



Sector	: Ruimte	Openbaar: <input checked="" type="checkbox"/>
Afdeling	: Sector Ruimte	Niet openbaar: <input type="checkbox"/>
Zaaknummer(s) ingekomen stuk(ken)	:	Kabinet: <input type="checkbox"/>
Behandelend medewerk(st)er	: Huub Keijzers Tel.: (0495) 57 53 09 en: afgestemd met B. Brinkman	
Portefeuillehouder(s)	: A.A.M.M. Heijmans	Nummer B&W-advies: BW-008352

**ONDERWERP**

QuickScan ICT & Informatievoorziening

**ADVIES**

1. Kennis nemen van het rapport van de QuickScan ICT & informatievoorziening.
2. Instemmen met de constatering en aanbevelingen.
3. Aantrekken van een programmamanager die uitvoering geeft aan de genoemde aanbevelingen (masterplan, uitvoering masterplan, onderzoek outsourcing, communicatie).
4. De huidige begroting voorziet niet in de noodzaak om uitvoering te kunnen geven aan de uitvoering van de quick scan. In samenhang met de keuzes die voortkomen uit de keuzecatalogus zullen de benodigde middelen beschikbaar moeten worden gesteld.
5. De kosten voor de programmamanager voor de eerste maanden van 2015 uit de onderuitputting voorzien, waarna voor de uitvoering van het masterplan een krediet dient te worden aangevraagd.

**TOELICHTING**

Relatie met vorig voorstel:

In de raadsvergadering van 12 november 2014 heeft de gemeenteraad motie ICT, nummer III.M.4 aanvaard. Het dictum van deze motie luidt als volgt:

Draagt het college op:

- uiterlijk 1 april 2015 aan de raad een evaluatie te verstrekken van de ICT-projecten die in 2013-2014 zijn geïnitieerd en (deels) uitgevoerd, inclusief financiële resultaten en behaalde doelstellingen;
- uiterlijk 1 april 2015 de raad te informeren over de toegevoegde waarde van de samenwerkingsverbanden op het gebied van ICT (nu en in de toekomst);

Weert, 20 april 2015  De directeur,	Commissie Bedrijfsvoering/Inwoners van 12 mei 2015	S		B	W HL	W FvE	W PS	W GG
			akkoord					
	Raad van 27 mei 2015		bespreken					
Behandeling uiterlijk in college van 28 april 2015								

**In te vullen door het B&W secretariaat:**

- Akkoord  
 Akkoord met tekstuele aanpassing door portefeuillehouder  
 Anders, nl.:

- Niet akkoord  
 Gewijzigde versie

- A-stuk  
 B-stuk  
 C-stuk

Beslissing d.d.: 20-04-'15

Nummer: 10

De secretaris  
 (Handwritten signature)

- elke financiële rapportage te voorzien van een paragraaf waarin een overzicht staat opgenomen van ICT-projecten en de voortgang daarvan.

**Algemeen:**

De QuickScan "ICT en informatievoorziening gemeente Weert" concludeert dat onder lastige omstandigheden (nieuwbouw stadhuis, bezuinigingsoperatie, reorganisatie) er veel is gerealiseerd maar niet alles is gelukt. Dit mede omdat er niet projectmatig en vooral op ad hoc basis is gewerkt. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de organisatie de afgelopen jaren is overvraagd. Verandercapaciteit en verandervermogen is onvoldoende gebleken.

Informatiemanagement als verbinder tussen organisatie en ICT ontbreekt, ook op management en directieniveau. ICT is nog vooral een technische faciliteit die beschikbaar moet zijn en niet een instrument dat ingezet wordt voor organisatieontwikkeling. De uitkomst van de QuickScan heeft hierdoor overeenkomst met onderzoek naar ICT projecten bij de rijksoverheid (bron: onderzoek van de commissie Elias).

De organisatie staat voor de ontwikkelopgave om van een behoudende traditionele beheerorganisatie te veranderen naar een flexibele innovatieve organisatie. Deze ontwikkelopgave vergt inhoudelijke kennis en kunde en kost (doorloop)tijd, capaciteit en middelen en vereist steun van bestuur, directie en management in de vorm van aandacht, sturing en middelen. Dit in een positieve zin (gericht op het realiseren van doelen en niet op dingen die nog niet goed gaan).

Onderstaand model (9 vlak model van professor Rik Maes) geeft inzicht in het samenspel tussen de organisatie, informatievoorziening en ICT (de kolommen) op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau (de rijen).

ASPECT \ BESTURING	Bedrijfsvoering Processen <b>ORGANISATIE</b>	Informatie Voorziening <b>VRAAG</b>	ICT Diensten <b>AANBOD</b>
<b>Strategisch Richten</b>	Bedrijfs Strategie	Informatie Strategie	ICT Strategie
<b>Tactisch Inrichten</b>	Ontwerpen Bedrijfsvoering	Ontwerpen Informatie voorzieningen	Ontwerpen ICT-services
	Plannen Bedrijfsvoering	Plannen Informatie voorzieningen	Plannen ICT-services
<b>Operationeel Verrichten</b>	Proces Beheer	Functioneel Beheer	Technisch Beheer
	Operatie Bedrijfsvoering	Gebruik Informatie voorzieningen	Exploitatie ICT-services

*Samenspel organisatie, informatievoorziening en ICT.*

Mede door de steun vanuit de samenwerking zijn de ICT diensten / voorzieningen inmiddels op een substantieel hoger niveau dan de jaren daarvoor. Te verwachten is dat ook de laatste problemen in 2015 voor een groot deel verholpen worden. De grootste uitdaging voor de komende jaren zijn de belemmeringen in de organisatie zelf.

De QuickScan komt tot de volgende aanbevelingen:

1. Bepaal de ontwikkelrichting
  - Ontwikkel een integrale visie op de doorontwikkeling van de organisatie inclusief "Anders werken" en vertaal dit naar uitgangspunten voor informatievoorziening en ICT.
  - Benoem een beperkt aantal dominante ontwikkelingen voor de komende jaren.

- Werk de visie op informatievoorziening (inclusief de inzet van ICT) uit in een informatiebeleidsplan.
2. Organiseer de informatievoorziening (korte termijn)
    - Ontwerp en professionaliseer de I-organisatie.
    - Ontwikkel de applicatie- en gegevensbeheer organisatie.
    - Ontwikkel de programma- en projectorganisatie.
    - Breng bestaande kosten, budgetten en verplichtingen in beeld en centraliseer de budgetten in de nieuwe I-organisatie.
  3. Prioriteer acties en projecten (korte termijn)
    - Stel een meerjarig "masterplan" op met een indicatie van de planning en de benodigde financiële en personele middelen en werk het 1<sup>e</sup> jaarplan uit.
    - Werk realistische plannen uit voor de belangrijkste prioriteiten.
    - Richt de projectorganisatie voor de bovengenoemde projecten in en zorg voor adequate bemensing.

Medio 2014 is door de gemeentelijke organisatie onderkent dat zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau de kolommen bedrijfsvoering, informatievoorziening en ICT onvoldoende zijn verbonden. Er is een procesvoorstel opgesteld ("De ontbrekende schakel") om uiterlijk in mei 2015 te komen tot een I-visie, I-beleid en een operationeel driejarenplan. De conceptversie is begin 2015 beschikbaar gekomen.

In het (concept) informatiebeleid voor de gemeente Weert zijn de volgende thema's uitgewerkt en vertaald naar beleidsuitgangspunten voor informatievoorziening:

- Informatie als middel voordienstverlening.
- Gegevens en informatie van hoogwaardige kwaliteit.
- Informatie-uitwisseling overschrijdt de organisatiegrenzen.
- Informatietechnologie beïnvloed de manier van werken.
- Informatiebeveiliging betekent bewust omgaan met informatie.
- Informatiemanagement als rode draad door de organisatie.

ICT is belegd binnen de sector Bedrijfsvoering. Voor ICT-faciliteiten is dat prima maar informatievoorziening moet samen met de organisatie worden opgepakt en ingevuld. Een van de geconstateerde problemen is juist dat de organisatie onvoldoende betrokken is en ICT te eenzijdig als faciliteit ziet. Organisatie en management moeten actief betrokken worden bij het ontwikkelen van informatiebeleid. Het beleid moet daarbij naadloos aansluiten bij een visie op organisatieontwikkeling, bedrijfsvoering en dienstverlening. Het opgestelde (concept)informatiebeleid is ter informatie als bijlage toegevoegd (versie april 2015).

De gemeentelijke organisatie herkent zich in de onderzoeken, conclusies en aanbevelingen van de uitgevoerde QuickScan "ICT en informatievoorziening gemeente Weert". Met het opstellen van het (concept) informatiebeleid is een 1<sup>e</sup> vervolgstap gezet.

De QuickScan constateert dat te eenzijdig aandacht is besteed aan ICT-voorzieningen en dat er belangrijke extra stappen moeten worden gezet op het terrein van organisatie en informatievoorziening. De QuickScan constateert dat het informatiemanagement niet is belegd, dat er geen programma- of informatiemanager is die de inhoudelijke en sturende rol vervult en dat het verandervermogen van de organisatie en de personele verandercapaciteit in de eigen organisatie versterking behoeft. Om invulling te kunnen geven aan eerdergenoemde aanbevelingen is sturing en regie vereist op strategisch niveau.

Geadviseerd wordt om over een periode van 2-3 jaar een programmamanager aan te trekken met als hoofdpoging:

- ontwikkel een integrale visie en zet een samenhangend "masterplan" op en breng dit tot uitvoering;
- breng, in 2-3 jaar tijd, de ontbrekende schakels tussen organisatie, informatievoorziening en ICT voorzieningen tot stand;
- ontwikkel een duidelijke toekomstvisie over de deskundigheden die het beste "binnen en buiten" de gemeentelijke organisatie kunnen worden belegd (gewenste mate van

- uitbesteding) en de daarbij behorende regierol van Weert als deskundig opdrachtgever;
- volg een zodanig proces van communicatie en besluitvorming zodat er een brede betrokkenheid op strategisch niveau wordt gerealiseerd bij raad, college, management en organisatie.

Het is nog onduidelijk welke kosten gemoeid zijn met de benodigde investeringen. De huidige begroting voorziet niet in de noodzaak om uitvoering te kunnen geven aan de aanbevelingen van de quick scan. In samenhang met de keuzes die voortkomen uit de keuzecatalogus zal een afweging gemaakt moeten worden of de benodigde middelen beschikbaar kunnen worden gesteld.

De concerndirectie adviseert allereerst een driedelig masterplan te laten opstellen door een extern bureau.

Daarin de opdracht om aan te geven wat in de huidige samenwerking kan worden opgenomen, welke regierol binnen de samenwerking en/of specifiek van Weert gehandhaafd dient te worden en welke onderdelen vanuit Weert en/of de samenwerking kunnen worden uitbesteed. De aanvraag voor een dergelijk masterplan zal binnen drie maanden opgeleverd moeten worden, waarna bekeken worden welke overall expertise voor de uitvoering daarvan moet worden geworven en voor welke onderdelen een krediet dient te worden aangevraagd. De inschatting is dat door deze tussenstap meer duidelijkheid kan worden verkregen in het noodzakelijke vervolg. Daarnaast kan per onderdeel het benodigde budget bepaald worden en tijdig bij de afweging van de keuzecatalogus door de raad betrokken worden.

#### **JURIDISCHE GEVOLGEN (o.a. FATALE TERMIJNEN/HANDHAVING)**

n.v.t.

#### **FINANCIËLE EN PERSONELE GEVOLGEN**

De kosten van een programmamanager ICT en informatie voorziening bedragen per jaar ca. € 150.000,=. Indien de lasten voor de inhuur van een programmamanager nu ten laste van de onderuitputting worden gebracht, loopt de begroting op het P-budget gevaar. Immers hiermee is geen rekening gehouden.

Voorgesteld wordt om de kosten voor het deel 2015 uit de onderuitputting 2015 te financieren. Afhankelijk van het masterplan en de daaruit voorkomende investeringen zal een krediet moeten worden aangevraagd.

**Begrotingspost:**  
Personele onderuitputting.

**Beschikbaar bedrag:**  
Nader te bepalen.

#### **COMMUNICATIE/PARTICIPATIE**

Voor wie is dit advies van belang?:

❖ Raadsleden

*Nadere specificatie: TILS lijst*

Geadviseerd wordt de volgende communicatie-instrumenten te gebruiken:

❖ TILS-lijst

*Nadere specificatie:*

Geadviseerd wordt de volgende participatie-instrumenten te gebruiken:

❖ Niet van toepassing

## **OVERLEG GEVOERD MET**

### Intern:

B. Brinkman en M. Nagel (sector Bedrijfsvoering)

### Extern:

Nvt

## **BIJLAGEN**

### Openbaar:

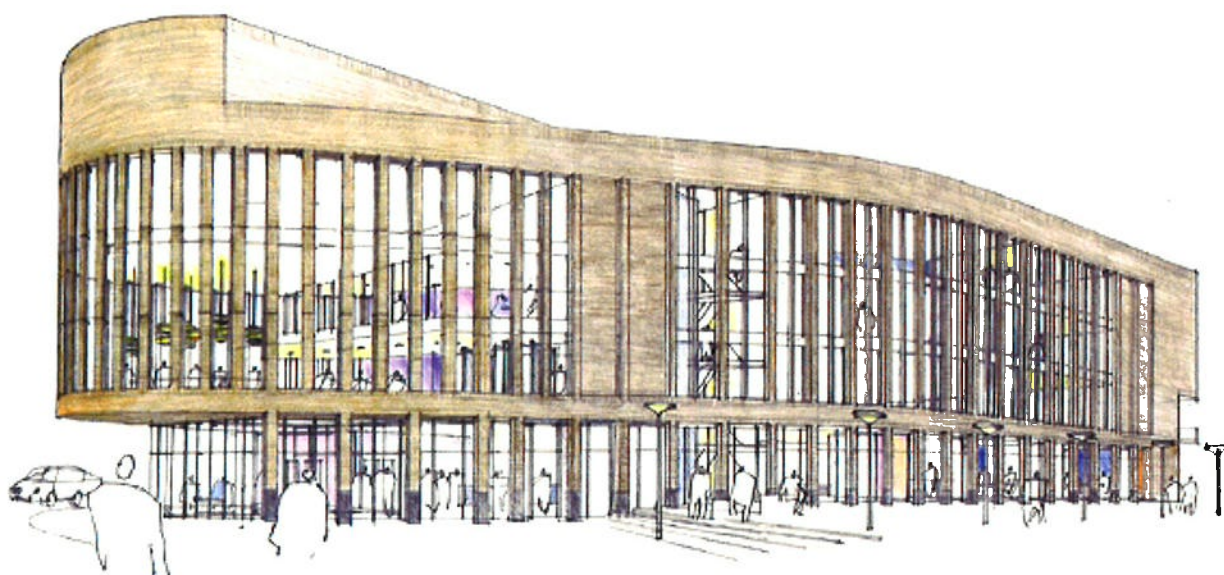
Motie ICT nummer III.M.4 d.d. 12 november 2014  
QuickScan ICT en Informatievoorziening incl. bijlagen

### Niet-openbaar:

# QUICKSCAN

## ICT en informatievoorziening gemeente Weert

Onderzoek naar ICT, digitalisering en e-dienstverlening



Versie 1  
19 maart 2015

## Inhoudsopgave

1 Inleiding.....	3
2 Ontwikkelingen en ambities.....	5
2.1 Ambities .....	5
2.2 Ontwikkelingen .....	6
3 Evaluatie ICT-projecten 2013-2014 .....	8
3.1 Algemene bevindingen projecten 2013 - 2014 .....	9
3.2 ICT-voorzieningen nieuwe stadhuis .....	10
3.3 Dienstverlening .....	12
3.4 Digitalisering.....	13
3.5 Financiën .....	14
4 Toegevoegde waarde ICT-samenwerking .....	16
4.1 ICT-samenwerking Noord en Midden Limburg .....	16
4.2 Zaakgericht werken met Leudal en Nederweert .....	18
5 Visie op informatievoorziening en informatiebeleid.....	19
5.1 Visie en informatiebeleid .....	19
5.2 Informatievoorziening en ICT-samenwerking .....	22
6 Stand van zaken.....	23
6.1 ICT-infrastructuur .....	23
6.2 ICT-organisatie.....	23
6.3 Applicatie landschap .....	24
6.4 Applicatiebeheer .....	25
6.5 Gegevensbeheer .....	26
6.6 Gebruikersorganisatie .....	27
6.7 Opdrachtgeverschap .....	28
6.8 Projecten .....	28
7 Conclusies en aanbevelingen .....	30
 Bijlagen:	
1 Evaluatie ICT-projecten 2013-2014	
2 ICT kosten, budgetten en begroting	
3 Ontwikkelingen	
4 ICT- en applicatielandschap	
5 Praktijkvoorbeelden van de “samenhang der dingen”	

## 1 Inleiding

In opdracht van de gemeente Weert en de gemeenteraad is een onderzoek uitgevoerd naar de ICT-voorzieningen en projecten van de gemeenten Weert. Directe aanleiding vormen de problemen met de ICT-voorzieningen in het nieuwe stadhuis in combinatie met de visie en ambities op het gebied van digitalisering en e-dienstverlening.

In het oude stadhuis van de gemeente Weert kampte de organisatie reeds met serieuze storingen als gevolg van de verouderde ICT-infrastructuur. De verwachting was deze in het nieuwe stadhuis allemaal verholpen zouden zijn. Daarnaast is in 2012 een ICT-samenwerking aangegaan met Roermond en Venlo. Ook daarvan was de verwachting dat dit de ICT-problemen zou oplossen.

In april 2014 is het nieuwe stadhuis in gebruik genomen, inclusief een (deels) vernieuwde ICT-infrastructuur. Helaas werd de gemeente nog steeds geconfronteerd met uiteenlopende ICT-verstoringen en wachttijden. Dit leidde uiteraard tot ontevredenheid en klachten, zowel in de ambtelijke organisatie als bij bestuurders. Na een technisch onderzoek naar de problemen zijn deze deels verholpen en is de situatie verbeterd, maar optimaal is de situatie per begin 2015 nog niet.

De gemeente Weert heeft hoge ambities op het gebied van digitalisering dienstverlening. De vraag is of deze haalbaar zijn met de huidige aanpak, ICT-infrastructuur en informatievoorziening en in hoeverre de ICT-samenwerking deze ambities faciliteert. En in het verlengde daarvan of hiervoor nog verbeteracties en maatregelen nodig zijn.

De gemeente Weert heeft daarom besloten een ICT-onderzoek uit te laten voeren. Daarnaast heeft de gemeenteraad in december 2014 in motie III.m.4 uitgesproken uiterlijk 1 april 2015 te willen beschikken over:

- een evaluatie van de ICT-projecten die in 2013-2014 zijn geïnitieerd en (deels) uitgevoerd, inclusief financiële resultaten en behaalde doelstellingen;
- informatie over de toegevoegde waarde van de samenwerkingsverbanden op het gebied van ICT (nu en in de toekomst).

