. Omdat de onderzoeksvraag het begrip 'ICT' bevat, wordt in deze rapportage gesproken over ICT. Daar wordt echter in alle gevallen 'Informatievoorziening' mee bedoeld.

2.2. Beleid en strategie

Informatiebeleidsplan 2009 – 2015

Het vigerende beleidsplan, inclusief een bijbehorend realisatieplan is vastgesteld in 2009. Het geeft kaders voor de jaren 2009 tot 2015. Een grote impact in die periode had het Nationaal Uitvoeringsprogramma. Gemeenten werden verantwoordelijk voor het implementeren van diverse 'bouwstenen', waaronder WABO, BAG en DMS. De ondertitel van het Informatiebeleidsplan 2009-2015 is dan ook: Geïntegreerd met realisatieplan elektronische dienstverlening 2009-2012.

Doel van het plan is om in de periode tot 2015 naast het voldoen aan wettelijke verplichtingen, te komen tot een vraaggerichte, geïntegreerde 'multichannel' dienstverlening. De gemeente kiest er daarbij uit oogpunt van risicobeheersing voor niet voorop en niet achter te lopen, maar de ontwikkelingen kritisch te volgen. Veranderingen zullen zoveel mogelijk in eigen beheer 'evolutionair' worden doorgevoerd en de gemeente staat open voor samenwerking als dat meerwaarde oplevert. In het algemeen zal gekozen worden voor standaard toepassingen van software.

Het plan is tevens bedoeld om de vele initiatieven, vragen en suggesties om de bedrijfsvoering te verbeteren, te integreren en in onderlinge samenhang te brengen. De ervaring leerde dat het gelijktijdig diverse ontwikkelingen ter hand nemen leidt tot stagnatie en niet tot het gewenste resultaat. Ook werd het ontbreken van een functionele informatiestructuur duidelijk. Soms was sprake van ad hoc investeringen en 'eilandautomatisering'. De gemeente bevond zich in de omslag van automatisering naar informatisering.

Het plan maakt de keuze dat de afdelingen leidend zijn als het gaat om nieuwe voorzieningen als het beheer van bestaande applicaties. Investeringen dienen opgenomen te worden in de afdelingsplannen. Wel dient het cluster ICT daarbij betrokken te worden vanuit een adviserende rol.

Het cluster ICT heeft de verantwoordelijkheid voor het beheer van de technische infrastructuur, de hardware. Het cluster is tevens verantwoordelijk voor gemeentebrede investeringen van apparatuur en programmatuur, bijbehorende implementatiekosten en opleidingen. Het stelt daartoe een meerjarig investeringsplan op dat wordt opgenomen in de gemeentebegroting.

Om de realisatie van het plan te waarborgen is een regiegroep elektronische dienstverlening ingesteld, bestaande uit het afdelingshoofd Publiekszaken, het afdelingshoofd BMO en het afdelingshoofd Middelen, een financieel specialist en de informatieadviseur. De regiegroep bewaakt de planning, de voortgang, de financiële middelen en verbindt en ondersteunt daar waar nodig is. Afgelopen jaren is de regiegroep aangevuld met trekkers van diverse ICT-gerelateerde projecten (website, BGR, GBA). De regiegroep is ingesprongen op allerlei ontwikkelingen die vooraf nog niet bekend waren. In 2009 heeft de regiegroep hiervoor financiële middelen van de raad ontvangen. Eind 2015 wordt hierover een eindverantwoording afgegeven in de jaarrekening.

In de regiegroep bewaakt de informatieadviseur zowel de inhoudelijke als financiële inpassing van nieuwe initiatieven in respectievelijk de informatie-architectuur als het ICT-budget. Voorstellen die leiden tot uitgaven worden door de regiegroep voorbereid en door het MT vastgesteld. Daarnaast is een projectenprogramma- en planning opgesteld. Tevens werd een opleidingstraject projectmatig werken/projectmanagement georganiseerd. Naar verwachting zal eind 2015 de regiegroep worden ontbonden.

Ten tijde van dit onderzoek is een nieuw informatiebeleidsplan in voorbereiding. Het voornemen is dit na vaststelling door het college van burgemeester en wethouders ter kennis te brengen van de gemeenteraad.

Resultaat voor publieksdienstverlening

Het informatiebeleidsplan is voor een belangrijk deel gericht op het mogelijk maken en verbeteren van de publieksdienstverlening. De ontwikkeling van digitale dienstverlening vormt een belangrijk onderdeel daarvan. Tot 2011 werd landelijk een ranglijst bijgehouden waarin gemeenten 'gescoord' werden op de mate waarin zij dienstverlening digitaal mogelijk maakten. Drimmelen bekleedde in het laatste jaar positie 256 (van destijds 418 gemeenten).

Rol van de gemeenteraad

In maart 2015 is een gesprek gevoerd met een aantal raadsleden, in aanwezigheid van de raadsgriffier. Doel van het gesprek was om zicht te krijgen op de wijze waarop de gemeenteraad invulling geeft aan governance van ICT. Aan de hand van een interviewprotocol zijn de volgende vragen aan de orde gesteld:

- In welke mate kan de gemeenteraad op grond van de informatievoorziening rond ICT en intergemeentelijke samenwerking invulling geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol?
- In welke mate wordt de gemeenteraad in staat gesteld beleid(skaders) voor ICT en intergemeentelijke samenwerking vast te stellen en daaraan rapportagemomenten inzake de uitvoering te verbinden?
- In welke mate heeft de gemeenteraad inzicht in de keuzes die worden gemaakt ten aanzien van ICT en intergemeentelijke samenwerking?
- In welke mate heeft de gemeenteraad inzicht in de doelen die worden gerealiseerd en met welke investeringen?
- In welke mate is de gemeenteraad in de gelegenheid om bij te kunnen sturen ten aanzien van het ICT-beleid en intergemeentelijke samenwerking?
- Welke mogelijkheden zien raadsleden om de kaderstellende en controlerende rol te versterken?

Uitkomsten van het gesprek zijn dat raadsleden niet intensief zijn betrokken bij ICT. Er bestaat bij de raadsleden weinig zicht op de investeringen die de gemeente doet en op het beleid dat daaraan ten grondslag ligt. Het is bij de raadsleden niet bekend of het vigerende beleidsplan indertijd aan de toenmalige gemeenteraad is voorgelegd ter vaststelling.

In de periode 2005–2007 heeft de betrokkenheid van raadsleden bij ICT zich beperkt tot deelname aan de RIS-werkgroep en de werkgroep die het papierloos vergaderen heeft begeleid. Er is door de werkgroep onder andere een programma van eisen opgesteld. De ervaring is opgedaan dat de afgesproken planning door de organisatie niet werd gehaald, wat de indruk heeft gewekt dat het projectmatig werken verbetering behoeft.

Voor de toekomst wensen de raadsleden beter geïnformeerd te worden of de organisatie ten aanzien van ICT 'in control' is. Een indicator daarvoor is bijvoorbeeld de tevredenheid van de eindgebruikers over de informatievoorziening. Als er investeringen worden voorgesteld, dienen ook de alternatieven te worden aangegeven.

De belangstelling van de raadsleden gaat uit naar de plannen van het gemeentebestuur ten aanzien van intergemeentelijke samenwerking en informatiebeveiliging.

2.3. Besturing en verantwoording

Realisatieplan Elektronische dienstverlening 2009 – 2012

Dit plan is een bijlage bij het Informatiebeleidsplan 2009 – 2015 en vindt zijn aanleiding onder andere in de vaststelling van het Nationaal Uitvoerings Programma dienstverlening en e-overheid (NUP). Het bevat een beschrijving van:

- de aanleiding en het doel van het plan
- de huidige situatie van de (elektronische) dienstverlening
- het stappenplan voor de gemeente Drimmelen
- de toekomstige informatiearchitectuur
- de aansturing van het realisatieplan
- de benodigde financiële en personele middelen
- een overzicht van uit te voeren projecten

De sturing en verantwoording aan de gemeenteraad vindt voornamelijk plaats middels de p&c-cyclus. Het college van burgemeester en wethouders maakt daarin bekend welke voornemens het heeft, welke investeringen worden voorgesteld en hoe de voortgang van de uitvoering is. Hieronder beschrijven wij de belangrijkste documenten die in de onderzoeksperiode aan de gemeenteraad zijn aangeboden.

Jaarrekening en –verslag 2013

Aan de gemeenteraad wordt verslag gedaan van de resultaten die in het verslagjaar zijn bereikt. Gemeld wordt dat er verdere digitalisering heeft plaatsgevonden van enkele producten en dat aansluiting bij mijnoverheid.nl wordt voorbereid. Een meer uitgebreide toelichting is te vinden in de paragraaf bedrijfsvoering. Er wordt verslag gedaan van de vernieuwing van enkele softwarepakketten. Wat uitgebreider wordt ingegaan op het zaakgericht werken. Volledig zaakgericht werken eist dat aan diverse voorwaarden moet worden voldaan. Vanwege de inspanning die dit vraagt is contact gezocht met de gemeenten Oosterhout en Geertruidenberg. Verder wordt ingegaan op de onderdelen van de E-dienstverlening (DigiDrim).

Voorjaarsnota 2014 / Kadernota 2015

Door middel van de Voorjaarsnota 2014 wordt financieel en beleidsmatig verantwoording afgelegd over het eerste kwartaal. In het onderdeel Kadernota 2015 zijn uitgangspunten geformuleerd voor de begroting 2015. Vervangingsinvesteringen worden aan de raad ter besluitvorming voorgelegd.

Aan de gemeenteraad is bij de voorjaarsnota voorgesteld enkele kredieten te laten vervallen dan wel door te schuiven. Dit betreft de vervanging van pakketten en softwaresystemen. De toelichting is opgenomen in de voorjaarsnota zelf. De raad heeft conform dit voorstel besloten.

In de voorjaarsnota zelf staat dat een intern onderzoek heeft plaatsgevonden met betrekking tot zelfstandig blijven op ICT-gebied dan wel overstappen naar Equalit. Aangekondigd wordt dat een extern onderzoek zal plaatsvinden om de keuzes te concretiseren ten aanzien van: kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid, continuïteit, terug-verdieneffecten en het juiste overstapmoment.

Najaarsnota 2014

Jaarlijks wordt het meerjarig investeringsplan opgesteld met onder andere de voorgenomen ICT-investeringen. In de najaarsnota worden de gerealiseerde

uitgaven verantwoord. Er wordt daarvan verslag gedaan met een korte inhoudelijke toelichting van de actuele stand van zaken.

Gemeentebegroting 2015

In de paragraaf bedrijfsvoering bij de gemeentebegroting 2015 wordt gemeld dat het gegevensbeheer in 2015 gereorganiseerd zal worden. Dit is nodig om het stelsel van basisregistraties in samenhang te kunnen laten werken. Aangezien dit complex is, wordt voorgesteld dit in overleg dan wel samenwerking met andere gemeenten op te pakken. Niet wordt aangegeven hoe en met welke gemeenten dit zal gebeuren.

Verder wordt gemeld in 2014 met een uitloop naar 2015 wordt gewerkt aan een efficiënter systeem voor gegevensbeheer en gegevensdistributie met aansluitmogelijkheden en doorontwikkeling van een zaakstelsel. Daarnaast wordt gewag gemaakt van een herpositionering van ICT, zonder dat dit in de toelichting wordt uitgewerkt.

In 2014 heeft de ambtelijke organisatie een onderzoek gedaan naar de scope, voorwaarden en fasering van toetreding tot de Equalit-samenwerking. Het college heeft naar aanleiding van een voorstel tot toetreding een breder onderzoek gevraagd, waarin ook alternatieven werden opgenomen.

In de gemeentebegroting 2015 staat dat dit onderzoek plaatsvindt om het beheer en onderhoud van hardware- en netwerkcomponenten uit te besteden. De opties zijn:

- onderbrengen bij het shared service center (Equalit)
- onderbrengen bij het shared service center van de gemeente Breda
- onderbrengen bij een particuliere aanbieder (in the Cloud).

Het onderzoek wordt op dit moment uitgevoerd in gezamenlijke opdracht van de gemeenten Geertruidenberg en Drimmelen. Als optie in de opdracht is ook opgenomen:

- aansluiting bij de BERM-samenwerking.

De exploitatiekosten laten een stijgende lijn zien (tabel 1), zonder dat dit aanvankelijk werd toegelicht. In de Voorjaarsnota zijn financiële middelen gevraagd naar aanleiding van het onderzoek naar uitplaatsing bij Equalit. Zowel in het raadsvoorstel (tabel 1.2), als in het besluit (nr.1), als in de paragraaf bedrijfsvoering wordt hiervan melding gemaakt. De onderbouwing was echter zeer summier. Hiervoor heeft de raad in oktober 2014 een uitgebreide raadsbrief ontvangen.

Tabel 1: Jaarlijkse exploitatiekosten (bron: gemeentebegroting 2015, paragraaf Bedrijfsvoering, onderdeel Wat gaat het kosten? blz 76)

Kosten / Uitgaaf	Werkelijk 2013	Begroot 2014	Begroot 2015
Automatisering & Informatisering	€ 875.614,--	€ 936.050,--	€ 1.126.155,--

2.3.1. Beheer en exploitatie

Inrichting ICT-functie

De gemeentelijke ICT-functie is als volgt ingericht:

- Beslissend: besluiten worden door het college van burgemeester en wethouders genomen, op basis van voorstellen van het cluster ICT of van de vakafdelingen. Investerings worden geplaatst op het meerjarig investeringsplan. De centrale ICT-functie heeft zicht en toetst op het jaarbudget, voor zover het de gemeentebrede informatievoorziening betreft.
- Strategisch: informatiebeleid wordt op een 'evolutionaire' wijze tot stand gebracht, waarbij van het cluster ICT en de informatieadviseur in het bijzonder het initiatief wordt verwacht.
- Facilitair: de ondersteuning van de werkplekken is ondergebracht bij het cluster ICT.
- Beherend: functioneel beheer is in de vakafdelingen dan wel voor de gemeentebrede voorzieningen bij het cluster ICT ondergebracht.
- Innovatief: innovatie wordt niet nadrukkelijk nagestreefd, omdat de gemeente niet voorop wil lopen. Voor dienstverlening gold voor een beperkte looptijd een realisatieplan. Nieuwe ontwikkelingen worden doorgaans geïnitieerd door de informatieadviseur.
- Controlerend: is belegd bij het cluster ICT, dat een adviserende functie heeft. De regiegroep monitort en adviseert. Bijsturing vindt formeel plaats door het MT.

Bij veel van de genoemde rollen speelt de coördinator informatievoorziening en facilitair een belangrijke rol. Dit op zichzelf niet ongebruikelijk voor een gemeente van deze grootte, maar illustreert kwetsbaarheid op de ICT-functie. Bovendien is er nauwelijks sprake van functiescheiding, waardoor beleidsvorming, projectselectie, uitvoering en toezicht maar zeer beperkt onafhankelijk van elkaar zijn.

Investerings

In 2009 heeft het college van burgemeester en wethouders besloten akkoord te gaan met het Realisatieplan Elektronische dienstverlening 2009 – 2012 en de middelen voor de investering ten bedrage van € 267.000,-- en de incidentele lasten tot een bedrag van € 254.000,-- voor de looptijd van het plan op te nemen in een nieuwe bestemmingsreserve e-dienstverlening. De gemeenteraad besloot conform.

Overige investeringen worden aan het college van burgemeester en wethouders door het cluster ICT dan wel door de vakafdelingen per afzonderlijk voorstel voorgelegd ter besluitvorming. De dekking is tevens in het voorstel opgenomen. In het algemeen wordt dekking gevonden binnen bestaande kredieten, dan wel kredieten die waren opgenomen in de gemeentebegroting. Dit betekent dat de gemeenteraad geen krediet beschikbaar hoeft te stellen via een afzonderlijk raadsbesluit. Bij de bestuursrapportages vindt toelichting plaats op een krediet; alleen indien er grote afwijkingen zijn. Dat geldt ook voor de jaarrekening.

Om overzicht te houden zijn inmiddels de budgetten gecentraliseerd. Het cluster ICT heeft periodiek overleg met de vakafdelingen en met de applicatiebeheerders als input voor het volgende investeringsplan. De projectenkalender bestaat voornamelijk uit vervangingsinvesteringen en wordt door het cluster ICT afgestemd met een interne groep van managers en ICT-adviseurs (DigiDrimgroep). Deze groep begeleidt ook de voortgang van grote projecten.

In het kader van de gemeentebegroting worden door het college van burgemeester en wethouders investeringsvoorstellen gedaan, behorend bij de bestuurlijke ambities. In de gemeentebegroting 2015 is onder andere voorgesteld een tiental producten te digitaliseren als onderdeel van een nieuw dienstverleningsconcept. Een meer uitgebreide toelichting is te vinden in de paragraaf bedrijfsvoering bij de gemeentebegroting. Tot de bedrijfsvoering wordt ook informatievoorziening en automatisering gerekend.

2.4. Informatievoorziening Decentralisaties

Ten tijde van dit onderzoek waren de decentralisaties in het sociaal domein zojuist een feit geworden (1 januari 2015). In de gesprekken zijn bevindingen gedaan met betrekking tot de wijze waarop Drimmelen zich hier voor wat betreft de informatievoorziening op heeft voorbereid. Deze bevindingen worden in deze paragraaf beschreven.

Voor vrijwel alle gemeenten in Nederland geldt dat de consequenties voor bedrijfsvoeringsaspecten in het algemeen en de aspecten rond informatievoorziening in het bijzonder, pas in 2014 duidelijk werden. De VNG en KING zijn begin 2014 een ondersteuningsprogramma gestart, gericht op het begeleiden van gemeenten bij de informatievoorziening rond de decentralisaties.

Drimmelen heeft zich in 2014 gericht op het aanpassen van de vakapplicatie, de overdracht van cliëntgegevens en het aansluiten op ketenvoorzieningen ten behoeve van toewijzings- en declaratiestromen en de uitwisseling van berichten rond jeugd-beschermings- en reclasseringsmaatregelen. Daarnaast zijn documenten vastgesteld gericht op verantwoord gegevensdeling en -gebruik.

De informatiekundige aspecten van de decentralisaties waren niet tot in detail benoemd in zowel beleidsplannen uit het sociaal domein als de ICT-beleid. Desondanks zijn medewerkers van de ICT-organisatie betrokken geraakt bij de decentralisaties, waardoor de meest noodzakelijke zaken (en voor zover deze bekend waren en onderdeel waren van het ondersteunings-programma van VNG en KING) tijdig zijn opgepakt.

Dit wil niet zeggen dat de informatievoorziening rond het sociaal domein nu (begin 2015) op orde is. Drimmelen ervaart de knelpunten die de meeste gemeenten ook ervaren:

- moeizame uitwisseling van berichten met zorgaanbieders;
- het nog in het reguliere proces moeten inpassen van het opstellen van sturings- en verantwoordingsinformatie;
- het nog niet volledig geïmplementeerd hebben van de Baseline Informatiebeveiliging voor gemeenten.

Voor een belangrijk deel is de gemeente afhankelijk van landelijk (door) te ontwikkelen standaarden en het beschikbaar komen van functionaliteit bij softwareleveranciers. De gemeente zelf kan zorgdragen voor een sterke verbinding tussen beleid en ICT en het ontwikkelen van een specifiek informatieplan voor het sociaal domein.

De stand van zaken is aan de gemeenteraad gepresenteerd in de paragraaf bedrijfsvoering bij de gemeentebegroting 2015. Duidelijk is dat de effecten van de transities in het sociaal domein op de informatievoorziening moeten worden

ingepast. De gemeenten in de regio West-Brabant zijn een project gestart om dit in beeld te brengen.

De gemeente Drimmelen heeft een projectleider ingehuurd voor de organisatie van de informatievoorziening.

2.5. Specifieke aandachtspunten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de bevindingen rond de specifieke aandachtspunten.

2.5.1. Werken volgens standaarden

Het informatiebeleidsplan 2009 – 2015 beschrijft de kaders voor het ICT-beleid. Een daarvan is dat zoveel mogelijk gebruik gemaakt zal worden van standaard programmatuur. De overweging daarbij is dat maatwerk meer inspanning van kennis en beheer vraagt en dat kan het cluster ICT niet ter beschikking stellen met de gegeven formatie.

De ontwikkelingen in de markt worden voorzichtig gevolgd. Het risico te afhankelijk te worden van een leverancier wordt onderkend.

De vertaling van het beleid in een uitvoeringsplan of vervangingsplan is niet gebeurd, wat het sturen op realisatie van het kader bemoeilijkt. Temeer omdat de vakafdelingen zelf de verantwoordelijkheid hebben om pakketten en systemen te vervangen.

Actueel is dat de gemeente Drimmelen actief de samenwerking met andere gemeenten zoekt en daartoe onderzoek laat uitvoeren. In het algemeen is een voorwaarde voor effectieve samenwerking dat de pakketten en systemen geharmoniseerd zijn volgens standaarden die voor elke deelnemende gemeente gelden.

2.5.2. Meerwaarde en effect van samenwerking

Regionaal is er al een aantal jaren sprake van een bestuurlijke wens tot samenwerking op het gebied van ICT. Dit vanuit de overtuiging dat vanwege het toenemende belang van ICT én de daarmee verbonden stijging van ICT-uitgaven, door middel van samenwerking verbetering kan worden bereikt met betrekking tot de zogenaamde '4K's': Kosten, Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kennis. De 18 gemeenten in West-Brabant, aangevuld met de gemeente Tholen, hebben I&A onderwerp gemaakt van een bestuursopdracht. Er zijn diverse vormen van samenwerking ontstaan, zoals de BERM-samenwerking en Equalit (zie kaders). De gemeente Drimmelen heeft recent besloten een extern onderzoek te laten uitvoeren naar de keuzes ten aanzien van: kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid, continuïteit, terugverdieneffecten en het juiste overstapmoment.

Op ambtelijk niveau is er een vorm van overleg met de gemeenten Oosterhout en Geertruidenberg.

De gemeente Drimmelen is een van de 14 gemeenten in West-Brabant dat in samenwerking de vervanging van het personeelsinformatie en salarisadministratie-systeem uitvoert.

Samenwerking BERM-ICT

De besturen van de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur, Roosendaal en Moerdijk hebben begin 2013 besloten om een gemeenschappelijke regeling (GR) te vormen voor de ICT van deze vier (BERM) gemeenten.

De BERM ICT-samenwerking is een voortzetting en uitbreiding van de BER ICT-samenwerking, waaraan sinds eind 2011 gewerkt is. De belangrijkste strategische doelstellingen voor BERM ICT-samenwerking zijn:

- Het verlagen van de kwetsbaarheid;
- Het realiseren van kostenreductie door schaalvergroting;
- Het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening;
- Het verhogen van de professionaliteit van de medewerkers;
- Het verhogen van de arbeidsproductiviteit;
- Het delen van kennis en het creëren van specialisatie;
- Het verbeteren van het carrièreperspectief.

Samenwerking Equalit

Equalit is het Shared Service Center voor de ICT dienstverlening van de gemeenten Alphen-Chaam Baarle-Nassau, Hilvarenbeek, Loon op Zand, Oisterwijk, Oosterhout, Woensdrecht, Zundert, voor de OMWB (Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant) en de sociale werkvoorziening !Go. Equalit zorgt voor het bij elkaar brengen van kennis en ervaring vanuit de verschillende deelnemers (bron: equalit.nl)

2.5.3. Toekomstvastheid

Hoewel de grondslagen van het huidige beleidsplan uit 2009 dateren, heeft de organisatie door een pragmatische houding en door gebruik te maken van de korte lijnen kunnen blijven inspelen op de belangrijkste ontwikkelingen, met name rond wettelijke verplichtingen en het up to date houden van de ICT-infrastructuur. De gemeente treft momenteel voorbereidingen voor een nieuw beleidsplan.

Doordat veel projecten, die onderdeel zijn van Informatiebeleidsplan en het gekoppelde Realisatieplan, al door de organisatie waren gerealiseerd, is in de periode waarop het rekenkameronderzoek betrekking heeft, een relatief rustige periode aangebroken voor wat betreft nieuwe investeringen (vervangingsinvesteringen lopen altijd door). In deze periode is veel energie gestoken in het onderzoek Amerstreek, het onderzoek overbrengen ICT-componenten naar Equalit en het onderzoek overbrengen ICT-componenten naar gemeente Breda of een marktpartij. Hieraan liggen bestuurlijke overwegingen ten grondslag. Dit betekende ook dat in deze periode pas op de plaats is gemaakt voor wat betreft nieuwe en vervangingsinvesteringen. De gemeentelijke organisatie wilde op deze manier desinvesteringen voorkomen.

In een recent uitgevoerd extern onderzoek wordt de situatie bij Drimmelen als volgt samengevat:

De gemeente Drimmelen beschikt over een stabiele en betrouwbare ICT-infrastructuur met een hoge beschikbaarheid. Er is nauwelijks sprake van uitval. Dit (in verhouding tot gemeenten met een vergelijkbare omvang) hoge kwaliteitsniveau wordt geleverd met een kleine bezetting van ongeveer twee fte per gemeente. Deze uitgangssituatie geeft geen aanleiding om op korte termijn het beheer van de ICT op een alternatieve wijze in te vullen.

Toch bevelen we aan om kritisch te kijken naar de kwetsbaarheid van de huidige situatie. Twee medewerkers moeten alle nieuwe ontwikkelingen volgen én een automatiseringsbeleid daarop ontwikkelen én nieuwe technieken implementeren én het beheer van de ICT-infrastructuur voor hun rekening nemen én gebruikers ondersteunen bij vragen of problemen én snel reageren op nieuwe (soms onvoorziene) vragen en behoeften.