Dit is in de onderzoeksopdracht en rapportage opgenomen en daarnaast als reactie op de motie in een afzonderlijke rapportage uitgewerkt.

### **Doel onderzoek**

*"... middels een quick scan de visie van gemeente Weert op haar ICT en de elektronische dienstverlening te beschrijven en deze af te zetten tegen de huidige realiteit en ambities. Vervolgens vraagt de gemeente advies over de te nemen maatregelen, zodat kan worden voldaan aan de verwachtingen van de raad, het college, de organisatie en de burgers."*

### **Samenloop Rekenkameronderzoek**

De rekenkamer van de gemeente Weert onderschrijft het onderzoek maar wenst parallel en zelfstandig een eigen onderzoek uit te voeren. Dit is gericht op de voorbereiding en realisatie van de ICT-voorziening in het nieuwe stadhuis, de vraag of deze voorzieningen aansluiten op de behoeften en de rol van de gemeenteraad in dit proces. Om praktische redenen worden



beide onderzoeken door hetzelfde adviesbureau uitgevoerd zodat verkregen informatie en documenten waar relevant voor beide onderzoeken ingezet worden.

### **Aanpak**

Het onderzoek is gebaseerd op de vanuit de organisatie verkregen documenten. Daarnaast en daarna zijn gesprekken gevoerd met betrokkenen. Een overzicht van de ontvangen documenten is voor reactie en aanvulling voorgelegd aan de opdrachtgever. Op basis daarvan en de gesprekken zijn nog aanvullende documenten opgevraagd.

Bijlage 1 bevat een chronologisch overzicht aan de hand van deze documenten en de geïnterviewde personen.

### **Leeswijzer**

Getracht is de rapportage toegankelijk en begrijpelijk te maken voor niet ICT-ingewijden.

Waar relevant wordt onderscheid gemaakt tussen de begrippen ICT (gericht op systemen, telecommunicatie en computers) en de I van informatievoorziening (gericht op de informatiebehoefte van de organisatie). In hoofdstuk 5 wordt dit onderscheid nader toegelicht. Binnen de gemeente Weert wordt dit onderscheid in de praktijk niet gemaakt en is ICT een containerbegrip. Daarom is dit van belang bij het lezen van het rapport.

- Hoofdstuk 2 brengt de ambities van de gemeente Weert in beeld en schetst de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening. Deze worden in een bijlage nader toegelicht.
- Hoofdstuk 3 bevat een beknopte weergave van de analyse van de ICT-projecten in 2013 en 2014. Bijlage 1 bevat een meer gedetailleerde toelichting.
- Hoofdstuk 4 geeft het gevraagde inzicht in de toegevoegde waarde van de samenwerking.
- Hoofdstuk 5 gaat in op de visie op informatievoorziening en het informatiebeleid binnen de gemeente Weert en
- hoofdstuk 6 op de huidige situatie.
- Hoofdstuk 7 vertaalt het geheel tot slot naar conclusies en aanbevelingen.

De bijlagen bevatten achtergrondinformatie en technische en financiële details. Deze zijn bedoeld voor geïnteresseerde lezers en direct betrokkenen. Voor meer informatie over de voorbereiding van de ICT-voorzieningen in het nieuwe stadhuis wordt verwezen naar de rapportage vanuit het rekenkameronderzoek.

De evaluatie van de ICT-projecten 2013-2014 (hoofdstuk 3 en bijlage 1) en de toegevoegde waarde van de samenwerkingsverbanden (hoofdstuk 4) zijn ook integraal opgenomen in de afzonderlijke rapportage als reactie op motie III.m.4.

## 2 Ontwikkelingen en ambities

De gemeentelijke informatievoorziening is continu in ontwikkeling. Gemeenten moeten reageren en anticiperen op wereldwijde, landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen, al dan niet wettelijk verplicht. Bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen zoals (mobiel) internet, opkomst van mobiele apparatuur en zogenoemde “apps”, de snelle ontwikkeling van social media en cloudcomputing. Landelijk spelen schaalvergroting, decentralisaties, (verplichte) landelijke voorzieningen en e-overheid bouwstenen. Regionaal ontstaan tal van samenwerkingen waaronder veiligheidsregio’s, omgevingsdiensten, belasting- en ICT-samenwerking. Tot slot zijn er ook in de eigen organisatie de nodige ontwikkelingen zoals de nieuwe huisvesting, anders werken, procesoptimalisatie, digitalisering van de organisatie en dienstverlening, verbeteren en vernieuwen van ICT-voorzieningen enzovoorts. En dat in combinatie bezuinigen op financiële middelen en formatie.

Al met al heel veel zaken die aandacht vragen en goed op elkaar afgestemd moeten worden. Zowel qua financiële en personele verandercapaciteit maar zeker ook qua verandervermogen van medewerkers, management, directie en bestuur. Zowel bestuurders als de organisatie zelf hebben bovendien forse ambities uitgesproken. Hieronder worden de lokale ambities en de belangrijkste ontwikkelingen kort toegelicht.

### 2.1 Ambities

De ambities van de gemeente Weert op het gebied van digitalisering en dienstverlening zijn hoog en op meerdere plaatsen benoemd. Hieronder worden deze ambities op een rij gezet.

#### *Ambitie van de gemeenteraad*

De gemeenteraad heeft in motie IIIA1 de ambitie uitgesproken dat de waardering van de digitale dienstverlening verhoogd moet worden van 7,1 naar 7,6 in 2018. In de benchmark publiekszaken 2013 is aangegeven dat de landelijke gemiddelde waardering voor gemeentelijk digitale dienstverlening 7,1 is en die voor Weert 6,8. Er is echter geen onderzoek bekend waarin de gemeente Weert 7,1 scoort. Dit zou betekenen dat de ambitie feitelijk is om van 6,8 te stijgen naar 7,6. Er is nog niet aangegeven op welke wijze gemeten wordt of deze ambitie gerealiseerd is.

#### *Ambitie van de portefeuillehouder*

De portefeuillehouder hecht veel waarde aan goede digitale dienstverlening. Dit wordt verwoord als “de gemeente Weert moet landelijk meedraaien in de kopgroep op het gebied van digitale dienstverlening”. De ambitie gaat echter verder en raakt ook de interne processen, digitalisering, cultuur, techniek enzovoorts. Het vereist een integrale verandering en dus ook integrale aanpak. De ambitie is nog niet nader verbijzonderd en nog niet concreet meetbaar gemaakt. Er wordt geen relatie gelegd tussen deze ambitie en de ambities zoals verwoord in andere stukken.

#### *Ambitie FLOW*

Het coalitieprogramma “Met tegenwind, toch vooruit!” is in Flexibel Ondernemend Weert (FLOW) vertaald naar een visie en organisatie ontwikkeltraject. Het bevat de kernwaarden en visie op de organisatie en dienstverlening en de nieuwe inrichting van de organisatie. Er staan geen concrete ambities in op het gebied van digitalisering en de

relatie met organisatieontwikkeling en dienstverlening. Dienstverlening valt onder de sector Inwoners en digitalisering onder sector Bedrijfsvoering. Daarmee lijken het eerder taakvelden te zijn dan organisatiebreed gedragen ambities. FLOW vormt de basis voor de projecten dienstverlening en digitalisering (zie hieronder).

#### **Ambitie Weert heeft Antwoord (2011-2014)**

Het plan "Weert heeft Antwoord" loopt feitelijk tot en met 2014 en is daarmee inmiddels geëindigd. Toch lijkt het relevant om de ambities uit dit plan hier ook aan te halen. De doelstellingen in het plan zijn ontleend aan het coalitieprogramma 2010-2014 (Met tegenwind, toch vooruit!), de bestuurlijke projectopdracht dienstverlening en de visie op de nieuwe organisatie (FLOW). De ambitie is als volgt verwoord:

*"In 2014 is 90% van de Weertenaren tevreden over de gemeentelijke dienstverlening via de vier kanalen: schriftelijk, telefonisch, elektronisch, persoonlijk. (bron: Burgerpeiling gemeente Weert)"*

In 2011 was 45% van de Weertenaren tevreden over de digitale dienstverlening, dat moest in 2014 gestegen zijn naar 90%. Er is geen informatie ontvangen over de ontwikkeling van deze waardering in de afgelopen jaren. Wel heeft is in 2012 nog deelgenomen aan de benchmark publiekszaken waarin rapportcijfers worden gegeven. Daarnaast heeft in 2012 een eerste evaluatie plaatsgevonden.

De eindevaluatie van het project vindt plaats in het burgerjaarverslag 2014.

#### **Ambitie Digitalisering fase 2**

In FLOW is digitalisering benoemd als een van de speerpunten. Het plan van aanpak voor fase 2 noemt als de twee belangrijkste uitgangspunten:

- optimaliseren van de dienstverlening en
- zoveel mogelijk papierarm werken.

Er worden geen onderliggende ambities aangehaald en in de verdere uitwerking worden de ambities en doelen niet uitgewerkt en geconcretiseerd.

Zoals gesteld zijn er op diverse plaatsen ambities geformuleerd. FLOW vervult daarbij een centrale rol maar de daarin verwoorde visie en ambitie is vervolgens onvoldoende doorvertaald naar projecten en acties op het gebied van informatievoorziening. De ambities zijn onvoldoende afgestemd, geconcretiseerd en vertaald naar meetbare doelen, resultaten en effecten.

## **2.2 Ontwikkelingen**

Behalve de eigen ambities zijn er ook vele externe ontwikkelingen waar de gemeente aandacht aan moet besteden, al dan niet wettelijk verplicht. Hieronder een aantal ontwikkelingen die een relatie hebben met de gemeentelijke ICT en informatievoorziening. In de bijlage worden deze ontwikkelingen nader toegelicht.

#### **Digitalisering van maatschappij en dienstverlening**

Steeds meer zaken worden digitaal afgedaan, dat is inmiddels onontkoombaar. Zeker voor de komende generatie zal het vanzelfsprekend zijn. Gemeenten moeten het hoge tempo bijhouden en ontstane achterstanden in gaan lopen.

### ***Informatievoorziening is overal beschikbaar***

Organisatiegrenzen vervagen, steeds meer informatie moet tijd- en plaatsafhankelijk beschikbaar zijn. Informatie wordt minder organisatiegebonden en de eigen ICT-voorzieningen worden minder belangrijk. Delen van gegevens stelt hoge eisen aan beschikbaarheid en beveiliging.

### ***Beschikbaarheid en beheer van (basis) gegevens***

Gegevens zijn cruciaal voor gemeenten. De uitdaging is om slim gebruik te maken van reeds beschikbare gegevens zoals open data en met name de verplicht te gebruiken landelijke en gemeentelijke basisregistraties. De gemeente moet het gebruik en beheer organiseren de kwaliteit van de eigen gemeentelijke basisregistraties borgen. Door het toenemend gebruik en belang van basisgegevens vergt dit in toenemende mate aandacht en capaciteit van gemeenten.

### ***Digitale overheid***

Een efficiënte overheid en gemeente vraagt om slimme en geautomatiseerde processen. Burgers en ketenpartners zelf mutaties en aanvragen laten verwerken bespaart werk en voorkomt fouten. Voor 2017 zijn uitgangspunten voor de digitale overheid benoemd. Opnieuw wordt een bijdrage vanuit gemeenten verlangd.

### ***Samenwerking***

Gemeenten werken op steeds meer terreinen vrijwillig of verplicht samen. Dat stelt eisen aan de informatievoorziening, zowel aan de interne integratie maar steeds meer ook aan de externe integratie en flexibiliteit.

### ***Nieuwe omgevingswet***

De komende jaren wordt de nieuwe omgevingswet ingevoerd. Dit zal veel gevolgen hebben voor gemeenten en de veel ketenpartijen die er bij betrokken zijn.

### ***GBA en basisregistratie personen***

De vernieuwing van de GBA en invoering van de centrale basisregistratie zal (eindelijk) doorgevoerd worden. Dit heeft veel gevolgen voor de lokale informatiearchitectuur en vraagt nog de nodige capaciteit van de organisatie.

### ***Decentralisatie sociaal domein***

De decentralisaties stellen eisen aan de informatievoorziening. Gemeenten moeten bijvoorbeeld aansluiten op het landelijke gegevensknooppunt om gegevens uit te wisselen met partners en zorgaanbieders. Door de verplichte regionale samenwerking worden gegevens gedeeld en applicaties gebruikt die door derden worden gefaciliteerd en beheerd. Iets dat steeds vaker voor zal komen en de informatievoorziening ingrijpend zal veranderen.

### 3 Evaluatie ICT-projecten 2013-2014

In de periode 2013 en 2014 zijn veel ICT gerelateerde projecten en veranderingen doorgevoerd. De nieuwe huisvesting heeft hier een extra impuls aan gegeven. Uit het onderzoek blijkt dat niet al deze veranderingen en vervangingen projectmatig zijn aangepakt. Mede daardoor is er beperkt overzicht van alle activiteiten en projecten. In veel gevallen zijn er geen projectplannen en -planningen en zijn budgetten en bestedingen moeilijk te achterhalen. Te behalen resultaten zijn niet vooraf eenduidig vastgesteld en mede daardoor achteraf dus ook moeilijk te toetsen.

De analyse en evaluatie van de projecten is gebaseerd op informatie uit de interviews en beschikbaar gestelde informatie. Er is getracht zoveel mogelijk relevante informatie en documenten te verzamelen. Daar waar in de rapportage wordt aangegeven dat er geen informatie of document c.q. plan is wordt bedoeld dat die informatie niet is verkregen.

Uit de documenten en gesprekken blijkt dat begrippen als ICT en ICT-projecten niet eenduidig en strak afgebakend zijn. Er worden uiteenlopende zaken mee bedoeld die te maken hebben met automatisering, infrastructuur, werkplekken, mobiel werken en mobiele apparatuur, digitaal werken, digitale dienstverlening, (bestuurlijke) informatievoorziening, applicaties van vakafdelingen, audiovisuele voorzieningen, enzovoorts. Ook binnen het project voor het nieuwe stadhuis is ICT niet eenduidig afgebakend. Om deze reden zijn voor deze evaluatie de inhoud van de "projecten" leidend geweest.

In 2013 en 2014 zijn de volgende thema's (projecten) te onderkennen:

1. ICT-voorzieningen nieuwe stadhuis;
2. Dienstverlening en
3. Digitalisering.

In de afgelopen jaren is ook gewerkt aan de zogenoemde NUP-bouwstenen zoals benoemd in het Nationale Uitvoerings Programma. Voor de realisatie van de NUP-bouwstenen is in Weert geen afzonderlijk project ingericht. Ze zijn in projecten en de analyse meegenomen voorzover ze een onderdeel uitmaken van de hierboven genoemde projecten.

Zoals in het project dienstverlening: 14+, Digid, e-Herkenning, Antwoord voor bedrijven, MijnOverheid, Webrichtlijnen, Samenwerkende Catalogi. Alleen voor de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) is een afzonderlijk project benoemd. De implementatie van het handelsregister en digikoppeling moet nog opgestart worden.

Hieronder de algemene bevindingen en evaluatie van de projecten. In de bijlage worden de projecten meer gedetailleerd geëvalueerd en wordt ingegaan op het doel, de resultaten en financiën. Ook is een tijdslijn opgenomen op basis van de documenten en gesprekken.

### 3.1 Algemene bevindingen projecten 2013 - 2014

In de afgelopen jaren is de gemeentelijke organisatie geconfronteerd met veel ingrijpende veranderingen en opgaven. Er is een belangrijke organisatiewijziging en bezuinigingsoperatie van o.a. 20% op personele kosten c.q. capaciteit doorgevoerd. Hierdoor zijn er de nodige personele wisselingen geweest en was de personele capaciteit beperkt. Tegelijkertijd zijn ambities geformuleerd ten aanzien van dienstverlening en digitalisering. Deze samenloop heeft veel gevraagd van de organisatie. Door deze samenloop was de verandercapaciteit en het verandervermogen van de organisatie laag.

In 2013 en 2014 waren nieuwe werkplekken in het stadhuis, dienstverlening en digitalisering leidend. Deze projecten vertoonden in de praktijk de nodige overlap. Binnen het project Digitalisering werd Decos en zaakgericht werken geïmplementeerd maar dat was ook onderdeel van het project dienstverlening. Uiteindelijk waren ICT-aanpassingen nodig om Decos te laten functioneren. Omdat echter slechts beperkt projectmatig wordt gewerkt zijn initiatieven en acties onvoldoende afgestemd en het ontbrak aan overzicht, regie en sturing. Ook moesten projecten concurreren met de reguliere werkzaamheden terwijl er mede door de reorganisatie minder capaciteit beschikbaar was. In deze omstandigheden was het uiteraard moeilijk om de ambities te realiseren.

In het oude gemeentehuis waren er regelmatig storingen waardoor ICT-voorzieningen niet beschikbaar waren. Deze werden veroorzaakt door de verouderde werkpleksystemen en ICT-infrastructuur. Met het oog op de nieuwbouw en de ICT-samenwerking werden vervangingsinvesteringen doorgeschoven en storingen noodgedwongen geaccepteerd. Door de ambities nam de druk op projecten echter toe terwijl de ICT-randvoorwaarden niet werden ingevuld.

De ambities van de gemeente Weert vereisen ingrijpende veranderingen en vragen om visie en beleid op het gebied van organisatie, dienstverlening en informatievoorziening. Er ontbreekt echter een samenhangend "masterplan". De vertaling van ambities naar concreet te realiseren resultaten en een adequate aanpak ontbreekt. Ook in de uitvoering wordt de onderlinge verbinding tussen acties en projecten onvoldoende afgestemd. Dit leidt tot verkokering, suboptimalisatie en gebrek aan resultaatgerichtheid. Omdat projecten afhankelijk zijn van elkaar wachten ze op elkaar. Daardoor lopen druk, frustraties en irritaties op en worden ad hoc oplossingen doorgevoerd die tot nieuwe verstoringen leiden. Zo ontstaat een vicieuze cirkel die leidt tot verlamming en frustratie en blijven concrete resultaten en voortgang uit.

Om ambities en veranderingen te realiseren wordt geïnvesteerd in ICT-voorzieningen zoals applicaties en apparatuur (zoals tablets) die moeten leiden tot verbetering. Er wordt vooral geredeneerd vanuit deze voorzieningen (aanbodgericht) en te weinig gestuurd op de beoogde effecten en resultaten. Daardoor blijft het lang een "technisch ICT" project. De organisatie blijft als het ware afwachtend aan de zijlijn staan. Helaas blijken in de praktijk telkens nieuwe beperkingen te ontstaan die eerst weggenomen moet worden. Uiteraard moeten de ICT-voorzieningen beschikbaar en op orde zijn maar deze afhankelijkheid "verlamt" de organisatie soms onnodig. Het raadsinformatie systeem heeft

bijvoorbeeld lang gewacht op een koppeling met Decos en die hing weer af van ICT. Echter, ook zonder die koppeling kon al (een deel van de) resultaten opgeleverd worden.