De vraag zou ons inzien niet moeten zijn: 'Is er nu een knellende situatie die aangepakt moet worden?' maar wel 'Is het verantwoord om er van uit te blijven gaan dat de huidige (stabiele) situatie zal blijven?'. Beide vragen beantwoorden wij met 'nee'.

Met betrekking tot informatieveiligheid en privacy zijn een aantal medewerkers, managers en de portefeuillehouder opgesteld om in geval van calamiteiten of aanwijzingen van de Informatie BeveiligingsDienst (IBD) interventies te plegen. Momenteel wordt het bestaande informatiebeveiligingsbeleid omgevormd naar een beleidskader, dat aansluit op de nieuwe landelijke standaard rond informatiebeveiliging (BIG).

2.5.4. Grip op bedrijfsvoering

Bewaking van grote projecten vindt plaats door middel van de regiegroep en periodiek overleg tussen de informatieadviseur en leidinggevende (tevens MT-lid).

De gemeente maakt gebruik van een risicomanagementsysteem wat door de afdelingen gevuld en geactualiseerd wordt. De afdeling Middelen is daar verantwoordelijk voor. Tweejaarlijks worden rapportages besproken.

Het werken met business cases vindt beperkt plaats. Veel van de recente projecten hadden betrekking op wettelijke verplichtingen of hadden betrekking op het creëren van nieuwe functionaliteit (zoals tablets voor raadleden), waarvan het lastig is een terugverdienmodel voor op te stellen. Voor de mogelijke samenwerking met Equalit is een uitgebreide business case opgesteld.

Praktisch toepassing van aspecten rond informatieveiligheid en privacy vindt plaats op basis van het informatiebeveiligingsplan en expertinschatting van de informatieadviseur.

In het informatiebeleidsplan 2009 – 2015 is geconstateerd dat ten tijde van het schrijven van het plan er (te) veel projecten met ICT-componenten zijn die gelijktijdig worden uitgevoerd. De status is niet helder en er vindt geen monitoring plaats. Om hierin verbetering aan te brengen is in 2009 een opleidingstraject projectmatig

werken/projectmanagenent uitgevoerd, waaraan beoogde projectleiders hebben deelgenomen. Niet duidelijk is wat het effect hiervan is geweest en of een projectmanagementsysteem zoals PRINCE2 wordt gevolgd. Ook zijn geen projectverslagen aangetroffen van investeringen die worden uitgevoerd.

3. Casestudy

Nagegaan is of in de praktijk van twee cases wordt gewerkt volgens de vastgestelde werkwijzen en protocollen. De casestudy is uitgevoerd door documenten te bestuderen en met direct betrokken ambtenaren en de opdrachtgever te spreken. De casestudy omvatte twee ICT-projecten. De selectie heeft plaatsgevonden aan de hand van een aantal eigenschappen. De volgende paragraaf gaat in op deze selectie. De twee volgende paragrafen behandelen het casusonderzoek van de twee gekozen ICT-projecten.

3.1. Keuze ICT-projecten

De keuze van de ICT-projecten is gemaakt door toepassing van de volgende criteria:

- met investeringen in ICT zijn omvangrijke financiële middelen gemeoid. De casestudy geeft inzicht in de afwegingen die zijn gemaakt om tot de investering van een softwarepakket over te gaan, hoe het aanbestedingsproces is gevolgd en welke rol de gemeenteraad daarbij heeft gehad;
- intergemeentelijke samenwerking als middel om de doelmatigheid en doeltreffendheid te verbeteren.

3.2. ICT-project: CORSA / RIS / BIS

In 2004/2005 is een werkgroep RIS opgestart met vertegenwoordigers uit de ambtelijke organisatie, de raad en de griffier. Rond 2007 is een plan van aanpak vastgesteld met daarin de wensen van de Raad omtrent het document-managementsysteem. Het systeem zou per 2009 worden ingevoerd.

Vanwege het wegvallen van de leverancier, is in 2011 het oude Raadsinformatiesysteem van GemeenteWeb vervangen door een nieuw Raadsinformatiesysteem: SIMbri. In SIMbri is het mogelijk om, naast een publieke omgeving (openbaar) in een besloten omgeving de raadsleden informatie te laten delen zoals de planning van vergaderingen van de raad, agenda's en vergaderstukken.

Eind 2011 is een stuurgroep samengesteld, gericht op het selecteren van een omgeving waarin papierloos/digitaal vergaderd kon worden en (als onderdeel daarvan) het delen van (vertrouwelijke) documenten en informatie mogelijk werd gemaakt. Het programma van eisen: de iPads moeten gebruikersvriendelijk zijn, ze moeten niet snel uitvallen, er moet een goede Wi-Fi-aansluiting zijn en men moet ook offline kunnen werken.

Een aantal raadsleden hebben dit in een pilot toegepast waarin ze ruim een half jaar lang van stukken zijn voorzien via een Ipad in plaats van op papier. Het project verliep goed. De applicatie (iBABS) is na de pilotperiode eind 2012 / begin 2013 voor alle raadsleden op de iPad beschikbaar gekomen. SIMbri is blijven bestaan voor het delen van openbare raadsinformatie. De huidige RIS omgeving bestaat derhalve uit:

- iBABS voor digitaal vergaderen en het delen van raadsinformatie, ook vertrouwelijke / besloten informatie;
- SIMbri voor het delen van openbare informatie via de website.

Zowel RIS (Simbri) als iBabs maken gebruik van Corsa voor het koppelen van de vergaderstukken. iBabs heeft een gescheiden omgeving van Corsa voor de zelf aangelegde deelmappen zoals raadvragen en antwoorden, vertrouwelijke stukken.

De casus in relatie tot dit onderzoek

In relatie tot deze casus staat de motie die de gemeenteraad in 2011 aannam om papierloos te vergaderen om daarmee de papierberg terug te dringen. Papierloos vergaderen betekent dat de voorwaarden ten aanzien van hardware en software daarvoor moeten zijn ingevuld. Hierbij valt te denken aan een informatiesysteem dat de besluitvormingsprocessen ondersteunt als een Document Management Systeem (DMS), geschikte apparatuur als een tablet en geschikte software als de registratie-applicatie Corsa en een beveiligde webbased applicatie (I-Babs).

In 2012 vond een proef plaats en besloten is vanaf begin 2013 papierloos te vergaderen. Dit betekent voor alle betrokkenen aanpassingen van werkwijzen, daarbij ondersteund middels hardware en software/toepassingen van nieuwe applicaties door het cluster ICT.

Beleid en Strategie

De ondersteuning van de raadsleden in de vorm van het realiseren van een RIS/BIS is met actieve betrokkenheid van raadsleden uitgevoerd. Organisatorische en technische belemmeringen veroorzaakten vertraging in de beoogde realisatie.

Er is geen projectmatige aanpak gevolgd, waarbij vooraf de risico's en consequenties werden onderkend en maatregelen konden worden genomen. Er is niet expliciet een relatie gelegd met andere doelstellingen en projecten uit het vigerende informatie-beleidsplan.

Besturing en Verantwoording

Voor dit project is gezien de kleinschaligheid niet gekozen voor een expliciet projectmatige aanpak met een uitgewerkt projectplan. Monitoring van het project heeft plaatsgevonden via de overleggen en de verslaglegging van de regiegroep.

De verantwoording heeft plaats gevonden volgens de gebruikelijke werkwijze aan het college van burgemeester en wethouders.

Beheer en exploitatie

Ten tijde van het onderzoek is niet bekend geworden of een evaluatie heeft plaatsgevonden.

3.3. ICT-project: Vervanging PI-systeem en salarisadministratie – West-Brabant.

In 2007 hebben de gemeenten in West-Brabant een convenant gesloten tot strategische samenwerking. Het contract van het in 2009 door 12 gemeenten gezamenlijk aangeschafte personeelsinformatiesysteem loopt af per 1 januari 2016. De gemeenten hebben besloten tot een blijvende samenwerking rond de aanschaf van een (nieuw) pi-systeem. Daarnaast hebben nog twee gemeenten zich aangesloten, zodat een samenwerking is ontstaan van in totaal 14 gemeenten (Bergen op Zoom, Breda, Drimmelen, Etten-Leur, Geertruidenberg, Halderberge, Moerdijk, Oosterhout, Roosendaal, Rucphen, Steenbergen, Tholen, Woensdrecht en Zundert).

Beleid en strategie

Doel van de samenwerking is bij te dragen aan de samenwerkingsdoelstellingen: richting en koersvast, continuïteit en de 3 k's (kwaliteit optimaliseren, kwetsbaarheid en kosten reduceren). Een mooi voorbeeld is dat medewerkers binnen de regio rouleren. Op die manier kunnen noodzakelijke werkzaamheden bij onvoorziene uitval van een medewerker worden opgevangen door een medewerker van een andere gemeenten binnen het samenwerkingsverband.

Een efficiënte bedrijfsvoering op het gebied van personeel en organisatie is mogelijk doordat landelijke standaarden steeds meer leidend worden. Elke gemeente behoudt haar autonomie, maar de ambitie is in de toekomst te harmoniseren.

De aanbestedingsleidraad is van 2 maart 2015. De daarin opgenomen planning gaat uit van gunning en daarna start van de implementatie in juni 2015.

Besturing en Verantwoording

De Europese aanbesteding wordt georganiseerd door de Stichting Inkoopbureau West-Brabant. De basis voor het project is het vastgestelde projectplan. Een stuurgroep treedt namens de gemeenten op. Deze wordt ondersteund door een projectgroep en werkgroepen waarin de gemeenten participeren.

Verantwoording wordt afgelegd aan de directeuren bedrijfsvoering van de deelnemende gemeenten. Maandelijks wordt schriftelijk gerapporteerd over de voortgang.

Beheer en exploitatie

Er is onderscheid gemaakt tussen technisch beheer, data-beheer en functioneel applicatiebeheer.

Over de te maken kosten en de financiering van de investering zijn de volgende afspraken gemaakt:

- de kosten voor alle ambtelijke ondersteuning gedurende het aanbestedings-traject en de implementatiefase is om niet;
- als kostenverdeelsleutel voor de aanschaf en het beheer geldt het aantal fte per deelnemende gemeente op 1 januari 2015.

4. Conclusies en aanbevelingen

In dit rapport is verslag gedaan van het rekenkameronderzoek naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van ICT-beleid van de gemeente Drimmelen. In dit hoofdstuk worden op basis van de verkregen informatie en de analyse de conclusies getrokken en de aanbevelingen geformuleerd. In bijlage 1 is de beantwoording van de deelvragen opgenomen. In paragraaf 4.1 is de samenvattende conclusie opgenomen. In paragraaf 4.2 wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. In paragraaf 4.3 wordt ingegaan op de specifieke aandachtspunten. Tot slot worden in paragraaf 4.4 de aanbevelingen gegeven.

4.1. Conclusies

Het onderzoek geeft het beeld van een qua ICT-expertise deskundige organisatie, die goed in positie is en gericht op wettelijke verplichtingen, basis-automatisering en digitalisering van documentstromen. De personele basis is smal en daardoor kwetsbaar. Doordat het bestaande ICT-beleid gebaseerd is op een 'oud' coalitie-accord en organisatie-visie ontbreekt een formele basis voor doorontwikkeling en innovatie. De oriëntatie op samenwerking lijkt ook te vertragen.

De raad staat relatief op afstand tot het ICT-beleid. Het meer kaderstellen door de raad is gezien het toenemende strategische belang van ICT echter relevant en wordt steeds meer urgent.

Hieronder worden per onderdeel uit het normenkader de conclusies verwoord. Een gedetailleerde beantwoording van het normenkader is opgenomen in bijlage 1.

Beleid en Strategie

Het beleidskader wordt gevormd door het informatiebeleidsplan dat in 2010 is vastgesteld en loopt tot 2015. Een belangrijke component van dit plan wordt gevormd door het Realisatieplan Dienstverlening dat in 2009 is vastgesteld. Hierdoor is het informatiebeleidsplan als kader voor ICT-beleid verouderd te noemen; niet alleen zijn de laatste jaren nieuwe thema's op de voorgrond gekomen, ook de relatie met actuele politiek-bestuurlijke ambities en inzichten over organisatieontwikkeling zijn niet doorvertaald naar ICT-beleid.

Het niet tot beperkt aanwezig zijn van de verbinding met actuele kaders zorgt voor het ontbreken van een formele basis voor doorontwikkeling en innovatie. Proactief handelen om voor wat betreft ICT voorbereid te zijn op aanstaande beleidsopgaven wordt dan moeilijk, zeker als er inhoudelijke keuzes moeten worden gemaakt, investeringen moeten worden gedaan en er organisatorische gevolgen aan de orde kunnen zijn.

De betrokkenheid van de gemeenteraad is gering en beperkt zich tot het stellen van het financiële kader bij de vaststelling van de programma- en meerjaren-begroting, zonder dat daaraan voor de gemeenteraad duidelijke beleidsuitgangspunten en te bereiken doelen aan ten grondslag liggen.

Besturing en Verantwoording

Doordat de basis-informatievoorziening minder afhankelijk is van beleidsmatige kaders én omdat de ICT-organisatie zelf voldoende kennis en ervaring heeft, is de afgelopen jaren geen sprake van stilstand geweest. Er is ingezet op wettelijke verplichtingen en bestuurlijke afspraken zoals vastgelegd in het Nationaal UitvoeringsProgramma (NUP), het onderhouden van hard- en software en het digitaliseren van de documentaire informatievoorziening. Budgetten werden op basis van jaarplannen aangevraagd en toegekend.

De ICT-functie wordt tijdig betrokken bij nieuwe initiatieven. Daarbij 'helpt' het dat het budgetbeheer voor ICT-investeringen centraal bij de ICT-functie is ondergebracht.

In de praktijk vindt de inhoudelijke prioritering van projecten en investeringen op ambtelijk niveau plaats. Hiervoor is een permanente regiegroep samengesteld, bestaande uit het afdelingshoofd Publiekszaken, het afdelingshoofd BMO en het afdelingshoofd Middelen en de informatieadviseur. De informatieadviseur bewaakt zowel de inhoudelijke als financiële inpassing van nieuwe initiatieven in respectievelijk de informatie-architectuur als het ICT-budget. Voorstellen die leiden tot uitgaven worden door de regiegroep voorbereid en door het MT vastgesteld.

Daarnaast is er een coördinatieteam ingesteld, waar college en ambtelijke top specifieke onderwerpen, waaronder ICT-onderwerpen, bespreken.

Verantwoording en bijsturing vindt alleen op besteding van het jaarbudget plaats via de reguliere P&C-cyclus. De gemeenteraad stuurt dus alleen op het eindbedrag, maar niet op wat daarvoor gebeurt en of dat de goede dingen zijn. Door de inzet en betrokkenheid van de informatieorganisatie is de basis op orde, maar kansen voor het laten renderen van gedane investeringen en het daadwerkelijk ondersteunen van organisatiedoelstellingen kunnen niet worden benut, althans niet op structurele basis. De informatievoorziening aan de gemeenteraad over de besteding van de ter beschikking gestelde middelen beperkt zich tot een rapportage via de P&C-cyclus op financiële afwijkingen. Een beoordeling van al dan niet gerealiseerde doelstellingen is voor de gemeenteraad niet mogelijk, aangezien deze kaderstelling niet plaatsvindt.

Het inkopen onder specifieke ICT-inkoopvoorwaarden is niet formeel geborgd, maar wordt grotendeels gecompenseerd door deskundigheid van informatie-adviseurs.

Beheer en Exploitatie

De uitvoering van projecten vindt plaats binnen de financiële kaders, maar er is voor de raad weinig zicht op de doelmatigheid van de bestedingen en inspanningen. Het is niet duidelijk of doelstellingen, anders dan de wettelijke verplichtingen, tijdig en volledig worden gehaald.

Informatieveiligheids- en privacyvraagstukken bij nieuwe initiatieven en projecten worden door de informatieadviseur op basis van expert-oordeel en collegiale raadpleging opgelost.

4.2. Beantwoording overkoepelende onderzoeksvraag

De overkoepelende onderzoeksvraag luidt:

In hoeverre is het ICT-beleid bij de gemeente Drimmelen als doeltreffend en doelmatig aan te merken?

Met deze overkoepelende onderzoeksvraag geeft het onderzoek informatie over:

- of en zo ja, in welke mate de beoogde effecten van het ICT-beleid daadwerkelijk zijn behaald (doeltreffendheid);
- of en zo ja in welke mate de voorbereiding, de organisatie en de uitvoering van het ICT-beleid efficiënt verlopen (doelmatigheid).

Doordat het huidige beleidsplan uit 2010 stamt, sluit het onvoldoende aan op de actuele Drimmelense situatie. Hierdoor is er slechts beperkt bruikbaar kader waarbinnen inspanningen beoordeeld kunnen worden op doelmatigheid en doeltreffendheid.

Vervangingsinvesteringen van systemen en applicaties vinden over het algemeen binnen budget plaats, maar het is niet altijd duidelijk of en in welke mate het voor- of achterlopen op de planning en financiële mee- of tegenvallers tegen elkaar worden weggezet.

Dit geldt ook voor nieuw beleid, dat vooral betrekking heeft op het voldoen aan wettelijke verplichtingen zoals verwoord in het NUP.

Het ICT-beleid is derhalve, binnen de beperkte doelstellingen, doeltreffend. De doelmatigheid ervan is niet vast te stellen.

4.3. Beantwoording specifieke aandachtspunten

De gemeenteraad van Drimmelen heeft de volgende aandachtspunten geïdentificeerd:

- Toekomstvastheid
- Werken volgens standaarden
- Meerwaarde en effect van samenwerking
- Grip op bedrijfsvoering

Per aandachtspunt beantwoorden wij de onderliggende vragen. Een gedetailleerde beantwoording aan de hand van het normenkader is opgenomen in bijlage 1.

Toekomstvastheid

Het kennis- en kunde niveau van de bestaande informatieorganisatie is momenteel op orde. De toegepaste hard- en software zijn up to date. De wettelijke verplichtingen en landelijke afspraken rond ICT zijn tot nu toe goed ingepast in de eigen organisatie. Veel is afhankelijk van een beperkt aantal personen, wat de situatie kwetsbaar maakt.

De borging van de legitimiteit van ICT-keuzes en -investeringen in de (nabije) toekomst is beperkt. De raad ervaart geringe betrokkenheid bij het ICT-beleid. Doordat het informatiebeleidsplan niet meer aansluit op actuele landelijke en lokale

(bestuurlijke) kaders ontstaat het risico op 'vervreemding' van organisatie-doelstellingen. Terwijl deze verbinding voor de komende jaren zo essentieel is om nieuwe opgaven rond bijvoorbeeld het sociaal domein adequaat op te kunnen vangen. Dit vraagt niet alleen om nieuw plan, maar ook nieuw proces om daar te komen. Een sterkere betrokkenheid van de raad maakt daar onderdeel van uit.

De oriëntatie op samenwerking zorgt op sommige terreinen voor een afwachtende houding. Al geïmplementeerde voorzieningen in de basisinfrastructuur zoals basisregistraties en het werken met oplossingen die voldoen aan standaarden worden daardoor mogelijk niet volledig benut.

Werken volgens standaarden

De gemeente heeft de afgelopen jaren gewerkt aan het voldoen aan wettelijke verplichtingen, waaronder de invoering van het NUP. Het toepassen van standaarden is geadresseerd in het bestaande informatiebeleidsplan en is onderdeel van de beoordeling van nieuwe initiatieven door de informatieadviseur en de regiegroep. Selectie van leveranciers op deelname softwareconvenant KING/VNG is niet formeel geborgd, maar wordt wel in de praktijk toegepast.

Meerwaarde en effect van samenwerking

Door het toenemende belang van ICT voor de gemeentelijke bedrijfsvoering is het borgen van Kwaliteit, het verminderen van de Kwetsbaarheid en het beheersen van de Kosten voor elke gemeente aan de orde.

De noodzakelijke professionalisering van de informatiefunctie en de toenemende digitalisering zullen kostenverhogend werken. Daar staat tegenover dat door de opkomst en acceptatie van open-source software en het afnemen van met name technisch beheer als gevolg van SaaS-oplossingen kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast zullen de belangrijkste besparingen gerealiseerd worden als gevolg van harmonisering en digitalisering van processen, waardoor de beheerlast van een ICT-samenwerking afneemt.

Zowel bestuur als ambtelijke organisatie geven aan dat samenwerking essentieel is om de informatievoorziening en ICT-voorzieningen op peil te houden. Belangrijkste reden is het daarmee kunnen besparen van maatschappelijke kosten (niet het wiel twee maal hoeven uit te vinden) en het ondervangen van kwetsbaarheid rond een expertise waarvan zowel afhankelijkheid als complexiteit toeneemt. Momenteel ontbreekt een bestuurlijke visie op samenwerking. Wel wordt ten tijde van dit rekenkameronderzoek een onderzoek gedaan naar ICT-samenwerkingsvarianten in de regio. De resultaten van dit onderzoek waren ten tijde van voorliggende rekenkameronderzoek niet beschikbaar voor beoordeling.

In zowel het informatiebeleidsplan als in de gesprekken wordt aangegeven dat samenwerking geen doel op zichzelf is en dat mogelijk samenwerking op 'relevante en meetbare voordelen' zal worden beoordeeld.

Dit zijn legitieme overwegingen, maar hoeven een meer gestructureerde oriëntatie op samenwerking niet in de weg te staan. Gewaakt moet worden voor het 'in de toekomst' zetten van een mogelijke samenwerking. De urgentie om de informatiefunctie te versterken neemt door beleidsmatige en bestuurlijke ontwikkelingen snel toe. Een strategie om de informatiefunctie hierop voor te bereiden is geen overbodige luxe.

Opmerkelijk is dat samenwerking in de regio (en dat beeld is landelijk terug te zien) vooral langs de lijnen van functionele expertises verloopt. Zo wordt op het gebied van ICT nu de samenwerking gezocht met Geertruidenberg en de Equalit-organisatie, omdat men elkaar op kennis verwacht te versterken. Samenwerking op het gebied van het sociaal domein vindt plaats in een ander verband, terwijl in het belastingdomein weer in een andere samenstelling wordt samengewerkt. Dit gebrek aan congruentie werkt juist voor een faciliterend vakgebied als ICT beperkend. Baten van ICT-samenwerking mogen voor een belangrijk deel verwacht worden van het standaardiseren en harmoniseren van processen en applicaties. Beperkte congruentie maakt dit standaardiseren en harmoniseren complex.

Grip op bedrijfsvoering

Voor wat betreft het 'in control' zijn op het gebied van ICT-investeringen wordt geconcludeerd dat dit in opzet beperkt het geval is. Er is weinig formeel instrumentarium voorhanden bij het beheersen van financiën en risico's bij inkoop van ICT. Projectmatig werken is als beheersingsmaatregel maar beperkt in de praktijk doorgevoerd. Deze typische beheersingsaspecten zijn voor wat betreft ICT maar beperkt geborgd.

In de praktijk zin wordt dit gebrek voor een belangrijk deel gecompenseerd door de ervaring en expertise van de informatieadviseur en de korte lijnen in de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de basis over het algemeen goed op orde is en dat er geen onverwachte en niet begrote uitgaven behoeven te worden gedaan. Risico's die ontstaan door veranderingen in de maatschappij (zoals het toenemende belang van het thema informatieveiligheid) worden gesignaleerd en aangepakt.

4.4. Aanbevelingen

1. Beperk de kwetsbaarheid

Hoewel het thema kwetsbaarheid naar alle waarschijnlijkheid centraal staat in het nog niet beschikbare onderzoeksrapport over samenwerking op ICT-gebied, vindt de rekenkamer een aanbeveling over de smalle personele basis toch van belang. Bij vrijwel alle ICT-activiteiten, zowel strategisch, tactisch als operationeel, speelt één medewerker (de informatieadviseur) een sleutelrol. Hoewel bij onverwacht wegvallen 'het licht niet uitgaat', leidt dit, om te beginnen, bij lopende projecten tot vertraging. Bovendien kan de afhankelijkheid van één persoon ook risico's met betrekking tot kwaliteit met zich meebrengen, hoewel daar nu geen aanwijzingen voor zijn. Daarnaast is het van belang om de functiescheiding te versterken zodat de toezichhoudende rol meer expliciet kan worden georganiseerd.

Aanbevolen wordt om nader te onderzoeken hoe de risico's die deze kwetsbaarheid met zich meebrengen beheerst kunnen worden, tot het moment dat er een duurzame oplossing is (bijvoorbeeld door middel van de formalisering van een samenwerking).

2. Betrek de raad bij het nieuwe beleidskader

Omdat ICT steeds meer maatschappelijke thema's raakt van strategisch niveau (en de reguliere bedrijfsvoering ontstijgt) is een goede verbinding tussen enerzijds doelstellingen en anderzijds ICT-activiteiten noodzakelijk. ICT-beleid dient hierin te voorzien, samen met een ICT-functie met medewerkers die het vermogen hebben te 'verbinden'. Aanbevolen wordt om niet alleen bij beleidsvorming en de voorge-

stelde investeringen, maar ook in de verantwoording, in passende abstracties raad en bestuur te betrekken. De inzet van ICT wordt daarmee doelmatiger, doeltreffender en de democratische legitimiteit van uitgaven wordt versterkt.

De raad zelf heeft hierbij ook een rol. Gezien het financiële aandeel in de begroting, maar zeker vanwege het groeiende strategische belang van ICT voor de gemeente, is meer grip op de ICT-bedrijfsvoering noodzakelijk.