Er is geen informatiebeleid en planning. De rol van de informatieadviseurs bij de ontwikkeling van de informatievoorziening is onduidelijk. Zowel voor de organisatie als voor de adviseurs zelf. Zij kunnen adviseren maar dat is vrijblijvend. Ze worden vooral als projectleider ingezet maar hebben weinig invloed op keuzes die de organisatie maakt. Informatiemanagement is niet belegd en er is geen programma- of informatiemanager die een inhoudelijke en sturende rol vervult. Zonder kennis en ervaring van informatievoorziening worden keuzes gemaakt door management en projectleiders. Voor belangrijke projecten als Digitalisering worden projectleiders ingezet zonder ervaring met dergelijke implementatie en verandertrajecten. Op het gebied van informatievoorziening is meer sturing, regie en bestuurlijke aandacht nodig.

### 3.2 ICT-voorzieningen nieuwe stadhuis

De bouw van het nieuwe stadhuis is gedurende de laatste jaren door een stuurgroep (en raadsklankbordgroep) begeleid. Voor het project is de voormalig directeur bedrijfsvoering en het voormalig hoofd en teamleider ICT aangewezen als opdrachtgever en projectleider. De voorbereiding en begeleiding heeft voor een belangrijk deel binnen de stuurgroep en buiten de staande organisatie om plaatsgevonden. Er waren werkgroepen voor specifieke vraagstukken maar het was niet duidelijk wat er met hun inbreng werd gedaan.

Getuige de verslagen van de stuurgroep (ter kennisname voor de gemeenteraad) zijn beslissingen in afstemming met de stuurgroep genomen. ICT is hierbij echter niet als expliciet aandachtspunt in meegenomen, mede omdat dit opgepakt werd vanuit de ICT-samenwerking. Wel waren met name bekabeling en aansluitpunten onderdeel van het bestek en de nieuwbouw.

Voor meer informatie over de voorbereidingsfase voor het nieuwe stadhuis wordt verwezen naar het parallel uitgevoerde Rekenkameronderzoek.

Mede door het min of meer geïsoleerde nieuwbouw project en door de op handen zijnde ICT-samenwerking heeft ICT de laatste jaren onvoldoende (management) aandacht gekregen. Dit in de veronderstelling dat de samenwerking en nieuwbouw de ICT-problemen wel op zouden lossen. Die indruk is ook gewekt door de toenmalige projectleider en voormalig ICT-verantwoordelijke en in ieder geval niet tegengesproken. In werkelijkheid is echter vooral gewerkt aan het nieuwe werkplekconcept dat werd aangereikt vanuit de samenwerking. Er is onvoldoende gekeken naar de gehele ICT-infrastructuur, de oorzaken van de problemen en mogelijke oplossingen.

Het ICT-project is consequent omschreven als "voorbereiding van de ICT-infrastructuur op de samenwerking". Nergens in de beschikbare documentatie is expliciet de relatie gelegd met het nieuwe stadhuis en het oplossen van bestaande problemen met de ICT-infrastructuur. Wel is de opleverplanning bepalend geweest voor de opleverdatum.

Het ICT-beheerteam heeft in de afgelopen jaren meerdere leidinggevenden gehad met wisselende kennis en affiniteit met ICT. Dat geldt overigens ook voor het aanstaande hoofd. De medewerkers waren vooral gericht op beheer van de bestaande systemen, niet op verbetering, ontwikkelingen en vernieuwing. Ze werden daar niet op aangesproken, niet bij

betrokken en niet gehoord. De bezuinigingen en het vertrek van medewerkers was er ook weinig ruimte voor.

Er was eigenlijk te weinig ICT-expertise, capaciteit en ervaring beschikbaar om de juiste keuzes te kunnen maken. Door de wisselingen in het management in combinatie met het gebrek aan projectdocumentatie was er ook weinig continuïteit en overdracht. Tijdens een deel van de voorbereiding op het nieuwe stadhuis was er geen ICT-leidinggevende meer en werd niet meer gestuurd. De ontwikkelingen hebben lange tijd nagenoeg stil gelegen en er zijn (ad hoc) beslissingen genomen. De (beperkt) in huis beschikbare kennis en die van de samenwerkingspartners werd daarbij onvoldoende benut.

Mede in verband met het wegvallen van de teamleider ICT is medio 2013 vanuit Venlo een projectleider ingezet voor de "voorbereiding van de ICT-infrastructuur op de samenwerking". Deze is gestart met een projectplan maar dat is nooit geformaliseerd. In het plan staat een wethouder als bestuurlijk opdrachtgever, de teamleider ICT als ambtelijk opdrachtgever en de projectleider als opdrachtnemer. Dit illustreert dat het project, net als het nieuwbouwproject zelf, nagenoeg los stond van de organisatie. Management en directie waren hier niet bij betrokken. Na afronding van het nieuwbouwproject is vanuit de directie/secretaris aangedrongen op overdracht van documenten en contracten vanuit het project aan de staande organisatie.

Medio oktober 2013 is een (nieuwe) interne projectleider aangesteld voor het beoogde "Anders werken in Weert". Daarmee is de communicatie met de organisatie en medewerkers op gang gekomen. De inrichting en beschikbare ICT-voorzieningen waren inmiddels echter een gegeven waar de projectleider nog maar weinig aan kon veranderen.

Na ingebruikname van het nieuwe stadhuis was er veel onvrede over de ICT-voorzieningen. Voor bestuurders betrof het met name problemen met de mailvoorziening. De bestaande webmail optie was namelijk vervallen en er was niet voorzien in een goed alternatief. Voor de organisatie waren het met name performance problemen. Veel van de problemen zijn gaandeweg opgelost maar ook begin 2015 waren er nog steeds problemen met performance en applicaties die niet altijd te starten zijn.

Dat neemt echter niet weg dat er al veel verbeterd is ten opzichte van de situatie in het oude gemeentehuis. Veel gebruikers ervaren geen problemen. Nog voorkomende storingen zijn afhankelijk van gebruikte applicaties en langere wachttijden bij aanmelden hebben o.a. te maken met de omvang van gebruikersbestanden. Hiervoor worden aanpassingen doorgevoerd die ook tot verbeteringen leiden. Daarnaast staat de migratie van o.a. oude applicatieservers gepland. Ook dat zal verbeteringen opleveren.

Omdat de communicatie over oorzaken en verbeteringen beperkt is zijn die verbeteringen voor de organisatie ook niet altijd duidelijk en herkenbaar.



### 3.3 Dienstverlening

In 2011 is een plan “Weert heeft Antwoord” opgesteld voor verbetering van de dienstverlening. Het betrof ondermeer de ontwikkeling van het KlantContactCentrum en de medewerkers. In dit onderzoek gaat het met name om de ICT-gerelateerde voorzieningen zoals de website en het klantcontactstelsel. Voor de realisatie van het plan zijn geen nadere projectplannen met plannings- en resultaten uitgewerkt. De acties betroffen investeringen in bijvoorbeeld de website en extra functionaliteit voor e-dienstverlening. Dit is inmiddels gerealiseerd met uitzondering van de persoonlijke internetpagina waarop burgers eigen aanvragen kunnen volgen. Dit mede vanwege de benodigde koppeling met Decos en in afwachting van de invoering van zaakgericht werken.

Het plan en de acties waren er ondermeer op gericht om de klanttevredenheid te verhogen tot 90% klanttevredenheid in 2014. In 2012 is deelgenomen aan de landelijk benchmark publiekszaken. Die meting werkt echter met rapportcijfers en niet percentages voor klanttevredenheid. Na oplevering van de website heeft de gemeente een tevredenheids onderzoek uitgevoerd waarin de website een ruime 7 kreeg. Er is niet gemeten of de beoogde 80% van de vragen inmiddels door het KCC kan worden beantwoord. Het plan gaf ook personele besparingen aan van 5 tot 12 FTE. Ondermeer door digitalisering en proces- en zaakgericht werken. Dit is echter niet als projectdoel benoemd. Er is ook niet aangegeven hoe die gerealiseerd zouden worden.

In het plan was € 35.000,- voorzien voor de koppeling met Decos. Dat is blijven steken op het realiseren van de koppeling en slechte performance van Decos. Dat werd in verband gebracht met de verouderde ICT-infrastructuur en de implementatie is daarom uitgesteld tot na de verhuizing. Omdat de performance problemen na de verhuizing nog niet verholpen bleken te zijn is het opnieuw uitgesteld. Inmiddels is digitalisering en zaakgericht werken onderdeel geworden van het project Digitalisering fase 2.

Andere acties om met name de digitale dienstverlening en e-formulieren verder uit te bouwen zijn beperkt opgepakt. De benodigde voorzieningen waren beschikbaar maar toch kwam het niet van de grond. Enerzijds door gebrek aan capaciteit voor het ontwikkelen van formulieren en anderzijds doordat de verantwoordelijkheid hiervoor niet duidelijk belegd was en impliciet bij de vakafdelingen lag. Daar kreeg het geen prioriteit.

In het plan is voorzien in een klantcontactstelsel. Hiervoor is een aanvullende module van Decos geïmplementeerd. Het wordt met name gebruikt door de frontoffice (het KCC).

### 3.4 Digitalisering

Digitalisering is als belangrijke ontwikkeling gepositioneerd, o.a. vanuit het organisatieontwikkelplan FLOW. Er is geen initieel projectplan aangetroffen waarin dit project verder is uitgewerkt. De ambities en impliciete verwachtingen van het project waren echter hoog en divers. Gaandeweg zijn meer onderwerpen, wensen en verwachtingen aan dit project gekoppeld. Uit gesprekken en documenten blijkt het o.a. te gaan over:

- implementatie Decos;
- digitaliseren en optimaliseren van processen;
- scannen van ingekomen stukken;
- digitale archivering;
- papierloos werken;
- digitaliseren van de dienstverlening via de website;
- bestuurlijke informatievoorziening;
- digitaliseren van bouwtekeningen;
- smartphones en iPads;
- digitale factuurafhandeling;
- tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

De verschillende onderwerpen zijn in de bijlage toegelicht.

Het project Digitalisering heeft in de afgelopen jaren inmiddels meerdere projectleiders gehad. Door het gebrek aan projectmatig werken en ervaren projectleiding is het project nooit aangescherpt en geconcretiseerd. Op ad hoc basis zijn uiteenlopende acties en activiteiten gestart. Het was een onoverzichtelijk, onbeheersbaar en feitelijk niet te realiseren project en heeft dan ook slechts beperkt geleid tot concrete resultaten.

De invoering van proces- en zaakgericht is in eerste aanleg binnen het project "Weert heeft antwoord" samen met de gemeenten Leudal en Nederweert opgepakt. In hoofdstuk 4 "Toegevoegde waarde ICT-samenwerking" wordt deze samenwerking nader toegelicht.

Parallel is onder de noemer van digitalisering gewerkt aan scanfaciliteiten en het inrichten van Decos. Daar zijn concrete stappen gezet maar door technische problemen is er per begin 2015 nog geen operationele productieomgeving. Na het beëindigen van de aanpak met Nederweert en Leudal heeft de toenmalige interne projectleider Digitalisering eind 2014 een (beknopt) plan van aanpak voor fase 2 van het project opgesteld. In 2015 heeft opnieuw een wisseling van projectleider plaatsgevonden en is het plan aangevuld en vastgesteld. Het heeft echter nog niet het karakter van een gedegen projectplan met concrete doelen, planning, personele en financiële middelen en een implementatie aanpak.

Medio 2014 is gestart met procesoptimalisatie, de zogenoemde LEAN-trajecten. Dit leidt tot procesverbeteringen maar wordt nog niet vertaald naar ICT-voorzieningen en applicatie inrichting. Organisatieontwikkeling, procesoptimalisatie, digitalisering van dienstverlening, zaakgericht registreren en digitaal archiveren worden als afzonderlijke activiteiten gezien en niet integraal geïmplementeerd waardoor er sprake is van suboptimalisatie. Ook in het plan van aanpak voor fase 2 wordt deze verbinding nog onvoldoende gelegd.

### 3.5 Financiën

ICT-voorzieningen worden overwegend vanuit een leaseconstructie gefinancierd. De investeringen worden binnen deze leaseovereenkomst afgeschreven. De vrijgevallen investeringsruimte wordt benut voor vervangingsinvesteringen. Op deze wijze blijven de begroting en exploitatie (lease) jaarlijkse exploitatie lasten nagenoeg gelijk. Het voorziet met name in instandhouden en vernieuwen van bestaande ICT-voorzieningen en biedt flexibiliteit en vrijheid binnen de beschikbare bestedingsruimte.

Het voorziet niet in budget voor innovatie en uitbreiding, bijvoorbeeld extra werkplekken of tablets. Daarvoor is aanvullend budget nodig tenzij het gefinancierd vanuit het vervangingsbudget. Dan gaat het echter wel ten koste van instandhouding van bestaande voorzieningen. Het vergt goed budgetbeheer om dit te voorkomen en om te voorkomen dat teveel besteed wordt aan componenten ten koste van andere componenten. Een budgetadministratie waaruit de opbouw en bestedingen blijkt is niet aangetroffen.

Voorzover investeringen voor het nieuwe stadhuis binnen het bestaande ICT-budget pasten zijn geen budgetaanvragen gedaan. De opwaardering van de opslagvoorziening (storage) is bijvoorbeeld uit bestaande budgetruimte gefinancierd. In absolute zin was daarvoor budget beschikbaar maar mogelijk is dit wel deels ten koste gegaan van de investeringsruimte voor andere componenten. In de aanloop naar de ICT-samenwerking zijn vervangingen uitgesteld. Deze budgetten blijven als het goed is wel beschikbaar voor latere vervanging.

Voor de voorzieningen in het nieuwe stadhuis is in 2010 in het B&W advies "Toelichting bestemming jaarrekening 2009 ad € 300.000 voor ICT-kosten nieuwbouw stadhuis" d.d. 6-7-2010 aanvullend budget gevraagd en toegewezen.

Voor de toetreding moest de infrastructuur eerst opgewaarderd worden. De businesscase voor de ICT-samenwerking bevat een financiële analyse van kosten en budgetten voor de technische ICT-infrastructuur. Dit is leidend geweest voor het project. Een deel van de investeringen zijn ten laste van het projectbudget gedaan en een deel vanuit de ICT-samenwerking en rechtstreeks ondergebracht in de leaseovereenkomst van de samenwerking. Dit betrof met name de servers ten behoeve van de nieuwe gevirtualiseerde werkplekken.

Behalve investeringen in de technische ICT-infrastructuur wordt geïnvesteerd in applicaties en projecten. Deze worden gefinancierd vanuit afdelingsbudgetten, projectbudgetten en ICT-onderhoudsbudgetten. Er is geen eenduidig beleid voor en weinig regie op deze investeringen. Structurele lasten worden niet altijd voorzien en komen dan achteraf ten laste van het centrale ICT-budget. Zonder een uitgebreide en gedetailleerde analyse en controle van de beschikbare informatie ontbreekt het aan betrouwbaar inzicht en overzicht van alle gedecentraliseerde budgetten en investeringen ten laste van ICT- en projectbudgetten. Omgekeerd heeft de organisatie ook geen zicht op de kosten van de verschillende applicaties en kunnen hier dus niet op anticiperen. Bijvoorbeeld de kosten van het vergunningensysteem, de website, het bestuurlijk informatiesysteem enzovoorts.

De begroting en rekening bieden als gevolg van wijzigingen in coderingen en grootboekrekeningen weinig inzicht en overzicht. Uit de ontvangen informatie is zonder

nader onderzoek en analyse geen eenduidig en betrouwbaar beeld te destilleren van de reële kostenontwikkeling van ICT over de afgelopen jaren.

Met ingang van 2014 is een nieuwe opzet gehanteerd die aansluit bij de structuur in de businesscase. Deze biedt al wat beter inzicht in de opbouw van de ICT-kosten.

Investerings in nieuwe ICT-infrastructuur componenten worden overgedragen aan de ICT-samenwerking en in 2015 ingebracht in de leaseovereenkomst van de samenwerking. De kosten worden vanuit de samenwerking aan de gemeente doorberekend op basis van het aantal werkplekken en afgenomen diensten.

In de bijlage is ook een indicatie en samenvatting van de ICT-kosten en budgetten opgenomen, ook hiervoor geldt dat het enkel bedoeld is als indicatie.

Behalve financiële middelen is ook capaciteit nodig om projecten te kunnen realiseren. Opvallend is dat dit veelal niet gekwantificeerd wordt en in voorstellen en plannen wordt het zelden benoemd. In het project voor procesoptimalisatie zijn wel expliciet kosten opgenomen voor de interne projectleiding maar niet voor overige projectleden.

Met andere woorden: er wordt niet voorzien in verandercapaciteit en dat belemmert de realisatie van projecten.

## 4 Toegevoegde waarde ICT-samenwerking

Alle gemeenten werken anno 2015 samen op uiteenlopende terreinen. Deels is dit wettelijk verplicht zoals voor de decentralisaties, omgevingsdiensten en de veiligheidsregio's. Deels is dit vrijwillig zoals regionale inkoopcombinaties, ICT-samenwerkingsverbanden en inkoop/gebruikerscombinaties als Dimpact en (voorheen) Govunited.

Binnen de scope van dit onderzoek richten we ons op de belangrijkste samenwerkingen in relatie tot ICT:

- Op het gebied van de ICT-infrastructuur werkt de gemeente Weert samen met Venlo en Roermond en in de toekomst ook met Bergen, Leudal en Nederweert.
- Voor de invoeringen van zaakgericht werken heeft de gemeente samengewerkt met Leudal en Nederweert.

Hieronder wordt ingegaan op de toegevoegde waarde van die beide samenwerkingen.

Daarnaast heeft de gemeente Weert de belastingtaken ondergebracht bij de belastingsamenwerking (BSGW). Deze samenwerking is echter niet ingegeven vanuit ICT en wordt hier daarom niet belicht. Wel biedt het de gemeente toegevoegde waarde in de vorm van ontzorging en uiteindelijk waarschijnlijk lagere uitvoeringskosten. Mogelijk wordt in de toekomst ook een deel van het (vastgoed/WOZ) gegevensbeheer overgedragen. Ook werkt de gemeente regionaal samen in bijvoorbeeld de veiligheidsregio en omgevingsdienst. Ook deze samenwerkingen zijn niet primair ICT-gerelateerd en worden hier niet nader toegelicht.

### 4.1 ICT-samenwerking Noord en Midden Limburg

In het adviesrapport "ICT-Samenwerkingsverband Noord en Midden Limburg" van juni 2012 zijn de missie en doelstelling van de samenwerking omschreven. Aan de hand hiervan en de ervaringen en ontwikkelingen tot nu toe wordt hieronder de toegevoegde waarde van de samenwerking aangegeven.

#### *Elkaar op het gebied van ICT ontzorgen*

In de afgelopen maanden is vanuit de samenwerking reeds de nodige ondersteuning geboden bij het onderzoeken en oplossen van problemen en het leveren van expertise en capaciteit. Als de hele ICT-infrastructuur is overgedragen zal de gemeenten Weert op het gebied van ICT-beheer en de ontwikkeling van de technische infrastructuur nagenoeg volledig ontzorgd worden door de samenwerking.