Het toenemende strategische belang vraagt om een meer proactieve en deskundige raad, die kaders stelt met betrekking tot maatschappelijke effecten en het bereiken van doelen, die vervolgens bruikbaar zijn als vertrekpunt voor ICT-beleid.

Een aantal elementen zijn daarbij succesbepalend:

- Investeren in de kennis van raadsleden om de rol van deskundige raad te kunnen spelen
- Organiseren van fractiespecialisme door bijvoorbeeld het instellen van een raadscommissie
- Opstellen van een agenda met bestuur en ambtelijke organisatie om de raad te voorzien van relevante kennis, beleidskeuzes en uitvoeringsvarianten.

Naar verwachting wordt na de zomer 2015 begonnen met het nieuwe informatiebeleidsplan. Dat geeft gelegenheid om ook het proces daar naar toe vorm te geven. Aanbevolen wordt om een aanpak op te stellen gericht op het betrekken van de raad bij het informatiebeleidsplan. Als hier nadere toerusting van de raad voor nodig is, kan dat nog worden georganiseerd.

3. Pas specifieke ICT-voorwaarden toe bij inkoop

Ontwikkel inkoopvoorwaarden voor ICT-diensten en -leveringen, bijvoorbeeld gebaseerd op de Algemene Rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten (ARBIT)-voorwaarden van de Rijksoverheid.

4. Borg beleid en uitvoering rond informatieveiligheid en privacy

De gemeente is nog niet begonnen met invoering van de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG). Hoewel de gemeente momenteel voldoet aan de bestaande wettelijke verplichtingen, wordt aanbevolen de opdracht hiertoe te formaliseren door middel van een bestuurlijke of managementopdracht waarin ook de inregeling van de privacy-functionaris is opgenomen. Eventuele samenwerking met een andere gemeente kan opportuun zijn, maar waak voor (te) lang wachten hierop.

5. Werk samen

Samenwerking is opportuun en dient uitgewerkt te worden. Van belang is duidelijkheid te hebben wat de meerwaarde is van samenwerking is, wat de gemeente Drimmelen te bieden heeft in een samenwerking en wat de betekenis is voor het dagelijks werk van medewerkers. Samenwerken leidt namelijk altijd tot aanpassing en verandering voor organisaties en individuen. Het duidelijk maken van relevantie en urgentie van samenwerking is een blijvend aandachtspunt.

6. Professionaliseer de projectbeheersing

Gemeentelijke processen en dienstverlening worden steeds meer afhankelijk van ICT-voorzieningen. Tijdige beschikbaarheid en (door)ontwikkeling van ICT-voorziening worden steeds belangrijker. Professionalisering in projectbeheersing is daarom van belang. Niet alleen om te kunnen sturen op bestedingen en planning, maar ook om daarmee een raamwerk te hebben waarmee de doelmatigheid en doeltreffendheid van ICT kan worden bewaakt. Dit alles zonder de kracht van het aanwezige pragmatisme en korte lijnen teniet te doen.

5. Reactie College op conceptrapport

Op 28 juli 2015 heeft de Rekenkamer het conceptrapport aangeboden voor bestuurlijk hoor en wederhoor. Het College heeft hierop gereageerd bij brief van 27 augustus 2015. De inhoud van deze brief is onderstaand integraal verwoord.

Geachte heer De Schipper,

In het kader van het bestuurlijk hoor en wederhoor hebben wij op 28 juli 2015 de conceptrapportage inzake het ICT beleid in goede orde ontvangen.

Het onderzoek is gericht op de mate van doeltreffendheid en doelmatigheid van het ICT beleid in Drimmelen. Aan de hand van de beantwoording van een aantal deelvragen, komt u in hoofdstuk 4 tot conclusies en aanbevelingen. Wij zijn blij dat het onderzoek het beeld geeft van een qua ICT-expertise deskundige organisatie, die goed in positie is en gericht is op wettelijke verplichtingen, basis-automatisering en digitalisering van documentstromen.

In reactie op genoemd rapport ontvangt u bij dezen onze bevindingen.

In algemene zin.

U geeft aan dat het huidige informatiebeleidsplan uit 2010 (gericht op de jaren 2010-2015) onvoldoende aansluit aan de actuele Drimmelse situatie. U geeft aan dat het ICT-beleid derhalve, binnen de beperkte doelstellingen, doeltreffend is. De doelmatigheid ervan is niet vast te stellen.

Het huidige informatiebeleidsplan gaf destijds kaders aan voor de komende jaren, maar de ontwikkelingen stonden daarna niet stil. In het kader van het Nationaal UitvoeringsProgramma (NUP) is veel op gemeenten afgekomen. Dit is door de organisatie adequaat opgepakt. Een gemeente brede regiegroep heeft alle nieuwe ontwikkelingen (ook die op dat moment nog niet bekend waren) begeleid.

Doordat veel projecten al door onze organisatie waren gerealiseerd, is in de periode waarop het rekenkameronderzoek betrekking heeft een relatief rustige periode aangebroken voor wat betreft (nieuwe) investeringen. In deze periode is veel energie gestoken in het onderzoek Amerstreek, het onderzoek overbrengen ICT-componenten naar Equalit en het onderzoek overbrengen ICT-componenten naar gemeente Breda of een marktpartij. Dit betekende ook dat in deze periode pas op de plaats is gemaakt voor wat betreft nieuwe en vervangingsinvesteringen. Wij wilden desinvesteringen voorkomen.

Wij zijn met u van mening dat het informatiebeleidsplan geactualiseerd moet worden. Daarmee zijn wij al druk doende. Wij zoeken echter een modus om kaders te stellen voor de komende jaren, maar ook om direct te kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen. Op ICT-gebied is een beleidsplan voor 5 jaar erg lang. Daarnaast zijn wij van mening dat ICT een bedrijfsvoeringsaspect is en een hulpmiddel om andere beleidsdoelen te kunnen realiseren. Beleidsdoelen die gericht zijn op het maatschappelijk en economisch belang. De vraag is niet welke applicatie en welke hardware willen we aanschaffen, maar wat hebben we nodig om aan de vraag van de burger, bedrijfsleven, etc. te kunnen voldoen? De ambities van de raad worden vertaald door het college van burgemeester en wethouders en de ambtelijke organisatie in realistische doelen en activiteiten inclusief de daartoe benodigde ICT-inzet.

Verder geeft u in 2.1 (Van faciliteit naar strategisch bedrijfsmiddel) aan dat ICT een steeds breder wordend palet van aspecten bestrijkt. De letters ICT staan voor Informatie- en Communicatietechnologie. U geeft aan dat in uw onderzoek voor de letters 'ICT' moet worden gelezen: 'Informatievoorziening'. Dit maakt het onderzoek naar ICT-beleid complex, omdat het begrip informatievoorziening verder strekt dan de reikwijdte van het ICT-beleid van de gemeente Drimmelen zoals deze in het huidige beleid is geformuleerd. In het nieuwe beleidsplan zal informatievoorziening veel meer de nadruk krijgen.

Reactie op aanbevelingen.

Ingaande op de door u geformuleerde aanbevelingen (pagina's 29-31) kunnen wij u het volgende melden:

1. *Beperk de kwetsbaarheid.*

Naar aanleiding van de onderzoeken die in 2013/2014 zijn geweest om de ICT-componenten buiten de deur te plaatsen (Amerstreek en Equalit) is geconcludeerd dat de personele basis op systeembeheer kwetsbaar is. In 2014 heeft onze raad financiële middelen toegekend om deze kwetsbaarheid te verminderen. Indien nodig wordt externe deskundigheid ingehuurd. De financiële middelen zijn toereikend om een extra medewerker binnen te halen. In afwachting van het resultaat van het onderzoek naar uitplaatsing bij gemeente Breda wordt vooralsnog gekozen voor externe inhuur. In de raadsbrief van 28 oktober 2014 is onze raad hieromtrent uitgebreid geïnformeerd.

2. *Betrek de raad bij het nieuwe beleidskader.*

Zoals hiervoor reeds is aangegeven, behoort ICT tot de bedrijfsvoering. Het informatiebeleidsplan wordt dan ook door het College vastgesteld. In de paragraaf bedrijfsvoering van zowel de begroting, jaarrekening als tussentijdse rapportages worden de investeringen op ICT-gebied voor de raad zo veel mogelijk toegelicht. U geeft in het rapport op pagina 30 in de 3e alinea: 'Het toenemende strategische belang..... ICT-beleid' een juiste benadering van de rollen en taken van zowel de raad als het college. Hierin zegt u dat het toenemende strategische belang een meer proactieve en deskundige raad vraagt, die kaders stelt met betrekking tot maatschappelijke effecten en het bereiken van doelen, die vervolgens bruikbaar zijn als vertrekpunt voor ICT-beleid. Het bepalen van deze maatschappelijke effecten en te bereiken doelen is vooral de rol van de raad (de WAT-vraag). Hoe deze effecten en doelen te bereiken zijn (m.a.w. met welke bedrijfsvoeringsmiddelen?) is vooral de rol van het College (de HOE-vraag). Wij nemen uw advies om de gemeenteraad te betrekken bij de wat-vraag over.

3. *Pas specifieke ICT-voorwaarden toe bij inkoop.*

Het klopt dat wij bij ICT-aankopen geen ICT-voorwaarden toepassen, maar onze algemene voorwaarden hanteren. Bij grote omvangrijke ICT-projecten wordt soms de ARBIT van toepassing verklaard in het programma van eisen. Echter de ARBIT en dan vooral de wijze waarop ze worden toegepast door de overheid, vormen een groot en urgent knelpunt voor ICT-bedrijven. Voor nieuwe leverings- en dienstenmodellen als SaaS, IaaS en Cloud zijn de ARBIT zelfs totaal ongeschikt. Overigens brengt het toepassen van ARBIT ook risico's met zich mee en het werkt tevens kostenverhogend. De VNG is momenteel bezig met het opstellen van specifiek voor dit materiegebied geschreven voorwaarden. De verwachting is dat deze nog in 2015 gereed zullen zijn. Het is onze inzet dat ook de gemeente Drimmelen hiervan in voorkomende gevallen gebruik zal maken. Overigens deelt ons Inkoopbureau West-Brabant onze visie.

4. *Borg beleid en uitvoering rond informatiebeveiliging en privacy.*

Wij zijn het met u eens dat de gemeentelijke informatie een adequate beveiliging vraagt. Wij zijn al langere tijd bezig om het beleid rond informatieveiligheid en privacy gemeente breed te actualiseren. Uiteraard worden de maatregelen vanuit de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) hierin opgenomen. Een goede graadmeter voor de reeds getroffen beveiligingsmaatregelen zijn de verkregen goedkeuring van de audits, o.a. voor de basisregistraties personen en gebouwen (BRP en BAG), voor DigiD, voor Suwi (sociale zekerheid). Binnenkort wordt ook een "privacyfunctionaris" aangesteld voor de gehele organisatie.

5. *Werk samen.*

Uit de gesprekken die er zijn geweest, weet u dat wij afgelopen jaren intensief onderzoek naar samenwerken hebben doorlopen. Eerst met de Amerstreekgemeenten in samenwerking in het algemeen, vervolgens met Equalit en gemeente Breda in samenwerking op ICT-gebied. Onze raad is uitgebreid geïnformeerd over deze onderzoeken; tussentijds en na afloop. Momenteel wordt op grond van het laatste onderzoek (verricht door Telengy) een vervolg gegeven om samen met gemeente Breda een verdiepingsslag te maken, waarop deze gemeente een gerichte offerte kan uitbrengen.

6. *Professionaliseer de projectbeheersing.*

Onze organisatie kent een platte structuur met één leidinggevende laag. Het grote voordeel van deze structuur is dat medewerkers elkaar snel kunnen vinden. Hierdoor worden de wat kleinere 'projecten' pragmatisch uitgevoerd. Voor grote projecten wordt wel degelijk een projectplan uitgeschreven en gevolgd. Er vindt binnen de organisatie altijd een gezonde afweging plaats tussen wel of niet werken met een uitgebreide projectorganisatie en -plan. Overigens is voor de in dit onderzoek genoemde casus 'vervanging PI-systeem en salarisadministratie West-Brabant' een projectorganisatie gevormd met een degelijk projectplan.

Zoals reeds eerder gezegd, zijn wij blij met het onderzoeksbeeld van een deskundige ICT-organisatie. Wij vinden dat wij ICT op een goede wijze hebben ingericht en dat de uitvoering van ICT-gerelateerde projecten (klein of groot) over het algemeen goed verloopt, desalniettemin is objectief onderzoek naar ons gemeentelijk ICT-beleid en uitvoering altijd zeer nuttig. Wij danken u dan ook voor uw rapportage over de doelmatigheid en doeltreffendheid van ons ICT-beleid. Wij zullen uw aanbevelingen – voor zover deze al niet in voorbereiding of van toepassing zijn – meenemen in het nieuw op te stellen informatiebeleidsplan.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van Drimmelen

drs. C. Smits
secretaris

drs. G.L.C.M. de Kok
burgemeester

6. Nawoord

De Rekenkamer heeft kennis genomen van de brief van het College van burgemeester en wethouders, en stelt vast dat de daarin beschreven ontwikkeling ten aanzien van ICT aansluit bij de rapportage. Het college zal de aanbevelingen meenemen in het nieuw op te stellen informatiebeleidsplan, voor zover deze al niet in uitvoering zijn.

De reactie bij enkele aanbevelingen geeft de Rekenkamer aanleiding tot de volgende opmerkingen.

Het college is van mening dat ICT behoort tot de bedrijfsvoering en dat het nieuwe informatiebeleidsplan dan ook door het college wordt vastgesteld. De Rekenkamer heeft met het rapport het toenemende strategische karakter van ICT onder de aandacht willen brengen. Dat heeft niet alleen betrekking op de toenemende omvang van de benodigde investeringen, die noodzaken tot het maken van duidelijke keuzen, en op de keuze van de gemeente(n) om mee te gaan samenwerken, maar bijvoorbeeld ook op de vraag welke diensten aan de inwoners gedigitaliseerd zullen worden, welke visie er is op open data en hoe de privacy van persoonsgegevens is geborgd. De Rekenkamer bepleit om ook deze aspecten een plaats te geven in het op te stellen nieuwe informatiebeleidsplan en met de raad te bespreken op welke wijze de raad de juiste kaders kan stellen.

De voordelen om te werken met ICT-inkoopvoorwaarden worden door het college onderkend, evenals de nadelen die er in de praktijk aan kunnen kleven. De Rekenkamer acht het een juiste strategie om de adviezen van de VNG in dit verband te volgen en dit af te stemmen met het Inkoopbureau West-Brabant.

Informatiebeveiliging en privacy krijgen van het college aandacht door het beleid te actualiseren en er wordt een functionaris aangesteld. De Rekenkamer beveelt aan de nodige activiteiten samen te brengen in een plan van aanpak, zodat de samenhang en voortgang goed kan worden gevolgd.

Op het terrein van intergemeentelijke samenwerking zijn door het college voortvarend volgende stappen gezet en er wordt samen met de gemeente Breda een verdiepingsslag gemaakt. De Rekenkamer beveelt aan de raad te informeren over de inhoud van de daartoe gegeven opdracht en welke afwegingen daaraan ten grondslag liggen.

Het college stelt dat door pragmatisch te werken waar het kan en projectmatig waar het moet, de gemeentelijke organisatie steeds tot een gezonde afweging komt. De Rekenkamer bepleit in het belang van zorgvuldige besluitvorming, om een afwegingskader op te stellen om dergelijke beslissingen te onderbouwen.

Bijlagen

- Bijlage 1 Normenkader
- Bijlage 2 Geïnterviewden
- Bijlage 3 Bestudeerde documenten
- Bijlage 4 Begrippenlijst
- Bijlage 5 Relatie vragen leden gemeenteraad en onderzochte aandachtspunten

Bijlage 1: Normenkader en bevindingen



Rekenkameronderzoek ICT-beleid

Normenkader



Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
Beleid en strategie			
1. Heeft de gemeente een centraal ICT-plan, waarin de voorziene ontwikkelingen (waaronder intergemeentelijke samenwerking), het voorgenomen beleid en de voorziene uitgaven in de verschillende ICT-domeinen beschreven en onderbouwd zijn?	Beleidsuitgangspunten zijn gelegitimeerd vanuit de geformuleerde doelstellingen. Deze beleidsuitgangspunten zijn vervolgens overgenomen in een centraal ICT-plan en doorvertaald naar de plannen van decentrale eenheden (diensten/afdelingen) met duidelijke afspraken over budgetverantwoordelijkheid en toezicht op de bewaking van de beleidsuitgangspunten.	<p>Het huidige informatiebeleidsplan is in 2010 vastgesteld en loopt tot 2015. In het plan zijn zowel landelijke, regionale als lokale ontwikkelingen beschreven. Aangehaakt wordt op het (toenmalige) raadsprogramma, het collegeprogramma en de (meerjaren) begroting.</p> <p>Het bevat actielijnen die beschrijven waar de informatievoorziening zich de komende jaren op moet richten. Het accent ligt op het versterken van (digitale) dienstverlening en het realiseren van een digitale infrastructuur om digitale uitwisseling van gegevens in- en extern mogelijk te maken. Dit wordt gerealiseerd door met landelijke standaarden en architectuur-principes te willen werken. Projecten zijn op hoofdlijnen gedefinieerd en lopen tot en met 2014</p> <p>In het informatiebeleidsplan wordt met nadruk gesteld dat samenwerking geen doel op zichzelf is en dat initiatieven daartoe beoordeeld worden op het leveren van 'relevante en meetbare voordelen'. Welke dat zijn is niet uitgewerkt.</p>	☹️



Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
		<p>Tot op het moment van onderzoek heeft geen actualisering van het beleid en projecten plaatsgevonden. Nieuwe ontwikkelingen en initiatieven zijn genoemd in de begrotingsdocumenten en aparte bestuursvoorstellen die binnen het budget gerealiseerd kunnen worden.</p> <p>Naar verwachting zal eind 2015 een nieuw beleidsplan worden vastgesteld.</p>	
2. Wordt in het ICT-beleid geanticipeerd op toekomstige beleidsontwikkelingen (onder andere decentralisaties jeugdzorg, Wmo, Participatiewet) en daaruit voortvloeiende eisen ten aanzien van ICT?	Uit documenten blijkt dat er verbinding is tussen beleidsontwikkelingen en de wijze waarop ICT dit ondersteunt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in zowel strategische, tactische als operationele inzet van ICT. Beleidsontwikkelingen die in ieder geval aan de orde komen zijn: publiekdiensverlening en decentralisaties sociaal domein.	Het bestaande informatiebeleidsplan dateert uit 2010, dus verbinding met actuele ontwikkelingen of raad- en college-programma is niet geformaliseerd. Voor het sociaal domein heeft aparte planvorming plaatsgevonden en de keuzes rond informatievoorziening hierbij vinden geen basis in geformaliseerd beleid. Toetsing aan de architectuur heeft wel plaatsgevonden, op basis van expertinschatting van de informatieadviseur.	
3. Sluit het ICT-beleid aan op de actuele inzichten van de VNG, KING, BZK en voldoet het aan de eisen die daarin aan gemeenten van vergelijkbare grootte worden gesteld?	Het ICT-beleid sluit aan op landelijke normen voor de informatieagenda voor gemeenten, nationale consensus over de mate waarin gemeentelijke informatievoorziening vormgegeven moet worden en de mate waarin vergelijkbare gemeenten hun informatiebeleid hebben vormgegeven. Elementen die terugkomen zijn de BZK-visie Digitale Overheid 2017, het NUP, GEMMA-architectuur, gebruik van open standaarden en gemeentespecifieke keuzes rond gegevens-, document- en zaakmanagement.	Het huidige informatiebeleidsplan sluit hier gedeeltelijk op aan. Zo is het werken onder (GEMMA-) architectuur genoemd, evenals het NUP en kaders rond gegevens-, document- en zaakmanagement.	


Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
Besturing en verantwoording			
<p>4. Welke beleidscyclus wordt gehanteerd voor de besluitvorming van het ICT-beleid en -investeringen? Op welke wijze worden de ICT-investeringen verantwoord?</p>	<p>De ICT-beleidscyclus is geïntegreerd in de gemeentelijke planning & controlcyclus en beschrijft de inrichting en werking van de beslissende functie: de organisatie en de wijze van besluitvorming en de manier van beslissingsvoorbereiding. De ICT-beleidscyclus beschrijft de controlerende functie: de controle op de uitvoering van beleid en de sanctionering.</p>	<p>Het ICT-budget wordt jaarlijks vastgesteld. Een belangrijk deel van het budget is bestemd voor reguliere vervangingsinvesteringen. Het resterende budget wordt naar inzicht van informatieadviseurs en leidinggevenden besteed aan nieuw beleid.</p> <p>Verantwoording vindt plaats via de reguliere P&C-cyclus</p>	☺
<p>5. Wat is de betrokkenheid van de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de diensten van de ambtelijke organisatie hierbij?</p>	<p>De ICT-beleidscyclus beschrijft de betrokkenheid van de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de diensten van de ambtelijke organisatie, uitgewerkt naar strategisch, tactisch en operationeel niveau.</p>	<p>Met betrekking tot IT-beleid is de betrokkenheid van de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de diensten van de ambtelijke organisatie niet beschreven, anders dan dat deze in voorkomende gevallen worden betrokken (bijlage bij informatiebeleidsplan).</p> <p>Blijkens de ingeziene stukken is de raad in 2009 expliciet geïnformeerd over het investeringsplan digitale dienstverlening. Daarna zijn er geen formele beslispunten inzake ICT aan de raad voorgelegd.</p> <p>Het college wordt blijkens diverse collegevoorstellen betrokken bij investeringsbeslissingen.</p> <p>In de praktijk vindt de inhoudelijke prioritering van projecten en investeringen op ambtelijk niveau plaats. Hiervoor is een permanente regiegroep samengesteld, bestaande uit het afdelingshoofd Publiekszaken, het afdelingshoofd BMO en het afdelingshoofd Middelen en de informatieadviseur. De</p>	☹



Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
		<p>informatieadviseur bewaakt zowel de inhoudelijke als financiële inpassing van nieuwe initiatieven in respectievelijk de informatie-architectuur als het ICT-budget. Voorstellen die leiden tot uitgaven worden door de regiegroep voorbereid en door het MT vastgesteld.</p> <p>Daarnaast is er een coördinatieteam ingesteld, waar college en ambtelijke top specifieke onderwerpen, waaronder ICT-onderwerpen, bespreken.</p> <p>De raad heeft geen rol bij afzonderlijke investeringsbesluiten en stuurt alleen op de eindbedragen via de reguliere cyclus.</p>	
6. Kan de gemeenteraad op grond van de informatievoorziening rond het ICT-beleid en -investeringen invulling geven aan zijn kaderstellende en controlerende rol?	Met betrekking tot de totstandkoming, vaststelling, communicatie, sturing en verantwoording rond ICT-beleid zijn tussen college en raad afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheidsverdeling. De raad stelt mini-maal de financiële kaders vast, wordt periodiek geïnformeerd over de financiële voortgang en bijzondere risico's en is in staat bij te sturen.	De raad stelt alleen de financiële kaders en controleert daarop. De raad heeft geen rol bij ambitiebepaling, anders dan haar rol richting het college inzake het collegeprogramma. Het huidige ICT-beleid is niet gebaseerd op het huidige collegeprogramma, dat diverse aanknopingspunten biedt rond ICT en digitalisering	
7. Welke criteria spelen een rol in de besluitvorming rond het ICT-beleid en de -investeringen (basis infrastructuur, kwaliteit, prijs, verwachte opbrengst en dergelijke)?	In besluitvormingsdocumenten worden op basis van een rendementsmodel duidelijke afwegingscriteria genoemd om de voorgenoemen beslissingen te objectiveren, op basis waarvan het bestuur weloverwogen keuzes kan maken ten aanzien van ICT-investeringen.	Bij de besluitvorming is het beschikbare budget kaderstellend. Binnen het budget worden de projecten ingepast, waarbij geprioriteerd wordt op basis van de vervangingsinvesteringen en verder op basis van professionele inschatting van de informatieadviseurs. De afgelopen jaren zijn met name projecten opgestart die een relatie hebben met het Nationaal Uitvoeringsprogramma, waarbinnen een aantal wettelijke verplichtingen zijn opgenomen.	

Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
8. Wordt bij de besluitvorming rond het ICT-beleid en -investeringen ook samengewerkt met andere gemeenten en/of instellingen? En zo ja, op welke terreinen en met welke partijen?	<p>Bij de beoordeling wordt onderscheid gemaakt tussen incidentele en structurele samenwerking.</p> <p>Ten behoeve van de incidentele samenwerking is er een afwegingskader voor samenwerking met andere gemeenten en/of instellingen. Dit afwegingskader bevat criteria voor zowel kwantitatieve als kwalitatieve baten.</p> <p>Indien er sprake is van een structurele samenwerking zijn de strategische doelen van de samenwerking vastgelegd en is de samenwerkingsvorm beschreven. Investeringen en beleidskeuzes worden aantoonbaar getoetst aan deze doelen en besluitvorming verloopt langs de overeengekomen processen.</p>	<p>Momenteel wordt er niet op structurele basis samengewerkt met betrekking tot ICT. De huidige ambities en opgaven kunnen voldoende goed met de bestaande organisatie worden opgevangen. Wel wordt ten tijde van het onderzoek met 13 gemeenten samengewerkt bij de selectie en implementatie van een personeelsinformatiesysteem.</p> <p>Omdat de afhankelijkheid van ICT de komende jaren alleen maar zal toenemen, zal het belang van het verminderen van kwetsbaarheid, het versterken van de kwaliteit en het verminderen van kosten steeds meer noodzakelijk worden. Samenwerking op het gebied van ICT ligt dus voor de komende jaren voor de hand.</p> <p>In het informatiebeleidsplan wordt gesteld dat samenwerking geen doel op zichzelf is en dat initiatieven daartoe beoordeeld worden op het leveren van 'relevante en meetbare voordelen'. Welke dat zijn is niet uitgewerkt.</p> <p>In recente begrotingsdocumenten wordt gemeld dat nieuwe initiatieven worden aangehouden in afwachting van ontwikkelingen rond samenwerking.</p>	☹️
9. Heeft de gemeente een centraal ICT-inkoopbeleid of vindt dit decentraal (dienstenniveau) plaats? En hoe ziet dat inkoopbeleid er dan uit?	De gemeente heeft een inkoop- en aanbestedingsbeleid waaruit blijkt waar de bevoegdheden ten aanzien van het doen van ICT-investeringen is belegd.	Het inkoopproces wordt begeleid door het Inkoopbureau West-Brabant. Bij contractvorming worden de inkoopvoorwaarden van de gemeente Drimmelen toegepast. Deze kennen geen bijzondere uitwerking ten behoeve van de inkoop van ICT-diensten of –leveringen.	☹️

Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
10. Wat doet de gemeentelijke organisatie met de resultaten en aanbevelingen van periodieke doorlichtingen en audits van het ICT-beleid en van de ICT-investeringen?	De conclusies en aanbevelingen zijn onderdeel van evaluatie van de ICT-investeringen, volgens een specifieke methode. Onderzocht wordt of er (periodieke) doorlichtingen en audits zijn, en of daar op adequate wijze gevolg aan wordt gegeven.	<p>De afgelopen jaren heeft de gemeente diverse wettelijk verplichte audits (GBA, BAG, DigiD, SUWI) met goed gevolg doorlopen.</p> <p>De ICT-organisatie is ten tijde van dit rekenkameronderzoek onderwerp van een extern onderzoek naar samenwerkingsmogelijkheden. Als onderdeel van dit onderzoek is de ICT-functie beoordeeld. Geconcludeerd is dat de ICT-basisinfrastructuur goed functioneert, maar dat op termijn de situatie kwetsbaar is, gezien de geringe bezetting..</p>	
Beheer en exploitatie			
11. Hoe is de gemeentelijke ICT-functie ingericht?	<p>De ICT-functie bestaat uit de volgende functie-onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beslissende functie • strategische functie • facilitaire functie • beherende functie • innovatieve functie • controlerende functie 	<p>De volgende functieonderdelen zijn aanwezig:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beslissende functie: MT en College • strategische functie: informatieadviseur • facilitaire functie: Team ICT • beherende functie: informatieadviseur, Team ICT, functioneel beheerders • innovatieve functie: informatieadviseur • controlerende functie: operationeel: informatieadviseur, tactisch: Regiegroep ICT, strategisch: MT en College <p>In de praktijk heeft de informatieadviseur een belangrijk spilfunctie met betrekking tot de strategie, tactische aanpak en dagelijkse uitvoering van ICT-projecten. Bij het dagelijks beheer van de infrastructuur en applicaties zijn ook andere medewerkers betrokken, maar ook hier heeft de informatieadviseur een coördinerende rol.</p>	

Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
12. Hoe worden grootschalige ICT-projecten binnen de gemeentelijke diensten uitgevoerd?	Het instrumentarium voor uitvoering van grootschalige ICT-projecten omvat: de sturing, risicomangement, het ontwerp, de aanbesteding, contractvorming (waaronder aansprakelijkheidsverdeling), de uitvoering en het beheer. Speciale aandacht dient te worden besteed rond control in financiën, informatieveiligheid en privacy	<p>Voor het uitvoeren van projecten wordt gebruik gemaakt van een aanpak waarin de basisbeginselen van projectmatig werken zijn verwerkt. Er is altijd een bestuurlijke- en een ambtelijke opdrachtgever bij projecten. Een afdelingshoofd uit de directie neemt de opdracht aan en daarna wordt er een projectleider uit de ambtelijke organisatie aangesteld. De verantwoording verloopt via de bestuursrapportages.</p> <p>Met betrekking tot informatieveiligheid en privacy zijn een aantal medewerkers, managers en de portefeuillehouder opgesteld om in geval van calamiteiten of aanwijzingen van de Informatie BeveiligingsDienst (IBD) interventies te plegen. Momenteel wordt het bestaande informatiebeveiligingsbeleid omgevormd naar een beleidskader, dat aansluit op de nieuwe landelijke standaard rond informatiebeveiliging (BIG).</p> <p>Informatieveiligheids- en privacyvraagstukken bij nieuwe initiatieven en projecten worden door de informatieadviseur op basis van expert-oordeel en collegiale raadpleging opgelost.</p>	
13. Blijven ICT-projecten binnen de gestelde kaders (personele en financiële inzet en doorlooptijd)?	Periodiek wordt gerapporteerd of ICT-projecten binnen de door het gemeentebestuur en management gestelde personele en financiële kaders en doorlooptijd blijven. Getoetst wordt op zowel de wijze van rapporteren (governance) als op de vraag of gemeente er in slaagt om projecten binnen de kaders te realiseren.	Projecten worden vooral op resultaat en kosten (binnen de financiële kaders) gestuurd. Met name bij grote projecten wordt ook gerapporteerd richting de regiegroep ICT. Richting bestuur en raad vindt rapportage plaats via de Bestuursrapportage en de reguliere Planning & Control-cyclus. Aangezien geen sprake is van een uitgewerkte beheersingsstrategie om binnen de gestelde kaders te werken en voornamelijk volstaan wordt met een financiële verantwoording, kunnen geen conclusies worden getrokken.	



Onderzoeksvragen	Norm	Beoordeling	
14. Worden de gestelde doelen gerealiseerd en is dat inzichtelijk voor de gemeenteraad, het college van burgemeester en wethouders en de ambtelijke organisatie?	Per doelstelling is aangegeven hoe het geformuleerde doel is behaald en wat dat heeft betekend in inzet in euro's en fte's. Wanneer de doelstelling niet is gehaald, is aangegeven waarom dit niet is gehaald en is ook aangegeven welke maatregelen getroffen zijn om bij te sturen.	<p>Dit is niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Het huidige ICT-beleid gaat beperkt in op de actuele organisatiedoelstellingen, zodat er geen beleidsmatige relatie bestaat tussen organisatiedoelen en ICT-activiteiten</p> <p>De ICT-functie heeft zich de afgelopen jaren vooral geconcentreerd op wettelijke verplichtingen en het in stand houden van kantoorautomatisering en vakapplicaties. ICT-activiteiten vonden plaats op basis van expert-inschatting van ICT-medewerkers.</p> <p>In raadsvoorstellen en P&C-documenten worden projecten en kredieten toegelicht en wordt aangegeven of de planning moet worden bijgesteld en of het krediet kan worden afgesloten of moet worden bijgesteld. Er vindt echter geen terugkoppeling plaats over de vraag of daarmee dan ook de inhoudelijk gestelde doelen worden gerealiseerd.</p>	

Aandachtspunt	Norm	Beoordeling	
<p>Toekomstvastheid. In hoeverre is de organisatie in termen van techniek en organisatie voorbereid op de beleidsmatige ontwikkelingen van de komende jaren? De decentralisaties in het sociaal domein vragen om een informatievoorziening die voorbereid is op het werken in ketens en waarbij informatiebeveiliging en privacy geborgd zijn.</p>		<p>Het kennis- en kunde niveau van de bestaande informatie-organisatie is momenteel op orde. De toegepaste hard- en software zijn up to date. De wettelijke verplichtingen en landelijke afspraken rond ICT zijn tot nu toe goed ingepast in eigen organisatie. Veel is afhankelijk van een beperkt aantal personen, wat de situatie kwetsbaar maakt.</p> <p>De borging van de legitimiteit van ICT-keuzes en –investeringen in de (nabije) toekomst is beperkt. De raad ervaart geringe betrokkenheid bij het ICT-beleid. Doordat het informatiebeleidsplan niet meer aansluit op actuele landelijke en lokale (bestuurlijke) kaders ontstaat het risico op ‘vervreemding’ van organisatiedoelstellingen. Terwijl deze verbinding voor de komende jaren zo essentieel is om nieuwe opgaven rond bijvoorbeeld het sociaal domein adequaat op te kunnen vangen.</p> <p>De oriëntatie op samenwerking zorgt op sommige terreinen voor een afwachtende houding. Al geïmplementeerde voorzieningen in de basisinfrastructuur zoals basisregistraties en het werken met oplossingen die voldoen aan standaarden worden daardoor niet volledig benut.</p>	
<p>Meerwaarde en effect van samenwerking. Welke meerwaarde heeft de ICT-samenwerking met andere gemeenten opgeleverd? De ICT-samenwerking is bedoeld voor het bereiken van kwantitatieve en kwalitatieve effecten. Zijn deze bereikt?</p>	<p>Is een oriëntatie op samenwerking opportuun?</p>	<p>Door het toenemende belang van ICT voor de gemeentelijke bedrijfsvoering is het borgen van Kwaliteit, het verminderen van de Kwetsbaarheid en het beheersen van de Kosten voor elke gemeente aan de orde.</p> <p>De noodzakelijke professionalisering van de informatiefunctie en de toenemende digitalisering kosten zullen kostenverhogend werken.</p>	

Daar staat tegenover dat door de opkomst en acceptatie van open-source software en het afnemen van met name technisch beheer als gevolg van SaaS-oplossingen kostenbesparingen gerealiseerd kunnen worden. Daarnaast zullen de belangrijkste besparingen gerealiseerd worden als gevolg van harmonisering en digitalisering van processen, waardoor de beheerlast van een ICT-samenwerking afneemt.

Samenwerking is dus opportuun en dient dus uitgewerkt te worden. Van belang is duidelijkheid te hebben wat de meerwaarde is van samenwerking is, wat de gemeente Drimmelen te bieden heeft in een samenwerking en wat de betekenis is voor het dagelijks werk van medewerkers. Samenwerken leidt namelijk altijd tot aanpassing en verandering voor organisaties en individuen. Het duidelijk maken van relevantie en urgentie van samenwerking is een blijvend aandachtspunt. Momenteel ontbreekt een bestuurlijke visie op samenwerking.

In zowel het informatiebeleidsplan als in de gesprekken wordt aangegeven dat samenwerking geen doel op zichzelf is en dat mogelijk samenwerking op 'relevante en meetbare voordelen' zal worden beoordeeld.

<p>Werken volgens standaarden. In hoeverre maakt de informatievoorziening van de gemeente gebruik van landelijke standaarden, die het mogelijk maken systemen van verschillende leveranciers met elkaar te koppelen? Hierdoor neemt de afhankelijkheidspositie van de gemeente ten opzichte van een beperkt aantal leveranciers af. Dit draagt bij aan de vergroting van de keuzevrijheid van de gemeente en worden de kosten van koppelingen verminderd.</p>	<p>Invoering NUP (basisregistraties, Digi-voorzieningen) / Gebruik gegevensstandaarden / Selectie leveranciers op deelname softwareconvenant KING/VNG.</p>	<p>De gemeente heeft de afgelopen jaren gewerkt aan het voldoen aan wettelijke verplichtingen, waaronder de invoering van het NUP. Het toepassen van standaarden is geadresseerd in het bestaande informatiebeleidsplan en is onderdeel van de beoordeling van nieuwe initiatieven door de informatieadviseur en de regiegroep. Selectie van leveranciers op deelname softwareconvenant KING/VNG is niet formeel geborgd, maar wordt wel in de praktijk wel toegepast.</p>	
<p>Grip op bedrijfsvoering. Is de gemeente voor wat betreft ICT-investeringen en –verplichtingen ‘in control’ met betrekking tot financiën, risicomanagement, inkoop en contractvorming?</p>	<p>Risicomanagement bij projecten / Financiële beheersing (toepassing businesscases) / Beslismomenten bij grote projecten / Opname bewerkersovereenkomsten in contracten / Toepassing leveringsvoorwaarden.</p>	<p>Bewaking van grote projecten vindt plaats door middel van de regiegroep en periodiek overleg tussen de informatieadviseur en leidinggevende (tevens MT-lid).</p> <p>De gemeente maakt gebruik van een risicomanagementsysteem wat door de afdelingen gevuld en geactualiseerd wordt. De afdeling Middelen is daar verantwoordelijk voor. Tweejaarlijks worden rapportages besproken.</p> <p>Het werken met business cases vindt beperkt plaats. Veel van de recente projecten hadden betrekking op wettelijke verplichtingen of hadden betrekking op het creëren van nieuwe functionaliteit (zoals tablets voor raadleden), waarvan het lastig is een terugverdienmodel voor op te stellen. Voor de mogelijke samenwerking met Equalit is een uitgebreide business case opgesteld.</p>	

		<p>Praktische toepassing van aspecten rond informatieveiligheid en privacy vindt plaats op basis van het informatiebeveiligingsplan en expertinschatting van de informatieadviseur.</p> <p>In het informatiebeleidsplan 2009 – 2015 is geconstateerd dat ten tijde van het schrijven van het plan er (te) veel projecten met ICT-componenten zijn die gelijktijdig worden uitgevoerd. De status is niet helder en er vindt geen monitoring plaats. Om hierin verbetering aan te brengen is in 2009 een opleidingstraject projectmatig werken/ projectmanagenent uitgevoerd, waaraan beoogde projectleiders hebben deelgenomen. Niet duidelijk is wat het effect hiervan is geweest en of een projectmanagementsysteem zoals PRINCE2 wordt gevolgd. Ook zijn geen projectverslagen aangetroffen van investeringen die worden uitgevoerd.</p>	
--	--	---	--

Bijlage 2: Geïnterviewden

De heer Bakker	- wethouder
Mevrouw de Boer	- coördinator DIV/ applicatiebeheer DIV/RIS
De heer Smits	- gemeentesecretaris
De heer Verbunt	- controller
De heer de Jong	- coördinator informatievoorziening en facilitair
Mevrouw Schuurbijs	- raadsgriffier
Mevrouw de Vries	- hoofd afdeling Bestuurs- en Management Ondersteuning

Een delegatie van de gemeenteraad.