#### *ICT-voorzieningen standaardiseren en uniformeren*

Het werkplekconcept zoals binnen de samenwerking door Venlo en Roermond ontwikkeld is inmiddels door de gemeente Weert geadopteerd. De implementatie is gecombineerd met het in gebruik nemen van het nieuwe stadhuis. Ook de achterliggende technische infrastructuur wordt gemigreerd naar die van de samenwerking. Daarna zijn de technische ICT-voorzieningen gestandaardiseerd en geuniformeerd met uitzondering van de zogenoemde "specials" (m.n. applicaties en apparatuur die lokaal geïmplementeerd moet worden, bijvoorbeeld bij de balies). Het beheer van die infrastructuur wordt verzorgd door de samenwerking.

### ***Beschikbare kennis en capaciteit efficiënter inzetten***

De samenwerking biedt inmiddels de nodige capaciteit en expertise. De gemeente Weert hoeft nu al minder te investeren in kennisopbouw over de eigen infrastructuur. Uiteraard moet er nog wel worden geïnvesteerd in de kennis van medewerkers, zeker daar waar er sprake is van kennisachterstand.

### ***Minder kwetsbaar zijn***

Met de migratie naar de nieuwe infrastructuur is waar nodig gebruik gemaakt van extra capaciteit en kennis vanuit de samenwerking waardoor werkzaamheden niet meer volledig afhankelijk waren van eigen beschikbaarheid en kennis.

### ***Slagvaardiger kunnen inspelen op ontwikkelingen***

Hiermee is nog weinig ervaring opgedaan maar nieuwe ontwikkelingen kunnen in de toekomst vanuit de samenwerking worden ondersteund. Specifieke kennis wordt centraal opgebouwd en voor alle deelnemende gemeenten ingezet.

### ***Toekomstige groei van ICT-kosten beperken (meer met minder)***

Zowel personele- als systeemcapaciteit wordt binnen de samenwerking gedeeld. Marges en reserves (overcapaciteit) wordt beperkt omdat deze gedeeld worden. Middelen worden efficiënter gebruikt en beter bezet zodat er meer gedaan wordt met minder middelen. Schaalvergroting leidt tot minder computerruimtes, individuele datacommunicatie voorzieningen en scherpere tarieven bij inkoop. Initieel is de personele capaciteit nog een optelsom van aanwezige capaciteit. Door die efficiënter in te zetten kan op termijn worden volstaan met minder capaciteit. Of dit ook in absolute zin leidt tot minder personeel hangt af van de vraag vanuit de deelnemers. Het zal echter minder zijn dan wanneer de gemeente het zelf doet.

De veronderstelde toegevoegde waarde is nog steeds gerechtvaardigd en realistisch. Ook met de huidige ervaringen in het nieuwe stadhuis. De samenwerking heeft inmiddels het nodige opgeleverd, ook al heeft het helaas nog niet geresulteerd in een foutloze ICT-omgeving. Dat komt mede doordat begin 2015 nog niet de gehele technische ICT-infrastructuur is opgewaarderd. Medio 2015 zal dit alsnog gebeuren en als het goed is zijn de huidige problemen dan opgelost.

Wat dan mogelijk resteert zijn de zogenoemde specials (lokale uitzonderingen) en mogelijk verouderde vakapplicaties. Dat is echter vooral een aandachtspunt voor de eigen organisatie en niet zozeer voor de samenwerkingsorganisatie.

ICT is binnen de gemeente Weert een containerbegrip, er is geen duidelijke afbakening van wat er wel en niet onder valt. Zeker is dat de samenwerking niet alles overneemt wat de gemeente Weert onder ICT verstaat. De samenwerkingsorganisatie biedt zeker toegevoegde waarde ten aanzien van de technische ICT-basisinfrastructuur maar niet voor alle andere "ICT" aspecten. De gemeente blijft bijvoorbeeld zelf verantwoordelijk voor functioneel beheer van (vak)applicaties, gegevensbeheer, projectmanagement en informatiemanagement. Ook voor de inzet van laptops, tablets, draadloze en/of mobiele telefoons blijft de gemeente verantwoordelijk. De samenwerking kan hierbij uiteraard ondersteunen maar de samenwerking neemt die verantwoordelijkheid niet over.

De interactie, afstemming en samenwerking met de samenwerkingsorganisatie is een nieuw fenomeen voor de gemeente en vraagt zeker bij aanvang extra aandacht.

Te verwachten is dat de samenwerkingsorganisatie stuurt op de eigen taakstelling en verantwoordelijkheden en dat ook verwacht van de deelnemende gemeenten. Beide partijen moeten op een professionele samenwerken. Daarin schuilt het succes voor zowel de samenwerkingsorganisatie als voor de gemeente. Het vormt echter ook een serieuze bedreiging voor de samenwerking als deze rol en verantwoordelijkheid niet goed wordt invult. De gemeente moet haar eigen zaken en taken goed op orde hebben wil ze maximaal profiteren van de samenwerking.

#### 4.2 Zaakgericht werken met Leudal en Nederweert

Begin 2013 is met veel ambitie de samenwerking met Leudal en Nederweert aangegaan om samen zaakgericht werken in te voeren. Vervolgens is er veel energie en tijd gestoken in het inrichten van processen. Daarbij is ook de nodige externe expertise en capaciteit ingezet. De deelnemende gemeenten hebben die kosten gezamenlijk gedragen.

Omdat de voortgang en resultaten achterbleven is eind 2013 is, na een interventie van de stuurgroep, de notitie "Leudal, Nederweert en Weert Draaien Door" opgesteld. In de notitie zijn veel oorzaken benoemd zoals een (te) hoge ambitie, onderling verschillen in ambitie en doelen, (niet) beschikbare capaciteit, gebrek aan sturing enzovoorts. De conclusie was dat het project na de nodige aanpassingen voortgezet zou kunnen.

Omdat er blijkbaar toch nog twijfel was is begin 2014 een externe review uitgevoerd. Conclusie was dat er geen gedeelde doelstelling en focus was. De oorspronkelijke ambitie om met name het beheer van Decos te delen is gaandeweg verbreed tot gezamenlijk processen inrichten en zaakgericht werken invoeren. Door verschillen in de ICT-omgeving en leveranciers, doelen en prioriteiten en verschillen in de organisatie zelf was dit echter niet realistisch. Tevens werd geconstateerd dat de regie en projectmatige aanpak onvoldoende was. Eindconclusie was "gebrek aan gemeenschappelijkheid voor vervolgentraject op alle risicogebieden" en het advies om het niet langer in samenwerking op te pakken. Een van de aanbevelingen was een visie te ontwikkelen op (de toepassing van) zaakgericht werken. De samenwerking is vervolgens gestopt.

In 2013 zijn voor dit project de nodige kosten gemaakt voor externe projectleiding en ondersteuning maar de toegevoegde waarde van deze samenwerking is zeer beperkt geweest en het heeft helaas weinig resultaten opgeleverd (zie bijlage I voor een meer gedetailleerde evaluatie van dit project).

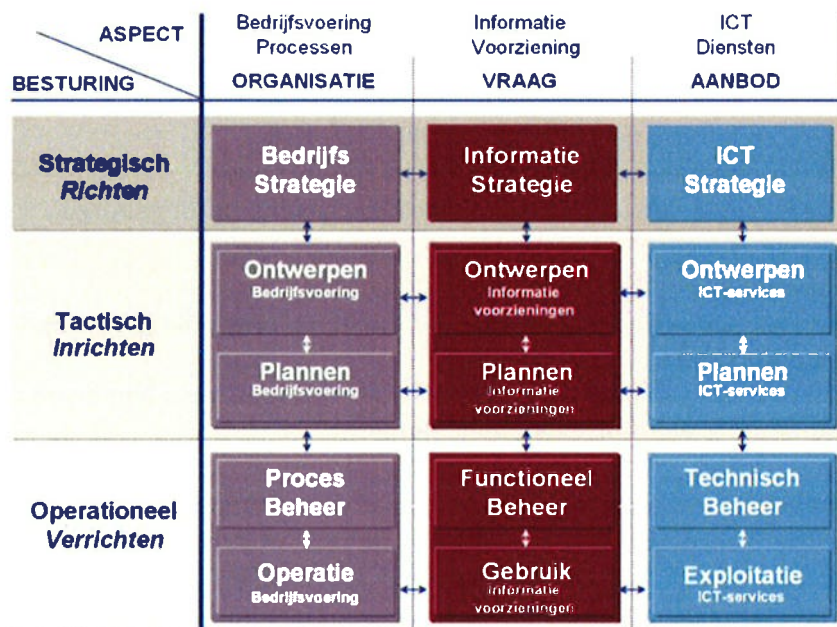
De gemeente Weert is inmiddels zelf met het project verder gegaan. Eind 2014 is een plan van aanpak opgesteld voor fase 2 van het project Digitalisering. De aanbeveling om een visie op te stellen voor de toepassing van zaakgericht werken is echter niet opgevolgd.

## 5 Visie op informatievoorziening en informatiebeleid

Informatievoorziening wordt een steeds belangrijker bedrijfsmiddel. Een adequate visie en informatiebeleid moeten er voor zorgen dat informatievoorziening integraal onderdeel wordt van de gemeentelijke bedrijfsvoering en dienstverlening. Dit wordt ook wel aangeduid met de term “business-IT alignment”.

Het door professor Rik Maes ontwikkelde “9-vlaks” model geeft goed inzicht in het samenspel tussen de organisatie, informatievoorziening en ICT (de kolommen) op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau (de rijen).

Hieronder een (interpretatie van<sup>1</sup>) het model:



Het is van belang dat de “blokken” uit het model in de organisatie (of ICT-samenwerking) zijn belegd en worden ingevuld. Daarnaast moeten de verbindingen georganiseerd worden tussen al deze blokken. Dit wordt ook wel de sturing of governance genoemd. In de volgende paragrafen verwijzen icoontjes naar de positionering in het 9-vlaks model.

### 5.1 Visie en informatiebeleid



Informatievoorziening is de afgelopen jaren onderbelicht geweest in de gemeente Weert. Er is geen visie en beleidsplan dat sturing geeft aan de ontwikkeling van de projecten en informatievoorziening. Er is vooral aandacht uitgegaan naar de kolom organisatie en (vanuit de ICT-

<sup>1</sup> Er zijn meerdere interpretaties van het 9-vlaks model van Rik Maes in omloop. Het hier gebruikte model is o.a. opgenomen in het advies voor de ICT-samenwerking Noord en Midden Limburg en daarom ook in deze notitie gebruikt.



samenwerking) de kolom ICT-aanbod. Op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau zijn bedrijfsvoering, informatievoorziening en ICT onvoldoende verbonden. Dit was ook een van de conclusies in de evaluatie van de Dorifel virusaanval in 2012.

Medio 2014 is dit onderkend en een procesvoorstel opgesteld ("De ontbrekende schakel") om uiterlijk in mei 2015 te komen tot een I-visie, I-beleid en een operationeel driejarenplan. Vanuit de ICT-samenwerking zijn hiervoor technische uitgangspunten en architectuur principes aangereikt. Een eerste conceptversie hiervan is uitgewerkt. In dit concept wordt nog geen relatie gelegd met de organisatiedoelen.

In het concept informatiebeleid voor de gemeente Weert zijn de volgende thema's uitgewerkt en vertaald naar beleidsuitgangspunten voor informatievoorziening:

#### 1 Informatie als middel voor dienstverlening

- a. De informatievoorziening ondersteunt professionele dienstverlening.
- b. De informatievoorziening ondersteunt zaak- en procesgericht werken.

#### 2 Gegevens en informatie van hoogwaardige kwaliteit

- a. De informatievoorziening ontsluit en gebruikt basis- en kerngegevens.
- b. De kwaliteit van beschikbaar gestelde gegevens wordt geborgd.

#### 3 Informatieuitwisseling overschrijdt de organisatiegrenzen

- a. De informatievoorziening ondersteunt de samenwerking met regiogemeenten en ketenpartners.
- b. Het beheer van gegevens en applicaties wordt gedeeld binnen de regio.
- c. Applicaties worden afgenomen als dienst.

#### 4 Informatietechnologie beïnvloedt de manier van werken

- De informatievoorziening ondersteunt de flexibiliteit van medewerkers.

#### 5 Informatiebeveiliging betekent bewust omgaan met informatie

- De informatievoorziening garandeert beveiliging van informatie en gegevens.

#### 6 Informatiemanagement als rode draad door de organisatie

- Informatiemanagement wordt binnen de gehele organisatie en op alle niveaus toegepast.

Met deze uitgangspunten zoals nu (positief) verwoord zal iedereen in kunnen stemmen. Het is echter de vraag of dit ook het geval is als expliciet aangegeven wordt wat de consequenties zijn. Als voorbeeld zijn de uitgangspunten hieronder geherformuleerd:

#### 1 Informatie als middel voor dienstverlening

- a. Niet de processen van vakafdelingen maar de dienstverlening aan klanten staat centraal en krijgen prioriteit.
- b. Gebruik van een organisatiebrede (generieke) systemen krijgt prioriteit boven het gebruik van specialistische vakapplicaties.

#### 2 Gegevens en informatie van hoogwaardige kwaliteit

- a. (Verplicht) gebruik van basis- en kerngegevens gaat boven het aanleggen en gebruik van eigen bestanden.
- b. Geconstateerde (vermeende) fouten in basisgegevens worden verplicht gemeld.

### 3 Informatieuitwisseling overschrijdt de organisatiegrenzen

- a. In de samenwerking met regiogemeenten en ketenpartners benutten we reeds beschikbare gegevens.
- b. Bij voorkeur werken we actief samen met onze partners in de regio voor het beheer van gegevens en applicaties.
- c. Het gebruik van standaard applicaties die als "service" worden aangeboden gaat boven specifieke applicaties in eigen beheer.

### 4 Informatietechnologie beïnvloedt de manier van werken

- We benutten de mogelijkheden van ICT en informatievoorziening om flexibel te kunnen werken.

### 5 Informatiebeveiliging betekent bewust omgaan met informatie

- De beveiliging van informatie en gegevens wordt geborgd in zowel systemen als processen en door individuele medewerkers.

### 6 Informatiemanagement als rode draad door de organisatie

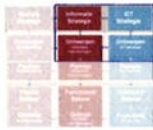
- Bij alle ontwikkelingen wordt de uitgangspunten op het gebied van informatiemanagement integraal toegepast.

Een dergelijke formulering roept "weerstand" op en dat nodigt uit tot discussie om te doorgronden wat het betekent en of het in de praktijk ook gerespecteerd gaat worden.

ICT is belegd binnen de sector Bedrijfsvoering. Voor ICT-faciliteiten is dat prima maar informatievoorziening is niet voorbehouden aan bedrijfsvoering. Dat moet samen met de organisatie worden opgepakt en ingevuld. Een van de geconstateerde problemen is juist dat de organisatie onvoldoende betrokken is en ICT vooral als een faciliteit ziet. Voorkomen moet worden dat informatievoorziening bij ICT en bedrijfsvoering blijft en de verbinding met de organisatie daardoor onvoldoende tot stand komt. Organisatie en management moeten actief betrokken worden bij het ontwikkelen van informatiebeleid. Het beleid moet naadloos aansluiten bij een visie op organisatieontwikkeling, bedrijfsvoering en dienstverlening.

Het informatiebeleid moet tot slot ook voorzien in de inrichting van een adequaat sturingsmodel en (overleg) structuur voor de ontwikkelingen en aansturing van de informatievoorziening (de governance). Rollen en verantwoordelijkheden op het gebied van informatievoorziening moeten eenduidig worden benoemd en belegd en vervolgens ook daadwerkelijk ingevuld worden. Ook in de relatie met de samenwerkingsorganisatie. Dit is cruciaal en moet uitgewerkt worden in de op te stellen visie en plannen.

## 5.2 Informatievoorziening en ICT-samenwerking



Een belangrijk aspect in de visie en het informatiebeleid is de ICT-samenwerking. Voor een succesvolle samenwerking moet de rolverdeling en verantwoordelijkheid over en weer duidelijk zijn. Als de gemeente Weert impliciet meer van de samenwerking verwacht dan overeengekomen en vervolgens de eigen rol en verantwoordelijkheid onvoldoende invult is de samenwerking gedoemd op een teleurstelling uit te lopen. Dit is in de praktijk een veel voorkomende oorzaak dat samenwerkingsverbanden vastlopen.

Het hiervoor aangehaalde “9-vlaks” model geeft goed inzicht in de samenwerkingsrelatie. Dit model was ook al opgenomen in het voorstel voor de ICT-samenwerking Noord en Midden Limburg. De samenwerking richt zich op de rechterkolom en onderste rij van het model:

- systeembeheer;
- technisch infrastructuur- en databasebeheer;
- beheer datacommunicatie infrastructuur;
- beheer vaste telefonie
- functioneel beheer generieke (kantoor) applicaties;
- functioneel beheer van gezamenlijke systeemtechnische applicaties;
- 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijns servicedesk.

Zoals aangegeven is ICT in de gemeente Weert een containerbegrip. Het is duidelijk dat ICT in de samenwerking strakker afgebakend is. De samenwerking voorziet dus zeker niet in alles wat de gemeente nu nog onder ICT schaarft. Informatiemanagement, functioneel applicatiebeheer en gegevensbeheer blijven dus de verantwoordelijkheid van de gemeente.

Geconstateerd is dat de verbinding tussen ICT en informatievoorziening en bedrijfsvoering onvoldoende en ongestructureerd is. Door de samenwerking vallen de ICT voorzieningen buiten de rechtstreekse beïnvloedingsfeer. De samenwerkingsorganisatie zal gestructureerd werken om te kunnen voldoen aan afgegeven serviceniveau's. Dat betekent dat de gemeente Weert ook gestructureerder en planmatiger moet gaan (samen)werken dan tot nu toe. Hiervoor moet de komende periode een inhaalslag plaatsvinden, met name op aspecten die tot nu toe onderbelicht zijn gebleven, zoals:

- regie op de partnerrelatie(s) binnen de ICT-samenwerking;
- regie op informatievoorziening en het gebruik van ICT-voorzieningen;
- projectmatig ontwikkelen van de informatievoorziening;
- professionaliseren van gegevens- en applicatiebeheer;
- professionaliseren van de 1<sup>e</sup> lijns ondersteuning.

In de visie, het informatiebeleid en het onderliggende meerjarenplan moet deze inhaalslag een prominente plaats krijgen. Er moet geïnvesteerd worden in medewerkers, een I&A organisatie en besturingsmodel (governance). Deels gericht op professionalisering binnen de eigen organisatie en deels op de relatie met de samenwerkingsorganisatie. Het moet uiteraard in goed overleg met de samenwerkingsorganisatie gebeuren om te voorkomen dat in processen en verantwoordelijkheden doublures en/of hiaten ontstaan.

## 6 Stand van zaken

In dit hoofdstuk wordt de huidige stand van zaken toegelicht. Deels wordt hierbij verwezen naar de evaluatie van de ICT-projecten en het hoofdstuk over visie en informatiebeleid.