Bijlage 3: Bestudeerde documenten

- Paragraaf bedrijfsvoering uit voorjaarsnota 2009
- Programmajaarrekening 2013
- Raadsvoorstel najaarsnota 2013
- Raadsvoorstel voorjaarsnota 2014/kadernota 2015
- Voorjaarsnota 2014
- Programmabegroting oktober 2014
- Raadsvoorstel najaarsnota 2014
- Najaarsnota 2014
- Beleidsinformatieplan 2010-2015
- Projectenrealisatieplan
- Informatiebeleidsplan 2009-2015
- Realisatieplan elektronische dienstverlening 2009-2012
- Scores burgerpeiling Drimmelen
- B&W nota – vrijgeven krediet facilitaire helpdesk (maart 2013)
- B&W nota – vervanging presentatieschermen
- B&W nota – vervanging MS office software (juni 2013)
- Collegevoorstel elektronische dienstverlening (juni 2009)
- B&W nota – landelijke aanbesteding modernisering GBA (maart 2012)
- B&W nota – uitvoeringsbesluit krediet wet KPB (juli 2012)
- B&W nota – digitaal vergaderen door de gemeenteraad (november 2012)
- B&W nota – doorontwikkeling documentmanagementsysteem met o.a. zaakgericht werken (januari 2013)
- B&W nota – vervanging backup-systeem van dataopslag (december 2013)
- B&W nota – vervanging/upgrade beheer software sportaccommodaties (december 2013)
- B&W nota – vrijgeven krediet JCC klantenbegeleidingssysteem (april 2014)
- B&W nota – vervanging discussie installatie (juli 2014)
- Investeringsprognose ICT 2013- 2017
- Investeringsprognose 2014- 2018
- Raadsbesluit E-dienstverlening juni 2009
- Organisatieverordening Drimmelen inclusief eerste wijziging
- Overzicht verbonden partijen en samenwerkingen – januari 2015
- Scores van de gemeente Drimmelen op Waar staat je gemeente.nl (WSJG)
- Doorontwikkeling DMS
- Diverse agenda's van de stuurgroep RIS/BIS
- Diverse afsprakenlijsten van de stuurgroep RIS/BIS
- Plan van eisen RIS
- Verslag Presidium april 2012
- Verslag Presidium juni 2012
- Verslag Presidium oktober 2012
- Presentatie aan de Gemeenteraad over digitaal vergaderen (oktober 2012)
- Raadsbrief Motie terugdringen papierberg (oktober 2012)
- Raadsvoorstel papierloos vergaderen (december 2012)
- Agenda instructiebijeenkomst digitaal vergaderen
- Besluitenlijst digitaal vergaderen januari 2013
- Bruikleenovereenkomst tablet Drimmelen
- Projectplan PI-systeem West-Brabant versie 0.5 (oktober 2014)
- Projectplan PI-systeem regio (oktober 2014)
- Instemming projectplan (november 2014)

- Aanbestedingsleidraad PI-systeem (maart 2015)
- Handleiding TenderNed voor ondernemers (maart 2015)
- Eigen verklaring PI-systeem (maart 2015)
- ARBIT 2014 – PI-systeem (maart 2015)
- Conceptovereenkomst PI-systeem (maart 2015)
- Inschrijfbiljet (maart 2015)
- Model referenties PI-systeem (maart 2015)
- Programma van eisen en wensen PI-systeem (maart 2015)
- Bewerkerovereenkomst PI-systeem (maart 2015)
- Publicatie PI-project TenderNed
- Raadsbrief Uitplaatsen ICT-componenten hard- en software
- Advies Mogelijkheden ICT-samenwerking gemeenten Drimmelen en Geertruidenberg - Onderzoek naar outsourcing van ICT-infrastructuur en -beheer

Bijlage 4: Begrippenlijst

Begrip	Omschrijving
Architectuur	Binnen het domein van informatievoorziening betreft het begrip 'architectuur' het ontwerp van de beoogde informatievoorziening. Het kan daarbij gaan om processen en informatie Soms worden ook de applicaties waarin gegevens ontstaan, bewerkt en geraadpleegd worden bij het 'werken onder architectuur' betrokken.
BAG	De Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) is basisregistratie die onder andere alle panden, verblijfsobjecten en adressen in Nederland bevat. De BAG wordt door gemeenten (verplicht) bijgehouden.
BIG	De Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) betreft een set van organisatorische, procesmatige en technische normen ten behoeve van de informatiebeveiliging van gemeenten. Uitgave van de BIG wordt verzorgd door de Informatiebeveiligingsdienst (IBD), een gezamenlijk initiatief van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING).
BIG-GAP analyse	Een GAP (Engels: 'gat')-analyse in het kader van de BIG geeft zicht op het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie.
Bewerkersovereenkomst	Bij het uitbesteden van de verwerking van persoonsgegevens worden door de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp) nadere eisen gesteld, zie Art. 14 Jo 12 en 13 Wbp. Uit deze artikelen volgt dat de verantwoordelijke (in dit geval de gemeente) een schriftelijke overeenkomst dient af te sluiten met de bewerker in dit geval de derde partij), deze overeenkomst heet de bewerkersovereenkomst. De bewerker wordt door de Wbp gedefinieerd als "degene die ten behoeve van de verantwoordelijke persoonsgegevens verwerkt, zonder aan zijn rechtstreeks gezag te zijn onderworpen."
DigiD	DigiD is het systeem waarmee op internet de identiteit van personen wordt geverifieerd. Toepassing geschiedt momenteel door overheden, overheidsinstellingen en daarvoor geautoriseerde organisaties, zoals zorgverzekeraars.
DigiD-audit	De DigiD-audit (officieel: ICT-Beveiligingsassessments DigiD) is de formele toetsing die gemeenten moeten laten doen op de beveiligingsmaatregelen rond hun DigiD-aansluiting de met DigiD ontsloten gegevens.
EGEM-i	Voorloper van het programma NUP, qua doelstelling vergelijkbaar met het NUP, maar zonder wettelijke verplichtingen en bestuurlijke afspraken.
eHerkenning	eHerkenning is het systeem waarmee op internet de identiteit van personen wordt geverifieerd, die namens een organisatie (niet-natuurlijk persoon) handelen. Toepassing geschiedt momenteel door overheden en overheidsinstellingen.
GBA / BRP	De Gemeentelijke BasisAdministratie / Basisregistratie Personen is een basisregistratie die alle personen bevat die in Nederland op een adres zijn ingeschreven (GBA) respectievelijk een relatie met de Nederlandse overheid hebben (BRP).

GEMMA	GEMMA staat voor de GEMEentelijke Model Architectuur. Dit is de landelijke referentiearchitectuur voor gemeenten. GEMMA helpt gemeenten om (ICT-) ontwikkelingen in samenhang aan te sturen. Ontwikkelen, bouwen, aanschaffen en implementeren onder architectuur zorgt ervoor dat de oplossingen onderling goed samenwerken. Ook ontstaat er een overzicht dat bestuur en management helpt alle ontwikkelingen in samenhang aan te sturen.
ICT	Informatie- en communicatietechnologie (ICT) is een vakgebied dat zich bezighoudt met informatiesystemen, telecommunicatie en computers. Hieronder valt het ontwikkelen en beheren van systemen, netwerken, databases en websites. Ook het onderhouden van computers en programmatuur en het schrijven van administratieve software valt hieronder. Vaak gebeurt dit in een bedrijfskundige context.
Informatiebeveiliging	Informatiebeveiliging omvat het geheel van maatregelen rond de (gemeentelijke) informatieveiligheid
Informatieveiligheid	Informatieveiligheid is een thema binnen de gemeentelijke informatievoorziening en komt qua scope overeen met de BIG.
Informatievoorziening	In plaats van ICT wordt ook wel het begrip informatievoorziening gebruikt. Vaak bedoeld om de bredere werkingssfeer te benadrukken ten opzichte van het begrip 'ICT', dat een meer technische connotatie heeft. Door te spreken over 'informatievoorziening' wordt de scope verbreed naar het delen van informatie binnen een organisatie, maar ook met (keten)partners en samenleving, inclusief de governance.
NUP	Het Nationaal Uitvoeringsprogramma is een landelijk programma dat eind 2014 is afgerond. Het is gebaseerd op wettelijke verplichtingen en bestuurlijke afspraken tussen diverse departementen en (onder andere) de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Doelstelling van het programma is het realiseren van informatiekundige randvoorwaarden voor digitalisering van de bedrijfsvoering en dienstverlening voor het lokaal openbaar bestuur.
Privacy	Privacy is een thema binnen de gemeentelijke informatievoorziening. Soms wordt het gezien als subthema van het 'informatieveiligheid'. Het omvat doorgaans de Wet Bescherming Persoonsgegevens, sectorale wetten met betrekking tot het bewerken (in de brede zin van het woord) van persoonsgegevens (zoals de Jeugdwet) en lokale uitwerkingen in de vorm van bijvoorbeeld een privacyprotocol en -convenant. Naast deze formeel-juridische context wordt het begrip 'privacy' ook gebruikt met betrekking tot het maatschappelijk debat over het gebruik van persoonsgegevens door overheden en bedrijven.
SUWI	Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen. Hierin wordt de uitvoering van taken met betrekking tot de arbeidsvoorziening en sociale verzekeringswetten geregeld, waaronder informatievoorziening en gegevensdeling,

WBP	De Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) is de 'basiswet' met betrekking tot het bewerken (in de brede zin van het woord) van persoonsgegevens. Daarnaast is veel over persoonsgegevens geregeld in sectorale wetten, zoals de Jeugdwet.
Zaakgericht werken	Zaakgericht werken is een manier van werken die zich richt op het goed en transparant afhandelen van 'zaken.' Een zaak is in dit verband een samenhangende hoeveelheid werk, met een duidelijke aanleiding en een duidelijk resultaat. Bij dienstverlening is een aanvraag van een dienst of product de aanleiding om een zaak te starten en te behandelen. De zaak eindigt met het leveren van de gevraagde dienst, in de vorm van het resultaat van de zaak. Dat kan dus ook het besluit zijn om de aanvraag niet te honoreren. Het concept van zaakgericht werken legt een frame van statusovergangen over de processen heen.
Zaaksysteem	Software die het zaakgericht werken ondersteunt.

Bijlage 5: Relatie vragen leden gemeenteraad en onderzochte aandachtspunten

In onderstaand overzicht is de relatie weergegeven tussen de afzonderlijke vragen van de raad en de ordening die is toegepast naar bovenstaande aandachtspunten, die te zien zijn als gemeentespecifieke onderzoeksvragen. Deze gemeentespecifieke onderzoeksvragen zijn, naast de overkoepelende onderzoeksvraag, in dit onderzoek beantwoord.

	Overkoepelende onderzoeksvraag*)	Toekomstvastheid	Werken volgens standaarden	Meerwaarde en effect van samenwerking
1	is de gemeente klaar voor de transities, voldoende, veilig en is de privacy gewaarborgd?			
2	waar staan we als gemeente Drimmelen, wat doen we en is het ICT-beleid toekomstgericht. Is er voldoende personeel? En werken we kostenefficiënt?			
3	algemene opmerking: elke gemeente heeft dezelfde produkten, waarom hanteert men niet dezelfde automatiseringssystemen?			
4	Wat zijn de voor- of nadelen van aansluiting bij een samenwerking?			
5	in het gesprek is met name aandacht gevraagd voor de ontwikkeling van het documentair systeem CORSA systeem. Is de scope goed geweest?	Mogelijke casusbehandeling		

*) Door toepassing van beproefd normenkader bij overkoepelende onderzoeksvraag. Daarnaast wordt een koepelnotitie opgeleverd, waarin best practices uit zowel de regio als landelijk worden beschreven.