### 6.1 ICT-infrastructuur



In de analyse van de ICT-projecten is uitvoerig ingegaan op de ICT-infrastructuur. De ontwikkeling en vernieuwing heeft tot aan de verhuizing naar het nieuwe stadhuis nagenoeg stilgestaan. Om de meest urgente problemen op te lossen is in 2012 de opslagvoorziening (storage)

opgewaarderd.

In het nieuwe stadhuis is voorzien in nieuwe bekabeling en nieuwe netwerk componenten. Ook zijn nieuwe gevirtualiseerde werkpleksystemen in gebruik genomen. De samenwerking voorziet ook in voorzieningen voor datacommunicatie, internettoegang en beveiliging. De dataopslag (storage) en applicatieservers zijn niet vernieuwd. Deze worden medio 2015 gemigreerd naar de systeemomgeving van de ICT-samenwerking.

Na ingebruikname van het nieuwe stadhuis zijn er nog de nodige problemen.

De oorzaak van die problemen was een combinatie van:

- de deels nog oude infrastructuur;
- aanloopproblemen met de nieuwe werkplekinrichting;
- werkplekken met afwijkende applicaties en/of randapparatuur;
- de werkwijze van medewerkers (veel en grote gebruikersbestanden).

Door de migratie van de laatste verouderde componenten wordt een deel van de technische problemen medio 2015 vanuit de ICT-samenwerking opgelost. Dan nog resterende problemen moeten waarschijnlijk vooral vanuit de organisatie zelf opgelost worden door vernieuwing en sanering van verouderde applicaties en verdere digitalisering van de informatievoorziening in combinatie met het terugdringen van lokale gebruikersbestanden en opslagmappen.

### 6.2 ICT-beheerorganisatie



ICT-medewerkers richten zich op het operationeel beheer van de bestaande systemen en voorzieningen. Er is weinig aandacht voor vernieuwing en proactief beheer. Enerzijds omdat de ICT-medewerkers zich hier niet mee bezig houden maar anderzijds ook omdat zij hier niet op aangesproken worden, niet worden uitgedaagd en er geen ruimte voor is. Doordat er de afgelopen jaren weinig vernieuwing is geweest heeft de kennisontwikkeling bij medewerkers ook nagenoeg stil gestaan. Dat vormt vervolgens ook in toenemende mate een belemmering voor kunnen het analyseren en oplossen van storingen.

Gebruikersondersteuning is een tot nu toe onderbelicht aspect. Enerzijds heeft dit te maken met de intene (beheer) focus van de ICT-medewerkers, anderzijds is het ook een cultuur aspect en tekenend voor de relatie tussen ICT en de organisatie. Dat wordt versterkt door de storingen die de organisatie ervaart en de druk die daardoor op ICT ontstaat. Het is voor aanvragers veelal onduidelijk wat er wanneer met een melding gebeurt.

De ICT-samenwerking neemt het ICT-beheer nagenoeg volledig over van de gemeente. De beheerders worden vanuit en door de samenwerkingsorganisatie ingezet. Vanuit de samenwerkingsorganisatie wordt gewerkt aan kennisontwikkeling en professionalisering. Zowel op het niveau van individuele medewerkers als in de beheerorganisatie en beheerprocessen.

De samenwerkingsorganisatie hanteert daarbij een beheermodel (ITIL genoemd) waarbinnen beheerprocessen worden onderscheiden zoals:

- incidentbeheer (ondersteunen van gebruikers en ad hoc oplossen van problemen);
- probleemmanagement (onderzoek naar de oorzaak en een structurele oplossing);
- wijzigingenbeheer (gestructureerd en gecontroleerd doorvoeren van wijzigingen);
- capaciteitsbeheer (bewaken van beschikbare en benodigde capaciteit);
- performancebeheer (bewaken van beschikbare en benodigde performance);
- beveiligingsbeheer (ontwikkelen en bewaken van beveiligingsvoorzieningen).

Binnen de gemeente Weert zijn deze processen nooit gedefinieerd en niet ingevuld. Enkel incidentbeheer is benoemd en belegd. Dat sluit ook aan bij het beeld van een vooral incidentgedreven beheerorganisatie die moeite heeft met het structureel verbeteren van de voorzieningen.

Voor een succesvolle samenwerking moeten de werkwijzen en processen van gemeente en samenwerkingsorganisatie op elkaar aansluiten en in gelijke mate professionaliseren. Hier moet de gemeente Weert in overleg met de samenwerkingsorganisatie zelf in investeren.

Een bijzonder aandachtspunt betreft beveiliging en privacy. Binnen de samenwerkingsorganisatie worden hiervoor de technische maatregelen getroffen.

De organisatorische maatregelen moeten echter binnen de gemeentelijke organisatie worden georganiseerd. Conform de Baseline Informatiebeveiliging Gemeenten (BIG) moeten hiervoor verschillende rollen en taken binnen de gemeentelijke organisatie worden belegd. Dit blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente. Mogelijk kan het wel in samenwerking worden opgepakt en kan capaciteit en kennis worden gedeeld.

### 6.3 Applicatie landschap



Het applicatielandschap van de gemeente Weert is o.a. in beeld gebracht met behulp van de zogenoemde softwarecatalogus van KING waarin de belangrijkste applicaties zijn ingevoerd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in applicaties ten behoeve van de dienstverlening (frontoffice), de vakafdelingen (backoffice) en de centrale voorzieningen (midoffice). Een overzicht van de belangrijkste applicaties is als bijlage opgenomen.

Een gemiddelde gemeente heeft een groot aantal applicaties in gebruik. Ook in Weert zijn er begin 2014 meer dan 360 applicaties. Er is een grote variatie in deze applicaties. Slechts een beperkt aantal van deze applicaties is cruciaal voor de bedrijfsvoering en dienstverlening. Een groot aantal is enkel ondersteunend voor een of enkele processen en medewerkers.

De traditonele applicaties die backoffice processen ondersteunen functioneren overwegend naar behoren. Wel is bijvoorbeeld de financiële applicatie door achterstallig onderhoud sterk

verouderd. Er zijn vanuit de vakafdeling inmiddels door het DT geaccordeerde plannen voor vervanging/opwaardering.

De met name vanuit het project “Weert heeft antwoord” geïmplementeerde frontoffice applicaties voor de gemeentelijke website en het e-loket zijn actueel en functioneren naar behoren. Wel blijft de uitbouw van het e-loket met e-formulieren achter.

De implementatie van nieuwe en meer generiek toe te passen applicaties zoals voor documentmanagement en zaakgericht werken verloopt moeizaam, mede als gevolg van problemen met koppelingen en performance. De adoptie en het gebruik van deze applicaties door de organisatie is onderdeel van het project digitalisering maar vergt daarbinnen nog extra aandacht. De organisatie werkt en denkt nog vooral vanuit de eigen processen en applicaties. Om de beoogde toegevoegde waarde en verbeteringen van digitalisering daadwerkelijk te realiseren moet de focus verschuiven naar het gebruik van de centrale en generieke systemen.

Ook de ontwikkeling en implementatie van de benodigde centrale integratie voorzieningen verloopt moeizaam door gebrek aan centrale regie, visie en informatiemanagement. Met het oog op het toenemende belang van interne integratie en externe (keten) samenwerking en landelijke voorzieningen is dit een belangrijk ontwikkelpunt.

Aan het actuele applicatielandschap zijn een paar conclusies te ontleen:

- Er is geen informatie- en applicatie architectuur waarin de samenhang tussen applicaties en informatiestromen wordt weergegeven. Door decentrale keuzes en gebrek aan zicht op budgetten en kosten worden applicaties vooral vanuit en voor de backoffice aangeschaft. Het leidt tot een extra divers landschap en mogelijk onnodige (integratie en beheer) kosten en suboptimalisatie.
- Het applicatie portfolio wordt niet centraal beheerd waardoor er wellicht nog overbodige applicaties aanwezig zijn, bijvoorbeeld voor taken die inmiddels uitbesteed zijn en/of applicaties die slechts beperkt toegevoegde waarde hebben.
- Er is geen visie en regie op de ontwikkeling van de informatievoorziening en geen bewaking en toetsing van (de kosten-baten verhouding van) investeringen in applicaties. Er worden centraal geen investeringsprioriteiten gesteld.
- Door gebrek aan visie en informatiemanagement lijkt overlap te ontstaan in bijvoorbeeld midoffice componenten c.q. sluiten componenten niet goed op elkaar aan. Dat vergt mogelijk onnodige beheer- en integratiekosten.

## 6.4 Applicatiebeheer



Applicatiebeheer is binnen de gemeente Weert niet eenduidig belegd. Er is een groot aantal “applicatiebeheerders” maar de taken zijn niet eenduidig benoemd en de invulling varieert sterk per persoon/applicatie. Slechts voor een beperkt aantal applicatiebeheerders is capaciteit beschikbaar voor de beheertaken. Een groot deel van de applicatiebeheerders moeten het “erbij” doen en/of geeft het geen prioriteit. Ook de kennis van de applicatie en affiniteit met ICT is bij een aantal van de applicatiebeheerders onvoldoende. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen technisch applicatiebeheer en functionaal applicatiebeheer. Er is geen duidelijkheid

over de kennis die verwacht wordt van de applicatiebeheerder en er zijn geen afspraken over de taakverdeling tussen de systeembeheerder en applicatiebeheerder. De samenwerking is erg afhankelijk van de persoonlijke relatie. Een melding bij de helpdesk is vaak onvoldoende, het is onduidelijk of en hoe er geprioriteerd wordt.

Het applicatiebeheer is overwegend binnen de vakafdelingen belegd en er vindt nagenoeg geen centrale regie en afstemming plaats. In de praktijk moet een deel van de applicatiebeheertaken door de ICT-beheerders uitgevoerd worden. Zij hebben veelal echter weinig inhoudelijke kennis van de applicaties en er is feitelijke uiteraard ook geen capaciteit voor.

Er is geen visie op de positionering en invulling van applicatiebeheer. Er wordt bijvoorbeeld geen onderscheid gemaakt in belangrijke en minder belangrijke applicaties. Een dergelijk onderscheid maakt het mogelijk om het aantal applicatiebeheerders en daarmee de hiervoor benodigde capaciteit te beperken. Alleen voor de belangrijkste applicaties worden applicatiebeheerders aangewezen en mogelijk centraal gepositioneerd. Minder belangrijke applicaties krijgen enkel nog een "eerste gebruiker" toegewezen met een beperkte beheertaken. Er is een 3-daagse training voor alle "applicatiebeheerders" georganiseerd maar die is maar voor een deel van hen echt interessant en relevant. Er wordt geen relatie gelegd met andere I-taken, processen en medewerkers waardoor het effect van zo'n geïsoleerde training te beperkt is.

Met een dergelijke selecte groep van ervaren en deskundige applicatiebeheerders kan gewerkt worden aan de professionalisering. Zij vormen een belangrijke schakel in de cruciale verbinding tussen de organisatie, informatiemanagement en ICT. Ook kunnen zij gaandeweg (sectorgewijs) meer applicaties onder hun hoede nemen en werken aan betere integratie en samenhang. Het geeft mede invulling aan applicatieportfolio management en voorkomt doublures en overbodige applicaties.

Ook maakt onderscheid in applicaties en applicatiebeheerders het mogelijk om serviceniveau's te relateren aan het belang van de applicatie en daarmee vanuit de helpdesk de juiste prioriteiten te stellen. De applicatiebeheerders kunnen beter en intensiever samenwerken met de helpdeskmedewerkers en gegevensbeheerders. De ondersteuning van gebruikers verbetert en de gemeente wordt een betere partner voor de samenwerkingsorganisatie.

Uiteraard is het noodzakelijk dat er capaciteit beschikbaar is om applicatiebeheer te professionaliseren. Bij de inrichting en bemensing van applicatiebeheer kan wellicht ook gekeken worden of er mogelijkheden zijn om dit in samenwerking met de andere partners op te pakken en te delen en zomogelijk deels in de samenwerking onder te brengen.

## 6.5 Gegevensbeheer



Veel van de hierboven onder applicatiebeheer genoemde zaken zijn ook van toepassing op gegevensbeheer. Gegevensbeheertaken zijn niet benoemd en slechts beperkt expliciet belegd.

Voor een aantal nieuwe basisregistraties zoals de BAG is het centraal belegd. Bijvoorbeeld omdat er geen vakafdeling was die zich hiervoor verantwoordelijk voelde.

De Geobasisregistratie (BGT, voorheen GBKN) wordt beheerd door de vakafdeling en persoonsgegevens worden traditioneel beheerd door burgerzaken.

Er is geen overkoepelend beleid voor gegevensbeheer en de taken en invulling wordt niet centraal gestuurd en niet afgestemd. Naarmate (verplicht) gebruik en terugmelden belangrijker wordt neemt ook het belang van een meer professionele invulling toe. Te verwachten is dat de kwaliteitseisen die aan de basisregistraties gesteld worden toenemen. Dat geldt ook voor de basisregistraties waar de gemeente verantwoordelijk voor is. Dat betekent meer aandacht en dus ook meer capaciteit.

Door de (klantgerichte) integratie van processen, ontkokering van vakafdelingen en door procesoptimalisatie worden ook de basisgegevens meer in samenhang gebruikt. Integraal beheren van (basis)gegevens sluit aan bij deze ontwikkelingen. De combinatie van hogere eisen en integraal gebruik van basisgegevens leidt logischerwijs tot het bijeenbrengen van gegevensbeheertaken. Het vereist meer regie en uiteindelijk het centraal positioneren van gegevensbeheer. De gemeente Weert moet hiervoor nog wel een visie en plan ontwikkelen als onderdeel van het informatiebeleid.

Ook gegevensbeheer (BAG, WOZ, BGT) kan mogelijk in samenwerking met partners (gemeente en/of bijvoorbeeld BSGW) ingevuld worden en is wellicht deels in de samenwerking onder te brengen.

## 6.6 Gebruikersorganisatie



Zoals aangegeven is de ICT-organisatie vooral gericht op het technisch beheer van bestaande ICT-voorzieningen. De ondersteuning van de gebruikersorganisatie heeft lange tijd te weinig aandacht en prioriteit gekregen. Tot aan de verhuizing werden verstoringen nog geaccepteerd maar in het nieuwe stadhuis waren de verwachtingen inmiddels hoog gespannen en werden storingen steeds minder geaccepteerd.

Noodgedwongen is de aandacht voor gebruikersondersteuning door de storingen en klachten inmiddels aan het verbeteren. Ook door de aandacht vanuit de projectleider en de samenwerkingsorganisatie. Het is echter nog wel zaak om dit structureel te verankeren en de communicatie en dienstverlening te verbeteren. Temeer omdat de 1<sup>e</sup> lijnsondersteuning vooralsnog de verantwoordelijkheid blijft van de gemeente.

Van de gebruikersorganisatie mag en moet verwacht worden dat zij digitaal vaardig is en zich conformeert aan nieuwe, meer flexibele en digitale werkwijzen. Dat betekent o.a.:

- verplicht gebruiken van het centrale document- en zakensysteem;
- terugdringen van het gebruik van papier;
- terugdringen van opslag van bestanden in eigen of afdelingsmappen;
- digitale informatie leidend maken, papier is enkel een tijdelijk werkmedium.

Hier moet nog veel aandacht aan besteed worden, zowel door individuele medewerkers als door het management. Het gaat feitelijk om een cultuuromslag die niet tot stand komt door het beschikbaar stellen van ICT-voorzieningen. Het vergt veel communicatie en persoonlijke



aandacht van het management (verandermanagement). Hier heeft de gemeente Weert en hebben de beoogde projectleiders echter weinig ervaring mee.

In de praktijk blijkt dat het succes van een dergelijke omslag voor 20% afhangt van de technische voorzieningen en voor 80% van veranderkundige aspecten. Gezien de focus van de gemeente Weert op de randvoorwaardelijke technische voorzieningen vormt dit een belangrijk aandachtspunt en grote uitdaging voor de organisatie. Uiteindelijk zullen deze veranderkundige aspecten het realiseren van de ambities meer beperken dan de ICT-techniek.

## 6.7 Opdrachtgeverschap



Opdrachtgeverschap heeft onder andere betrekking op de relatie met toeleveranciers en in dit kader met name leveranciers van apparatuur, programmatuur en diensten. Het betreft zowel de inkoop en aanbestedingen als implementatie en contractbeheer.

Aanbestedingen vinden waar formeel noodzakelijk plaats met ondersteuning van inkoopspecialisten. Voor ICT is dit deels inmiddels door de ICT-samenwerking verzorgd vanuit bestaande mantelovereenkomsten. De inkoop van applicaties is en blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente. De vakafdelingen vervullen hierin een belangrijke rol. Hierbij is minder duidelijk in hoeverre dit conform aanbestedingsregels gaat of dat er bijvoorbeeld sprake is van het continueren van applicaties in het kader van onderhoud. Ook is niet duidelijk welke eisen gesteld worden en in hoeverre sluitende afspraken met de leveranciers worden gemaakt. Dit geldt ook voor de daarop volgende implementatiefase. Door gebrek aan visie, regie, kennis en capaciteit wordt veel “geleund” op leveranciers en is men wellicht onvoldoende kritisch. Mede doordat veelal niet projectmatig wordt gewerkt en doelen niet concreet zijn kunnen leveranciers onvoldoende aangesproken worden op de op te leveren resultaten.

Als gevolg van gebrek aan capaciteit en kennis wordt externe capaciteit en expertise ingezet. Ervaringen uit de afgelopen jaren tonen aan dat dat niet altijd tot het gewenste resultaat leidt. Het is onduidelijk hoe de keuze voor externe ondersteuning plaatsvindt en er vindt weinig regie en sturing plaats. Het opdrachtgeverschap is onvoldoende ontwikkeld. Samenwerkingen introduceren een nieuwe vorm van opdrachtgeverschap, te weten die binnen de partnerrelatie met de samenwerkingsorganisatie. Dat is enerzijds een partnerrelatie (samenwerken) en anderzijds moeten partners elkaar over en weer zakelijk aan kunnen spreken op het nakomen van afspraken en verplichtingen. Deze nieuwe “relatiemanagement” rol moet in de gemeente belegd worden en vergt specifieke competenties en vaardigheden. Deze rol is cruciaal voor de samenwerking maar is nog niet geïdentificeerd en dus ook nog niet belegd.

## 6.8 Projecten



De gemeente Weert is niet gewend om projectmatig te werken en beschikt nog niet over de benodigde kennis, ervaring en competenties. Vanuit de samenwerking zijn voorzichtig (ITIL) projectmanagement aspecten geïntroduceerd zoals een Project Initiatie Document (PID) en zogenoemde Issuerapporten. Deze vormen echter geen onderdeel van een gedragen projectmatige aanpak en “landen” ook niet in de organisatie.

Er is een projectenbureau maar dat is vooral gericht op ruimtelijke ontwikkelprojecten. Aan projectleiders op het gebied van informatisering en organisatieverandering worden aanvullende en andere eisen gesteld. Bijvoorbeeld affiniteit met ICT en informatievoorziening, ervaring met verandermanagement en organisatieontwikkeling. Deze disciplines moeten nog ontwikkeld worden en integraal onderdeel gaan vormen van de projecten. Cruciale projecten zoals Digitalisering worden echter nog zonder deze achtergrond en ervaring door projectleiders vanuit de eigen organisatie opgepakt. Ook worden projecten overgelaten aan medewerkers die “beschikbaar” (of boventallig) zijn. In combinatie met het ontbreken van plannen en concrete doelen en regelmatig wisselen van projectleiders gaan projecten zweven. Dat zet de geloofwaardigheid en haalbaarheid van deze projecten onder druk.

In projecten wordt veelal de nadruk gelegd op het invullen van (ICT) randvoorwaarden in de vorm van implementatie en opleveren van systemen en technische voorzieningen. Dit in de veronderstelling dat daarmee de impliciet beoogde effecten en resultaten ook worden gerealiseerd. In de praktijk gebeurt dit echter niet.

Mede door gebrek aan kennis en ervaring is er geen integrale benadering van de beoogde resultaten in termen van verandermanagement, organisatie, processen, cultuur, systemen en aansturing. Ook de rol van het management bij de beoogde veranderingen blijft onderbelicht. Projecten worden overwegend op uitvoerend niveau gepositioneerd en soms te veel overgelaten aan de sector bedrijfsvoering waarbij de organisatie aan de zijlijn staat.

## 7 Conclusies en aanbevelingen

In 2012 tot en met 2014 is het nieuwe stadhuis gebouwd, heeft een bezuinigingsoperatie en reorganisatie plaatsgevonden en is de ICT-samenwerking gestart. Met (20%) minder capaciteit en verloop onder medewerkers moest er veel gebeuren. Veel is gerealiseerd maar niet alles is gelukt, mede omdat er niet projectmatig en vooral op ad hoc basis is gewerkt. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de organisatie de afgelopen jaren is overvraagd.

De organisatie schaaft op vele borden maar er is onvoldoende overzicht, samenhang en sturing op de aanpak en het resultaat. Informatiemanagement als verbinder tussen organisatie en ICT ontbreekt, ook op management en directieniveau. ICT is vooral een technische faciliteit die beschikbaar moet zijn, niet een instrument dat ingezet wordt voor organisatieontwikkeling. Hoewel van een andere orde zijn er overeenkomsten met het onderzoek van de commissie Elias<sup>2</sup>:

- besturing en beheersing van ICT-projecten is niet op orde;
- informatie vanuit projecten is onvoldoende;
- bewustzijn bij bestuurders is laag.

De organisatie moet zich ontwikkelen van een behoudende traditionele beheerorganisatie naar een flexibele en innovatieve organisatie. Dat kost uiteraard (doorloop)tijd, capaciteit en middelen. Het vereist steun van bestuur, directie en management in de vorm van aandacht, sturing en middelen. Vooral in positieve zin bij het realiseren van doelen en minder in negatieve zin als er dingen (nog) niet goed gaan.

ICT was een belangrijke belemmering voor de ambities van de gemeente Weert en de operationele bedrijfsvoering. Verbeteringen zijn niet altijd planmatig en soepel verlopen en niet alle problemen zijn opgelost. Ook in 2015 wordt er nog aan gewerkt. Mede door de steun vanuit de samenwerking zijn de ICT-voorzieningen inmiddels op een substantieel hoger niveau dan de jaren daarvoor. Te verwachten is dat ook de laatste problemen in 2015 voor een groot deel verholpen worden. Daarmee zijn echter niet alle belemmeringen weggenomen. De grootste uitdaging voor de komende jaren zijn de belemmeringen in de organisatie zelf. Deze komen ook terug in de hieronder verwoorde aanbevelingen.

### *Bepaal de ontwikkelrichting (lange termijn)*

1. Ontwikkel vanuit directie, management en direct betrokkenen een integrale visie op de doorontwikkeling van de organisatie inclusief 'Anders werken', vertaal dit naar uitgangspunten voor informatievoorziening en ICT.
2. Benoem een beperkt aantal dominante ontwikkelingen voor de komende jaren.
3. Werk de visie op informatievoorziening inclusief de inzet van ICT uit in een informatiebeleidsplan.

---

<sup>2</sup> Onder voorzitterschap van de heer Elias heeft een tijdelijke commissie in 2014 onderzoek gedaan naar ICT-projecten bij de rijksoverheid.

#### *Organiseer de informatievoorziening (korte termijn)*

4. Ontwerp en professionaliseer de I-organisatie, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing van met name de rollen relatie- en contractbeheer, advisering informatievoorziening inzet ICT en beveiliging en privacy.
5. Ontwikkel de applicatie- en gegevensbeheer organisatie, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing, waar mogelijk in de samenwerking.
6. Ontwikkel de programma- en projectorganisatie gericht op organisatie-, informatie- en veranderprojecten, zorg voor adequate kwalitatieve en kwantitatieve bemensing.
7. Breng de bestaande kosten, budgetten en verplichtingen in beeld en centraliseer de budgetten in de nieuwe I-organisatie.

#### *Prioriteer acties en projecten (korte termijn)*

8. Stel een meerjaren "masterplan" op met een indicatie van de planning en benodigde financiële en personele middelen. Werk een eerste jaarplan uit.
9. Werk realistische plannen uit voor o.a.:
  - Concretiseren en realiseren 'Anders werken'.
  - Inventariseren, classificeren en zomogelijk saneren van applicaties en koppelingen.
  - Verder professionaliseren en verbreden van de LEAN-procesoptimalisaties.
  - Analyseren en oplossen van nog resterende ICT-problemen.
  - Verbeteringen van de e-dienstverlening op korte termijn met bestaande middelen.
  - Review projectplan Digitaliseren fase 2, verbind dit met ambities en concrete doelen.
10. Richt de projectorganisatie voor bovenstaande projecten in en zorg voor adequate bemensing.



## Bijlagen bij quickscan ICT en informatievoorziening

### Inhoudsopgave

Bijlage 1 Evaluatie ICT-projecten 2013-2014.....	2
1. ICT in het nieuwe stadhuis.....	4
2. Dienstverlening.....	10
3. Digitalisering.....	12
Bijlage 2 ICT kosten, budgetten en begroting .....	17
Bijlage 3 Ontwikkelingen .....	23
Bijlage 4 ICT- en applicatielandschap.....	26
Bijlage 5 Praktijkvoorbeelden van de “samenhang der dingen” .....	27

## Bijlage 1 Evaluatie ICT-projecten 2013-2014

Deze bijlage bevat een gedetailleerde evaluatie van en toelichting op de in 2013 en 2014 uitgevoerde ICT-projecten. Omdat de term ICT en ICT-projecten niet eenduidig is afgebakend is voor deze evaluatie de inhoud van de "projecten" leidend geweest.

In 2013 en 2014 zijn de volgende thema's (projecten) te onderkennen:

1. ICT-voorzieningen nieuwe stadhuis;
2. Dienstverlening;
3. Digitalisering en
4. NUP bouwstenen.

De NUP-bouwstenen zijn meegenomen voorzover ze een onderdeel zijn van genoemde thema's en projecten.

Per thema zijn de doelen vermeld, de uitgevoerde projecten en acties toegelicht en resultaten en financiën beschreven.

Basis voor het onderzoek vormen de ontvangen documenten en interviews.

Met de volgende betrokkenen is gesproken:

6-1-2015	Sjak Kuipers Ton Weegels	Systeembeheerder Incidentmanager
	Bertus Brinkman Ella Croonenberg	Directeur bedrijfsvoering Directeur bewoners
7-1-2015	Ron Meerts	Teamleider ICT
	Jos Heimans	Burgemeester en portefeuillehouder
	Mash Bruynaers Gerry Doeze	Applicatiebeheerder Applicatiebeheerder
8-1-2015	Minke Weijers, John Bijnen Petra Bulk	Projectleider Digitaal Processpecialist Hoofd publiekszaken
	Gerard van der Hoeven	Hoofd VTH
	Marc Knaapen Myriam Meertens	Gemeentesecretaris Directeur ruimte, loco-secr.
13-1-2015	Harrie van Helvoort Marco van Dijk	I-adviseur I-adviseur
	Frank Stege	ICT manager samenwerking
	Madeleine Wolfs Paul Otten	Griffier Plaatsvervangend griffier, secr. Rekenkamer
	Manon Krauth	Teamleider gegevensbeheer
5-2-2015	Marc Knaapen*	Gemeentesecretaris
10-2-2015	Rycharde van den Pol*	Hoofd PIF, teamleider ICT
11-2-2015	Harriët Eggengoor *	Projectleider Anders Werken en Digitalisering

\* Deze personen zijn gesproken in het kader van het rekenkameronderzoek.

Hoofdstuk 3 van de rapportage maakt integraal onderdeel uit van de evaluatie van ICT-projecten en bevat een meer algemene analyse. Het vormt samen met deze bijlage de door de gemeenteraad in motie III-M.4 gevraagde evaluatie van ICT-projecten 2013 - 2014.

Aan de hand van gesprekken en verkregen documenten is onderstaande tijlijn opgesteld.

ICT en informatievoorziening	Digitalisering en dienstverlening
B&W advies krediet ICT nieuw stadhuis	<b>6-2010</b>
B&W advies over onderzoek ICT-samenwerking	
Rapportage FLOW werkgroep informatiemanagement	<b>3-2011</b>
	<b>6-2011</b> Weert heeft antwoord - dienstverlening 2011-2014
	<b>11-2011</b> Aanschaf KlantContactSysteem
	<b>3-2012</b> Oplevering vernieuwde website Sart pilot KlantContactSysteem
Advies en businesscase voor ICT-samenwerking	<b>6-2012</b> 1 <sup>e</sup> evaluatie rapport Weert heeft antwoord Invoering werken op afspraak
(Evaluatie) Dorifel virusuitbraak	<b>8-2012</b>
Opwaardering opslagvoorziening	
Offerte voor opwaardering ICT-infrastructuur	<b>9-2012</b>
Formaliseren leaseovereenkomst opslagvoorziening	<b>1-2013</b> Ingebruikname 14+ telefoonnummer
Inhuur projectleider bij samenwerkingspartner Venlo	<b>3-2013</b>
(Concept) opdracht en plan van aanpak gereedmaken ICT	<b>4-2013</b> Review project Digitaal
Quickstart voorstel eerste investering voor ICT	<b>5-2013</b> Organisatiebeschrijving FLOW
	<b>6-2013</b> Resultaten (1 <sup>e</sup> ) benchmark publiekszaken
College en raadsvoorstel voor GR ICT-samenwerking	<b>7-2013</b> Projectopdracht invoering Het Nieuwe Werken
Dienstverleningsovereenkomst ICT-samenwerking	
Advies over gebruik ICT-hulpmiddelen in nieuwe stadhuis	<b>9-2013</b>
Informatiebijeenkomst nieuwe werkplek	<b>11-2013</b> Plan van aanpak voor invoering Anders Werken in Weert
DT presentatie nieuwe werkplek en te maken keuzes	<b>12-2013</b> Leudal-Weert-Nederwert draaien door, tussentijdse evaluatie samenwerking project digitaal
Opdracht en aanvang migratie Novell naar Microsoft	<b>1-2014</b>
1 <sup>e</sup> voortgangsrapportage ICT (Weert in de lift)	<b>2-2014</b>
(ICT) verhuisplan nieuwe stadhuis	<b>3-2014</b> Review en einde samenwerking Leudal en Nederweert
Aanschaf nieuwe servers t.b.v. de virtuele werkplekken	<b>4-2014</b>
Ingebruikname nieuw stadhuis en werkplekken	
DT procesvoorstel voor opleveren I-visie per 5-2015	<b>7-2014</b>
Notitie werkorganisatie ICT-samenwerkingsorganisatie	<b>10-2014</b> Plan van aanpak project Digitalisering fase 2
Model detacheringsovereenkomst ICT-samenwerking	<b>11-2014</b> Uitstel livegang Decos-JOIN i.v.m. performance Teamleider ICT wordt toegevoegd aan de stuurgroep
Issuerapport over slechte performance van Decos	
Motie III.M.4 over ICT-onderzoek	
Motie III.M.6 over prijsverhoging PinkRocade	
DT voorstel voor opwaardering van de telefooncentrale	<b>1-2015</b> Rapportage resultaten enquête Anders Werken
Planning integratie telefonie met werkpleksystemen	<b>2-2015</b>
Planning migratie storage en applicatie servers	<b>3-2015</b> Planning livegang Decos-JOIN
Planning oplevering I-visie	<b>5-2015</b>

Hieronder worden de belangrijkste projecten en acties in 2013 en 2014 binnen de volgende thema's toegelicht:

- 1 ICT in het nieuwe stadhuis;
- 2 Dienstverlening;
- 3 Digitalisering.



## 1. ICT in het nieuwe stadhuis

Het nieuwe stadhuis is een katalisator geweest voor veel ICT-ontwikkelingen en vernieuwingen. Er moest veel gerealiseerd worden en veel vernieuwingen werden aan de nieuwbouw gekoppeld. Met het oog op het nieuwe stadhuis zijn ICT-ervangingen uitgesteld waardoor de urgentie en problemen zijn toegenomen.

In augustus 2012 waren systemen door het zogenoemde "Dorifel" virus gedurende 1 week niet beschikbaar. In de evaluatie van COT Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement B.V. is aangegeven dat het incident los stond van de (verouderde) ICT-voorzieningen. Wel was meer inzicht in de complexe ICT-infrastructuur nodig en moest de verbinding met de organisatie beter. Het incident heeft ongetwijfeld bijgedragen aan de negatieve beeldvorming rondom de ICT-voorzieningen.

Begin 2013 is de ICT-samenwerking gestart. Hiervoor moest medio 2013 de ICT-infrastructuur opgewaarderd worden voor toetreding tot de samenwerking. Dat is echter uitgesteld. De vervanging van de werkplekken is gecombineerd met het nieuwe stadhuis en (pas) opgeleverd in april 2014. In het nieuwe stadhuis is ook een nieuw bekabelingsnetwerk aangelegd. De vervanging en migratie van de centrale servers voor applicaties en dataopslag moet per begin 2015 nog plaatsvinden (planning 1<sup>e</sup> kwartaal 2015). Tot dat moment draaien de oude systemen nog in de computerruimte in het oude gemeentehuis.

De verwachtingen ten aanzien van de ICT-voorzieningen in het nieuwe stadhuis waren uiteraard hoog en zijn door de verantwoordelijken ook (ten onrechte) hoog gehouden. De gebruikers kregen in het nieuwe stadhuis een volledig nieuwe kantooromgeving, een nieuwe werkplekconcept en nieuwe werkpleksystemen en beeldschermen. Dat achter de schermen deels nog oude servers draaiden was niet bekend.

Het beoogde "anders werken" is medio oktober 2013 door een nieuw aangestelde projectleider opgepakt en gecommuniceerd met de organisatie en medewerkers. De inrichtingskeuzes waren tot dat moment voorbereid door een stuurgroep en de voorgaande projectleiders. Deze werkten inmiddels niet meer bij de gemeente. De eerder gemaakte keuzes waren dus een gegeven.

### *Doel*

De ICT-doelstellingen waren niet concreet benoemd, anders dan "een flexibele werkplek". De verwachting was dat daarmee alle ICT-problemen in het nieuwe stadhuis opgelost zouden zijn. De flexibele werkplek was een impliciete afgeleide van de fysieke inrichting en werkwijze in het nieuwe stadhuis. Impliciet zijn ook doelstellingen gehanteerd door het aantal werkplekken te beperken in de veronderstelling dat medewerkers flexibel en thuis zouden werken. Dit is echter niet vooraf vertaald naar (ICT) consequenties, randvoorwaarden en acties. Doelstellingen waren dus niet concreet geformuleerd.

### *Toelichting projecten en acties*

Voor de organisatie en gebruikers is ICT een containerbegrip. Er zijn uiteenlopende beelden bij wat er onder wordt verstaan. Voor de gebruiker telt enkel of hij of zij ongestoord kan werken. Als er storingen zijn is het niet relevant door welke ICT-componenten die veroorzaakt worden. Voor de analyse en evaluatie is dat echter wel relevant omdat in het nieuwe stadhuis nog niet alle componenten waren vervangen. Met name een deel van de centrale servers waren namelijk nog niet vervangen en draaiden nog ongewijzigd in het oude gemeentehuis. Ook de centrale dataopslagvoorziening (storage) was nog niet vervangen. Wel was deze medio 2012 nog opgewaarderd.

Medio 2014 bleek er weinig voortgang te zijn geboekt in de opwaardering van de ICT-infrastructuur en voorbereiding op de verhuizing. De druk nam inmiddels toe vanuit de planning voor het nieuwe stadhuis. Daarom is op dat moment bij Venlo capaciteit voor projectleiding ingehuurd. Dat was er mede op gericht om de ICT-voorzieningen op het vereiste niveau te brengen voor toetreding tot de samenwerking. Vervolgens is vooral gewerkt aan het inrichten van de nieuwe werkpleksystemen en migratie naar het nieuwe stadhuis en (Microsoft) netwerk- en kantoorapplicaties.

Onder hoge druk zijn de nieuwe werkplekken op het moment van de verhuizing opgeleverd. Op dat moment deden zich nog wel storingen voor en was de performance nog onvoldoende. Hoewel er in de maanden na de verhuizing hard gewerkt om verbeteringen door te voeren deden zich begin 2015 nog steeds problemen voor. Het was niet duidelijk of veroorzaakt werden door de oude componenten, verouderde applicaties en/of aanloopproblemen met het nieuwe virtuele werkplekconcept. Mede door de werkdruk was er ook weinig ruimte voor een gedegen analyse.

Aan de ICT-voorzieningen in het nieuwe stadhuis is vanuit meerdere "projecten" gewerkt. De belangrijkste projecten in de afgelopen jaren waren:

#### 3.a elektrotechnische installatiewerk binnen het nieuwbouwproject

In de nieuwbouw van het gemeentehuis is voorzien in data- en telefonie bekabeling en aansluitpunten. Voor de aansluitpunten wordt doorgaans een zogenoemd "stramien" bepaald voor het aantal aansluiting per meter en/of vertrek. Bij de latere inrichting van de werkplekken en met name publieksbalies bleek dat er op plaatsen onvoldoende aansluitingen waren en/of aansluiting op de verkeerde plaats zaten. Dat kwam mede doordat de exacte inrichting van bijvoorbeeld de balies ten tijde van het bepalen van de aansluitingen nog niet duidelijk was dan wel onvoldoende was afgestemd. Ook bleken sommige aansluitpunten niet bekabeld, waarschijnlijk uit kostenoverweging. Later zijn er daarom nog de nodige extra aansluitingen gerealiseerd. De elektrotechnische installatie is integraal onderdeel van het budget en de aanbesteding en realisatie van de nieuwbouw. Het bestek is hier niet op doorgelicht.

#### 3.b opwaardering dataopslag voorziening

Reeds in 2011 waren er capaciteit en performance problemen met de dataopslagvoorziening (storage) en plannen voor vervanging. De leverancier heeft dit onderzocht en

aanpassingen doorgevoerd. De storingen werden veroorzaakt door de verouderde apparatuur en programmatuur en fouten in de inrichting. Mede door de plannen voor de ICT-samenwerking is vervanging echter uitgesteld. In 2012 zijn er opnieuw problemen en wordt een nieuw onderzoek uitgevoerd door de leverancier. O.a. de opslagcapaciteit blijkt inmiddels onvoldoende en leidt tot performance problemen. Aangegeven wordt dat de apparatuur en programmatuur verouderd is en daardoor niet meer uit te breiden. Daarom is besloten de storagevoorziening op te waarderen. Dit is via een onderhandse aanbesteding gegund aan de leverancier. In juli 2012 is de aanwezige storagevoorziening opgewaarderd, uitgebreid en deels vernieuwd. De begeleidingskosten waren € 5.540,-. Mede met het oog op de samenwerking is gekozen voor een leaseconstructie van 2 jaar tot juli 2014. De kosten waren zo'n € 186.000,- in 2 jaar, zo'n € 7.750,- per maand. Het contract is later verlengd tot april 2015 (kosten zo'n € 70.000,-) in verband met uitstel van de migratie naar de samenwerking.

Achteraf kan geconcludeerd worden dat dit een dure oplossing was. In overleg met de samenwerkingspartners hadden ook storage componenten aangeschaft kunnen worden die later herbruikbaar waren. Ook had meer expertise ingezet kunnen worden om tot juiste de eisen en afwegingen te komen. Medio 2015 (planning maart) wordt alsnog gemigreerd naar de storageoplossing in de ICT-samenwerking.

De totale kosten voor de storageoplossing waren zo'n € 93.000,- per jaar en zijn gedekt vanuit de exploitatie.

### 3.c nieuw (virtueel) werkplekconcept

De werkpleksystemen in het oude gemeentehuis waren verouderd en gaven al langer performance en beheer problemen. In het kader van de ICT-samenwerking is er (uiteraard) voor gekozen om het werkplekconcept van de samenwerking te adopteren. Dat concept sloot ook goed aan bij de behoefte aan meer flexibele werkplekken en tijd- en plaatsonafhankelijk werken.

In dit concept worden applicaties niet meer op werkplek-PC's geïnstalleerd maar op centrale "werkplek-servers". Deze stellen de applicaties vervolgens beschikbaar aan de gebruiker op PC, tablet of smartphone. Dit wordt aangeduid met "gevirtualiseerde" werkplekken. Omdat het concept is overgenomen hoefden de specificaties niet meer uitgewerkt te worden. Gevolg hiervan was echter dat deze onvoldoende zijn afgestemd met de organisatie.

In juli 2012 is een offerte uitgebracht voor nagenoeg de volledige opwaardering van de ICT-infrastructuur. De aanbieder had medio 2012 al een storage oplossing geoffreerd maar was toen niet geselecteerd. De offerte bedroeg € 282.700,- en € 44.730,- per maand voor hosting. Van deze offerte is geen gebruik gemaakt.

Wel is in september 2012 opdracht verstrekt voor het ontwerp en projectleiding ter waarde van € 31.400,-. Begin 2013 bleek er echter nog weinig gedaan te zijn door gebrek aan sturing vanuit zowel de gemeente als de leverancier. Deze bleek niet te voldoen en is vervolgens enkel nog ingezet voor uitvoerende ondersteuning.

Vervolgens is vanuit de samenwerking ondersteuning verleend en bij Venlo een projectleider ingehuurd. Deze heeft in maart en april 2013 een aanzet gemaakt voor een plan van aanpak (Project Initiatie Document) en een projectopdracht voor "Gereedmaken ICT infrastructuur t.b.v. de regionale samenwerking". Dat plan is echter nooit afgerond en vastgesteld. Waarschijnlijk door de druk om te starten en omdat er nu eenmaal niet op

een dergelijke manier in projecten gewerkt werd. April 2014 heeft het DT ingestemd met een voorstel om voor € 15.000,- servercapaciteit aan te schaffen om snel van start te kunnen gaan.

Opvallend is dat er steeds sprake was van voorbereiding van de infrastructuur op de samenwerking. De focus lag dus niet op voorbereiden op het nieuwe stadhuis. In het concept plan is te zien dat de scope enerzijds de totale infrastructuur betrof terwijl het in de uitwerken vervolgens beperkt bleef tot de werkplekken en applicatievirtualisatie.

Eind 2013 is vooral hard gewerkt om alle (meer dan 360) applicaties geschikt te maken voor het virtuele werkplekconcept. Dat heeft voor sommige verouderde applicaties zoals CODA (financiële administratie) veel tijd gekost. Daarnaast zijn er veel uitzonderingen (specials), bijvoorbeeld applicaties voor balies die lokaal geïnstalleerd moesten worden. In april 2014 zijn met instemming van het DT via een "minicompetitie" (aanbesteding) enkele nieuwe servers aangeschaft voor de virtualisatie van de werkplekken.

Het heeft veel inspanning gevergd om dit nog binnen de beschikbare tijd voor de verhuizing gereed te krijgen. Dat is ten koste gegaan van allerlei andere vragen en ontwikkelingen op het gebied van ICT. Daar heeft de organisatie last van gehad bij de realisatie van andere projecten zoals Digitalisering.

Na oplevering en aanhoudende performance problemen is door een gespecialiseerd bureau een onderzoek uitgevoerd en bleek o.a. dat bij de initiële inrichting een cruciale parameter op de virtualisatie server foutief was ingesteld.

Onderdeel van het nieuwe werkplekconcept waren nieuwe versies van de Microsoft kantoorapplicaties (Outlook, Word, Excel). Ook was een (complexe) migratie van de oude Novell/Groupwise naar de Microsoft netwerk, mail en agenda omgeving nodig.

De migratie van Novell naar Microsoft is na een onderhandse aanbesteding gegund voor een initieel bedrag van €23.220,- en heeft vanaf januari 2014 plaatsgevonden. Hiervoor is door de leverancier een gedetailleerd projectplan met planning opgesteld. De migratie is niet vlekkeloos verlopen en heeft in de praktijk problemen en vragen opgeleverd.

De overstap naar nieuwe kantoorapplicaties vergde uiteraard ook de nodige gewenning bij gebruikers en beheerders. De communicatie met en ondersteuning van gebruikers was in eerste aanleg echter zeer beperkt. Later is daar meer aandacht aan besteed. Daarnaast zijn er (wereldwijd) nog synchronisatieproblemen met o.a. iPhones en Ipads.

Met de introductie van het nieuwe werkplekconcept verviel de Groupwise webmail optie, mede vanwege beveiligingsaspecten. Medewerkers konden indien nodig via een "token" (electronische sleutel) toegang krijgen tot hun "werkplek" en agenda en mail. Hieraan zijn uiteraard extra kosten verbonden. Voor raadsleden was hierin echter nog niet voorzien en zij hadden nog geen mailaccount waardoor zij tijdelijk problemen hebben gehad met het gemeentelijk emailverkeer en de agenda's. Achteraf zijn hiervoor alsnog tokens aangeschaft.

De geboden flexibiliteit moet nog geoperationaliseerd worden met afspraken over o.a. flexibel en thuiswerken. Dat is vooralsnog belegd bij personeelszaken en management maar vergt mogelijk ook nog voorzieningen en middelen. Er is nog geen project voor benoemd.

Er zijn nieuwe werkplekstations en een beperkt aantal laptops aangeschaft. De verhouding werkstations en laptops is vooraf niet expliciet op het beoogde nieuwe werkplekconcept afgestemd. Voor werkstations was een vervangingsbudget van € 396.000,- beschikbaar, exclusief nieuwe servers voor de virtualisatie. In de demarcatielijst bij het B&W voorstel "Toelichting bestemming jaarrekening 2009 ad € 300.000 voor ICT-kosten nieuwbouw stadhuis" d.d. 6-7-2010" was voor werkpleksystemen € 328.000,- voorzien.

Zoals eerder aangegeven is er een concept Project Initiatie Document voor dit project opgesteld. Het is echter niet duidelijk of het plan ook is vastgesteld. In het plan stond dat de wethouder/portefeuillehouder de bestuurlijk opdrachtgever was, de teamleider ICT de ambtelijk opdrachtgever (i.v.m. het wegvallen van de directeur) en de projectleider de opdrachtnemer is. Dit illustreert dat het project los stond van andere ontwikkelingen en projecten rondom het nieuwe stadhuis en dat er weinig betrokkenheid en sturing was vanuit management en directie.

### 3.d overige ICT, netwerk, telefonie en audiovisuele voorzieningen

De binnen het elektrotechnisch installatiewerk aangelegde data- en telefoniebekabeling is voorzien van de noodzakelijke actieve netwerkcomponenten (switches, routers en WiFi voorzieningen).

Naast de werkplekstations (met beeldschermen) zijn laptops en vaste telefoontoestellen aangeschaft. De telefooncentrale is in oktober 2014 op basis van een DT-besluit voor zo'n € 15.000,- opgewaarderd, o.a. ten behoeve van de integratie met de werkpleksystemen (planning februari 2015).

In het B&W voorstel voor ICT in het nieuwe stadhuis waren 8 multifunctionals (printer/copier/scanner) voorzien. Ook was voorzien in een plotter en vouwmaschine t.b.v. grootformaat tekeningen, kopieerapparatuur voor de repro en 10 projectoren, 6 LCD-monitoren en 10 Smartboards. De in het voorstel genoemde 38 faxen zijn niet meer aangeschaft omdat het inmiddels achterhaalde techniek was. De specificatie zoals opgenomen in het voorstel is onder de kop financiën opgenomen.

Meerdere en uiteenlopende voorzieningen zijn dus gelijktijdig met de verhuizing vervangen. Uit logistiek oogpunt is dit ook aantrekkelijk omdat de nieuwe omgeving dan naast de bestaande kan worden opgebouwd. Voor ICT is echter niet voor een integrale vervanging gekozen.

De vele nieuwe voorzieningen vergden uiteraard wel gewenning bij ingebruikname en brengen aanloopproblemen met zich mee. Dat is zowel voor gebruikers als beheerders lastig. Dat in combinatie met hoge werk- en tijdsdruk en (te) beperkte capaciteit bij ICT heeft uiteraard zijn weerslag gehad in de interne dienstverlening en ondersteuning. Bijvoorbeeld: de nieuwe LCD-monitoren bleken ook TV-beelden weer te kunnen geven maar hierin was niet in voorzien. De beheerorganisatie kende het systeem echter en was ook niet op de hoogte van de beoogde functionaliteit. Er was weinig tijd voor en er was niet voorzien in de benodigde extra voorzieningen. Dat leverde uiteraard de nodige onduidelijkheid en frustratie op bij alle betrokkenen.

## Financiën

De benodigde ICT-voorzieningen voor het nieuwe stadhuis zijn opgenomen in het B&W voorstel "Toelichting bestemming jaarrekening 2009 ad € 300.000 voor ICT-kosten nieuwbouw stadhuis" d.d. 6-7-2010. De volgende ICT-voorzieningen worden genoemd:

313 Werkpleksystemen (PC's)	€ 320.825,-
10 laptops	€ 8.000,-
Actieve netwerkcomponenten	€ 156.500,-
323 telefoontoestellen en opwaarderen telefooncentrale	€ 134.200,-
38 faxen	€ 15.200,-
Plotter en vouwmaschine t.b.v. tekeningen	€ 16.000,-
Kopieermachines t.b.v. repro	€ 36.000,-
Multifunctionals	€ 16.000,-
Projectoren, TV-monitoren en smartboards	€ 64.000,-
Totaalbudget ICT-gerelateerde voorzieningen	€ 766.725,-

Voorgesteld is om € 300.000,- ten laste te brengen van het resultaat van de jaarrekening 2009 ten behoeve van "ICT nieuwbouw stadhuis" en € 60.000,- te dekken vanuit de exploitatie. Daarnaast zijn vanuit de businesscase voor de ICT-samenwerking budgetten beschikbaar en ingezet voor de opwaardering van de ICT-infrastructuur.

## Resultaten

Het resultaat van bovenstaande "projecten" is:

- Werkplekken zijn voorzien van nieuwe werkstations, telefonie en randapparatuur.
- Het nieuwe werkplekconcept biedt (technisch) de gewenste flexibiliteit. Op enkele uitzonderingen na kunnen gebruikers op iedere werkplek in het stadhuis werken.
- Mits geautoriseerd en voorzien van een "token" kunnen medewerkers ook buiten het stadhuis (mobiel) werken.
- De ICT-omgeving is gemoderniseerd en gestandaardiseerd op actuele versies van met name Microsoft.
- Door de modernisering is de ICT-infrastructuur inzichtelijker en beter te beheren.
- De opgewaardeerde storage voorziening biedt meer continuïteit en betrouwbaarheid.
- Het stadhuis is voorzien van nieuwe audio-visuele middelen (LCD-monitoren).
- De betrouwbaarheid en performance is aanmerkelijk verbeterd.

Kanttekeningen:

Nog niet alle storingsvrije ICT-infrastructuur is begin 2015 dus nog niet volledig voldaan.

De nog in gebruik zijnde oude ICT-componenten moeten medio 2015 nog worden vervangen en gemigreerd en overgedragen aan de samenwerking.

## 2. Dienstverlening

Het plan "Weert heeft antwoord – dienstverlening 2011-2014" bevat acties om de dienstverlening te verbeteren. Dit onderzoek betreft met name het deel dat betrekking heeft op de ICT gerelateerde voorzieningen.

Het plan is een representante van de in die jaren gangbare visie op gemeentelijke dienstverlening, ingegeven door het ©Antwoord concept. Het schetst de visie van de gemeente Weert op dienstverlening en de doorontwikkeling. Het plan is door het college (niet de gemeenteraad) vastgesteld op 28 juni 2011.

### *Doel*

Het plan bevat de volgende concrete doelstellingen:

- 90% klanttevredenheid over alle dienstverleningskanalen;
- In 2013 handelt het KCC zo'n 80% van alle gemeentelijke vragen in een keer en juist af;
- Bij het KCC is informatie beschikbaar die nodig is voor de afhandeling van 80% van het klantcontact. Deze informatie komt uit één Klant Contact Systeem.

### *Toelichting projecten en acties*

In de kadernota (deel I van het plan) worden besparingen van 5 tot 10 FTE in het vooruitzicht gesteld door digitalisering, zaakgericht werken en e-dienstverlening en nog eens 2 FTE door organisatiewijzigingen binnen de afdeling Publiekszaken. Het actieplan (deel II) bevat de uitwerking in concrete acties en projecten. Deze zijn globaal beschreven en voorzien van een kostenindicatie. Ze zijn nader uitgewerkt in projectplannen en –planningen. Voor de realisatie was naar schatting voor de jaren 2011, 2012 en 2013 totaal zo'n € 430.000,- extra nodig. Deze middelen zijn in het raadsvoorstel van 6-7-2011 beschikbaar gesteld. In het plan is niet aangegeven welke projecten op welke wijze tot welke besparingen moeten leiden.

Hieronder zijn de ICT-gerelateerde projecten uit het plan toegelicht:

#### 1.a Verbetering website en e-loket

De volgende onderdelen (met kostenindicaties) hebben een relatie met de website:

- Vernieuwing website (€ 16.000,- eenmalig, € 23.000,- per jaar);
- Product- en dienstencatalogus en vraag-antwoord combinaties (€ 10.000,- eenmalig, € 5.000 structureel);
- Persoonlijke internetpagina (€ 6.500,- per jaar);
- Uitbreiding digitaal loket (geen budget voorzien).

De website is vernieuwd en is er een e-loket met product- en dienstencatalogus en vraag-antwoord combinaties van leveranciers SIM en Impactive. Meerdere producten kunnen digitaal worden aangevraagd via interactieve e-formulieren of te downloaden PDF-formulieren. Het is inmiddels ook mogelijk om via de website afspraken te maken en aan de balie wordt op afspraak gewerkt.

Statusinformatie is nog niet beschikbaar op de persoonlijke internetpagina, dit moet gevoed gaan worden vanuit het zaakstelsel dat daarvoor nog niet beschikbaar is.

De kosten voor vernieuwing en uitbreiding van de website waren € 32.217,-.

### 1.b Klantcontactstelsysteem

Het plan voorziet in een KlantContactSysteem (KCS) met een kostenindicatie van € 100.000,-. Hiervoor is het KlantContactSysteem van Decos in de frontoffice geïmplementeerd om klantcontacten, aanvragen en meldingen te registreren en informatie op te kunnen zoeken. De kosten voor het KCS waren € 111.017,-.

### 1.c Zaak en procesgericht werken

De relatie tussen e-dienstverlening en proces- en zaakgericht werken wordt impliciet verondersteld maar is niet concreet uitgewerkt. Het is dus niet duidelijk op welke wijze proces- en zaakgericht werken bij moet dragen aan betere dienstverlening, meer e-dienstverlening en aan de beoogde besparingen.

Voor zaak- en procesgericht werken is € 35.000,- opgenomen voor de koppelingen vanuit Decos met backoffice applicaties. Deze koppelingen worden (deels) echter ook binnen het project Digitalisering gerealiseerd (zie toelichting bij digitalisering). De exacte verdeling van gemaakte kosten over beide budgetten is niet helder. Voor meer informatie hierover zie toelichting onder digitalisering.

### *Financiën*

Het in het plan genoemde budget voor al deze ICT gerelateerde projecten was initieel € 167.500,- en jaarlijks € 54.500,-. Op basis van de hierboven genoemde toelichting is € 143.234,- besteed exclusief de koppelingen. Deze zijn (deels) waarschijnlijk ten laste gebracht van het project Digitalisering en reguliere ICT budgetten voor applicaties.

### *Resultaten*

In het plan zijn concrete en gedetailleerde resultaten geformuleerd ten aanzien van de verbetering van de dienstverlening. Om dit te meten neemt de gemeente deel aan de benchmark publiekszaken. Het onderzoeksdeel dat gaat over digitale dienstverlening biedt echter relatief weinig inzicht, mede door het gering aantal deelnemende gemeenten. Lokaal worden de effecten niet gemeten. Alleen na de oplevering van de nieuwe site per 1 maart 2012 is een meting uitgevoerd. Die gaf echter geen inzicht in de procentuele tevreden over de digitale dienstverlening en ging vooral over de nieuwe site.

De uitkomsten waren dat:

- 71% van de deelnemers de nieuwe website een 7 of hoger geeft;
- 75,6 % de vormgeving een 7 of hoger geeft;
- 78,7% een 7 of hoger geeft voor de vindbaarheid van informatie;
- 83% een 7 of hoger geeft voor de begrijpelijkheid van de teksten.

De evaluevaluatie van het plan vindt plaats in het nog op te stellen burgerjaarverslag 2014.

De doelstellingen dat 80% van de aanvragen door het KCC worden beantwoord en voor 80% van de vragen informatie in het KCC beschikbaar is wordt niet gemeten.

Het KCS van Decos is geïmplementeerd. In hoeverre dit heeft bijgedragen aan betere of meer digitale dienstverlening is niet duidelijk. De voor zaakgericht werken benodigde koppelingen zijn binnen het project Digitalisering opgepakt.



### 3. Digitalisering

Digitalisering is net als ICT een containerbegrip waar uiteenlopende beelden over bestaan. Het wordt vaak in combinatie met proces- en zaakgericht werken en dienstverlening genoemd (zie ook onderdeel Dienstverlening hierboven). ICT-voorzieningen worden daarbij als randvoorwaarde gezien. De relatie en afhankelijkheden zijn echter niet altijd duidelijk.

Het gebrek aan concrete doelen en afbakening bood in de praktijk alle ruimte om uiteenlopende wensen en verwachtingen te verbinden aan dit project. Hierdoor werd de focus onduidelijker en verwachtingen steeds groter.

Initieel is zaakgericht werken samen met Leudal en Nederweert opgepakt. Door uiteenlopende verwachtingen en de beoogde processtandaardisatie is dit echter niet van de grond gekomen. Eind 2013 is een nieuwe programmamanager ingehuurd om het project nieuw leven in te blazen, o.a. met de notitie "Leudal Nederweert Weert draaien door".

In maart 2014 is op initiatief van de gemeente Nederweert een onderzoek uitgevoerd naar de haalbaarheid en wenselijkheid van de samenwerking. Het advies was om het niet langer gezamenlijk op te pakken. Dat heeft in Weert eind 2014 geleid tot een Plan van Aanpak voor fase 2 van het project. Dat plan voorziet in de volgende 4 onderdelen:

- Voorzieningen (technische koppelingen en inrichting zaakstelsel);
- Optimalisatie werkprocessen (volgens de LEAN methodiek);
- Beheer (voorzieningen en processen);
- (Mobiele) devices (werken met de juiste mobiele hulpmiddelen).

#### *Doel*

Voor dit project waren geen concrete en meetbare doelen geformuleerd en er was geen projectplan. Wel was duidelijk dat Decos ingericht moest worden, dat er een scanvoorziening moest komen en dat koppelingen met backoffice applicaties nodig waren. Daarnaast waren er veel en uiteenlopende verwachtingen en zijn veel acties en projecten geïnitieerd.

#### *Toelichting projecten en acties*

Op basis van het beperkt aantal documenten en met name de interviews blijken onder de noemer van digitalisering de volgende zaken opgepakt te zijn.

#### 2.a Implementatie Decos

Decos is oorspronkelijk het documentmanagement en postregistratie systeem. Decos biedt echter ook functionaliteit om zaak- en procesgericht te werken en een KlantContactSysteem t.b.v. het KCC (zie ook onderdeel dienstverlening).

In het kader van digitalisering werd Decos ingezet voor zaakgericht werken. De performance en stabiliteit van (document) koppelingen was echter onvoldoende. Dit vormde een praktische belemmering voor de implementatie van digitalisering en zaakgericht werken. De oplossing van dit probleem lag bij ICT en de implementatie is uitgesteld. Inmiddels werd ook gekozen voor de nieuwe gebruikersinterface van Decos (JOIN) en deze is in een testomgeving geïmplementeerd.

Behalve de technische problemen was er echter ook onvoldoende capaciteit en kennis beschikbaar voor de inrichting van Decos. De applicatiebeheerder was in 2014 uitgevallen. Dat is op basis van een "strippenkaart" opgevangen door een externe. Inmiddels is een nieuwe interne applicatiebeheerder aangewezen maar deze heeft nog geen ervaring als applicatiebeheerder en heeft ook nog geen kennis van Decos, digitalisering en zaakgericht werken.

Van de digitalisering worden forse besparingen verwacht in o.a. de DIV-capaciteit. Zolang er echter nog overwegend analoog gewerkt wordt komt die capaciteit niet beschikbaar. Ook is die capaciteit nog niet geschikt voor nieuwe digitale taken en bijvoorbeeld applicatiebeheer. Er is vooralsnog dus zowel in capaciteit als kwaliteit een mismatch die de digitalisering belemmert.

Gebaseerd op de financiële bijlage bij PvA fase 2 project Digitalisering (oktober 2014) zijn de kosten inclusief koppelingen, projectbegeleiding en zaak- en documentcatalogus i-controller zo'n € 250.000,-. Daarnaast zijn binnen het project "Weert heeft Antwoord" € 35.000,- voorzien voor koppelingen. De jaarlijkse onderhoudskosten voor Decos inclusief koppelingen en i-controller zijn zo'n € 31.000,-.

## 2.b Digitalisering en optimaliseren van werkprocessen

Met behulp van de zogenoemde LEAN-methode worden processen geanalyseerd en geoptimaliseerd. Dit gebeurt in interactieve sessies met betrokken medewerkers en afdelingen. De ervaringen met deze sessies zijn positief en ze leiden ook daadwerkelijk tot vereenvoudiging en verbetering van de processen door onnodige processtappen te schrappen en werkzaamheden beter op elkaar af te stemmen.

De verwachting is dat dit indirect ook tot verbetering van de dienstverlening leidt (kortere processen, minder fouten) maar dat is geen concreet doel en daarover is ook geen concrete informatie of meetresultaat beschikbaar.

Daar waar de procesoptimalisatie leidt tot wensen in relatie tot ICT en informatievoorziening wordt dit overgedragen (overgelaten) aan de ICT-verantwoordelijken en applicatiebeheerders. Als gevolg van beperkte capaciteit en andere prioriteiten leidt dat veelal echter niet tot concrete acties en oplossingen en blijft het liggen.

ICT en informatievoorziening zijn dus geen integraal onderdeel van procesoptimalisatie en verbetertrajecten. ICT komt pas in beeld op het moment dat er zaken aangepast moeten worden. Bijvoorbeeld de inrichting van Decos en e-formulieren. Dan vormen problemen met Decos en gebrek aan applicatiebeheer een belemmering en stopt het. De kosten voor optimaliseren van processen bestaan overwegend uit interne personele kosten en de aanschaf van een ondersteunend procestool voor € 6.880,- (uit financiële bijlage bij PvA fase 2 project Digitalisering, oktober 2014).

## 2.c Scannen ingekomen stukken

Er is een centrale technische voorziening gerealiseerd voor het scannen van ingekomen stukken. Het budget voor deze voorziening was in 2013 € 63.000,- (uit financiële bijlage bij PvA fase 2 project Digitalisering). Voor apparatuur, programmatuur en opslag lijkt € 46.908,- te zijn uitgegeven (volgens een budgetoverzicht per eind 2014 van het FLOW project).

## 2.d Digitale archivering

Decos wordt inmiddels gebruikt voor de ondersteuning van de archivering van stukken (dossierregistratie). Er is echter nog geen sprake van “substitutie” (toestemming om analoge stukken te vernietigen en te volstaan met digitale archivering). Dit wordt vanuit de gemeente Leudal voorbereid maar moet vervolgens nog wel binnen de gemeente Weert worden geïmplementeerd en geoprationaliseerd. Dit is in het plan van aanpak benoemd als onderdeel van het project Digitalisering (onderdeel “voorzieningen”). Voor het realiseren van de beoogde besparingen op met name DIV capaciteit is dit wel een voorwaarde. Tot dat moment leidt het in de praktijk eerder tot meer dan minder werk.

## 2.e Papierloos werken

Papierloos werken wordt ook met regelmaat genoemd in het kader van digitalisering en het nieuwe stadhuis. Dit is echter niet geconcretiseerd in doelen en acties. Het aantal meters kastruimte is beperkt maar er is geen duidelijke relatie gelegd met bijvoorbeeld de invoering van proces- en zaakgericht werken, digitalisering van de werkprocessen, archivering en digitale dienstverlening. Daarnaast lijkt papierloos werken vooral betrekking te hebben op papierloos vergaderen en digitale bestuurlijke informatie.

## 2.f Digitale dienstverlening via de website

(Zie ook thema Dienstverlening)

Digitale dienstverlening is onderdeel van “Weert heeft antwoord” en het project Digitalisering. Binnen “Weert heeft antwoord” is het digitale loket op de website uitgebreid. Met name burgerzaken producten kunnen digitaal aangevraagd worden via een e-formulier in combinatie met DigiD (per eind 2014 zo’n 20 e-formulieren). Er staan echter ook nog steeds veel (50 tot 60) oude “PDF”-formulieren op die nog omgezet kunnen en moeten worden. Dat gebeurt niet omdat het afhankelijk is van vakafdelingen en niet duidelijk is wie de formulieren moet maken.

Digitale dienstverlening gaat echter verder dan een digitaal aanvraagformulier. Het is niet duidelijk wat er binnen het project Digitalisering voor moet gebeuren. De beoogde resultaten zijn niet benoemd en acties zijn onvoldoende resultaatgericht.

## 2.g Bestuurlijke informatie

Voor bestuurlijke informatie is in 2012 Gemeenteoplossingen aangeschaft. De implementatie is echter afhankelijk gesteld van het project Digitalisering en de koppeling met Decos. Door problemen met Decos en de beperkte capaciteit van ICT heeft dit herhaaldelijk tot uitstel geleid. Op enig moment is gesteld dat eerst de processen beschreven moesten worden. Bij het beschrijven van processen (met externe ondersteuning) zijn bestuurlijke besluitvorming processen vervolgens niet beschreven. Inmiddels is besloten om Gemeenteoplossingen zonder koppeling met Decos te implementeren. Parallel daaraan wordt gewerkt aan de koppeling en procesinrichting in Decos. Achteraf is de implementatie onnodig afhankelijk van een koppeling met Decos. Over de kosten van de applicatie van Gemeenteoplossingen is geen informatie verkregen.

## 2.h Digitaliseren bouwtekeningen

Zo'n 5 jaar geleden is een project uitgevoerd voor de digitalisering. Feitelijk valt dit dus buiten de scope van dit onderzoek. Gezien de relatie met het project Digitalisering wordt het hier echter wel toegelicht. Met de inzet van derden zijn bouwtekeningen gedigitaliseerd. Achteraf bleken deze echter slecht vindbaar (onvoldoende metadatering) en was de scankwaliteit onvoldoende. Daarnaast ontbreekt software om de tekeningen te kunnen hanteren en waren de beeldschermen eigenlijk te klein. In de praktijk worden de tekeningen daarom nauwelijks gebruikt. Nieuwe aanvragen en tekeningen die digitaal ingediend worden via "Omgevingsloket Online" (OLO) worden afgedrukt. Voor de gegevensuitwisseling met de omgevingsdienst worden stukken achteraf gedigitaliseerd. Het projectbudget was destijds zo'n € 300.000,-.

## 2.i Smartphones en iPads

Er wordt beperkt met iPads en smartphones gewerkt. In 2015 wordt het aantal iPads fors uitgebreid (budget € 100.000,-) De synchronisatie van email en de agenda levert nog storingen op. Dat is een wereldwijd probleem en kan helaas niet door de gemeente opgelost worden.

iPads voor de buitendienst is inmiddels onderdeel van fase 2 van het project Digitalisering. De kosten van iPads zijn in het verleden waarschijnlijk gedekt uit bestaande ICT-budgetten. Voor fase 2 is hiervoor een budget van € 100.000,- voor iPads voorzien.

## 2.j Digitalisering factuurafhandeling

Het voornemen is om het fiatteren van facturen te digitaliseren binnen de financiële applicatie. Dit is nog in voorbereiding en valt feitelijk buiten dit onderzoek. Gezien de relatie met digitalisering wordt het hier toch genoemd.

Niet duidelijk is of onderzocht is of het invoeren van verplichtingen het fiatteringsproces kan vereenvoudigen en wat de mogelijkheden in Decos zijn.

De huidige versie van de financiële applicatie (CODA) is sterk verouderd. Updates zijn niet uitgevoerd omdat de vereiste Oracle databaseversie niet geïnstalleerd was en door gebrek aan communicatie en afstemming niet werd opgewaardeerd.

Omdat vervanging niet langer uitgesteld kan worden heeft de vakafdeling besloten de nieuwste versie aan te schaffen. Die is echter nog nauwelijks in de praktijk beproefd en brengt mogelijk aanloopproblemen met zich mee. Daarnaast zijn er initiatieven om regionaal samen te werken met één financieel systeem. De afschrijvingstermijn zal daardoor mogelijk verkort moeten worden.

Indicatie van de kosten voor vervanging/opwaardering is € 200.000,-.

## 2.k Tijd- en plaatsonafhankelijk werken en thuiswerken

Het ICT-werkplekconcept van de ICT-samenwerking voorziet in tijd- en plaatsonafhankelijk werken. Voor de beveiliging en authenticatie wordt gebruik gemaakt van tokens (electronische sleutels) waarmee medewerkers overal toegang kunnen krijgen tot mail, bestanden en applicaties. Voor raadsleden was daar aanvankelijk niet in voorzien en zijn later alsnog tokens aangeschaft.

De organisatie moet nog bepalen hoe hier structureel mee om te gaan voor bijvoorbeeld thuiswerken en thuiswerkplekken. Ook is de wens om flexibel te werken met smartphones en iPads nog niet uitgewerkt in concrete acties en resultaten. De techniek is er dus klaar voor maar er moeten nog wel afspraken worden gemaakt. Er is ook nog niet expliciet voorzien in budget voor eventuele extra voorzieningen.

### Financiën

Het Plan van Aanpak voor fase 2 bevat een overzicht van budgetten en kosten. In andere documenten en overzichten staan ook bedragen genoemd maar die komen niet altijd overeen. Omdat er niet één integraal overzicht is kan niet met zekerheid worden gesteld dat de hier genoemde bedragen de juiste zijn.

Voor het FLOW-project Digitaal was € 400.000,- beschikbaar gesteld. Een belangrijk deel van dit budget is besteed aan in- en externe capaciteit. Met Nederweert en Leudal zijn bijvoorbeeld een projectleider en processpecialist ingezet voor € 133.403,-. Daarnaast is € 71.048,- ten laste gebracht van het NUP-budget. Voor de interne (projectleiding) is € 132.775,- ten laste gebracht van het FLOW budget.

Van totaal € 337.226,- is dus € 266.178,- ten laste van het FLOW budget gekomen.

Aan Decos (inclusief ondersteuning en i-controller) is initieel € 210.935,- besteed ten laste van het FLOW budget en € 39.825,- ten laste van de exploitatie.

Hierin is een bedrag van € 45.000,- opgenomen voor de koppelingen aan de zijde van andere leveranciers. De jaarlijkse exploitatielasten zijn zo'n € 31.000,-.

Het budgetoverzicht geeft vooral inzicht in de stand van de bestaande budgetten. Het gaat echter niet in op de budgetten die nog nodig zijn voor de verschillende projectonderdelen. Er is ook nog geen relatie gelegd tussen de investeringen en de beoogde resultaten.

### Resultaten

In bovenstaande toelichting zijn, indien van toepassing, ook de resultaten aangegeven. Deels zijn de resultaten concreet en gerealiseerd in de vorm van geïnstalleerde apparatuur en programmatuur. De effecten en resultaten van deze investeringen voor de dienstverlening en bedrijfsvoering zijn over het algemeen echter niet duidelijk benoemd en achteraf niet gemeten.

Concrete resultaten zijn:

- Er zijn voorbereidingen getroffen voor de inrichting en ingebruikname van Decos.
- Er is een scanfaciliteit ingericht.
- De eerste resultaten van procesoptimalisatie (LEAN) zijn hoopvol maar nog niet concreet en inzichtelijk gemaakt.
- De applicatie voor bestuurlijke informatie is begin 2015 geïmplementeerd.

Kanttekeningen:

De resultaten van de inspanningen en investeringen in proces- en zaakgericht werken zijn beperkt. Ook de resultaten van het samenwerkingproject voor procesinrichting zijn minimaal, zeker in verhouding tot de investeringen.

## Bijlage 2 ICT kosten, budgetten en begroting

### Budgetten en bestedingen projecten

In onderstaand overzicht is een indicatie weergegeven van de budgetten en bestedingen voor de projecten. Dit is gebaseerd op de beschikbaar gestelde informatie. De bedragen in voorstellen en rapportages zijn echter niet consistent en variëren bijvoorbeeld ook qua peildatum. Dat maakt het nagenoeg onmogelijk om zonder een grondige analyse en controle een gedetailleerd en betrouwbare financiële rapportage en analyse op te stellen. Onderstaande overzichten zijn dus enkel indicaties.

Met name de kosten voor het project voor de ICT-voorzieningen in het nieuwe stadhuis zijn moeilijk volledig en betrouwbaar in beeld te brengen omdat deze deels uit bestaande ICT-budgetten, deels uit het projectbudget en deels vanuit de samenwerking zijn gedaan dan wel investeringen aan de samenwerking worden overgedragen. Er zijn meerdere overzichten vanuit zowel de gemeente als samenwerkingsorganisatie. Een volledig en integraal overzicht ontbreekt echter.

### FLOW - Digitalisering

		initieel	verplichting	jaarlijks
Budget	FLOW - Digitalisering	400000		
	NUP-budget	143941		
		543941	0	0

Besteding	projectondersteuning	194282	10374	
	eigen personele capaciteit		132775	
	scanvoorziening	46908		
	Decos	128614	37321	31060
	koppelingen		45000	
	procesoptimalisatie	6880		
		376684	225470	31060

Totalen	budget	543941		
	besteding	376684		
	verplichtingen	225470		
	saldo	-58213		

Opmerking: Budget FLOW - Digitalisering is conform d.d. 6-7-2011.  
 In de financiële paragraaf van fase 2 Digitalisering is het budget voor de NUP-bouwstenen gecombineerd met het FLOW-budget.  
 De licentiekosten voor Decos (initieel 39.825, jaarlijks 7.284) worden vanuit de exploitatie gedekt.

### ICT-voorzieningen nieuwe stadhuis

		initieel	verplichting	jaarlijks
<b>Budget</b>	reguliere ICT-budgetten	60.000		93.000
	aanvullend budget ICT stadhuis	300.000		
	aanvullend budget vanuit DT	15.000		
		<b>375.000</b>	<b>onbekend</b>	<b>93.000</b>
<b>Besteding</b>	werkstations en toebehoren	181.095		93.000
	virtualisatie servers	103.151		
	ondersteuning virtualisatie	55.820		
	migratie Novell- Microsoft	39.204		
	netwerkcomponenten	32.900		
	toegang op afstand (extra tokens)	24.453		
	opleiding	23.045		
	virusprotectie	17.392		
	toegang op afstand (tokens)	15.403		
	opwaardering telefooncentrale	15.000		
	overige kosten/apparatuur	12.060		
	mobiele apparatuur	7.733		
		<b>527.256</b>	<b>onbekend</b>	<b>93.000</b>

#### Totaal in leaseovereenkomst samenwerking:

werkplekken	237.130
centrale componenten (servers)	81.252
nog in te brengen vanuit project	51.429
	<u>369.811</u>

Opmerking: Bovenstaande bedragen zijn ontleend aan meerdere specificaties/overzichten. Deels vanuit de gemeente en deels vanuit de ICT-samenwerkingsorganisatie. Een deel van de investeringen zijn vanuit het projectbudget gedaan en een deel is vanuit de samenwerking gedaan en direct in de leaseovereenkomst van de ICT-samenwerking gebracht (bijvoorbeeld investeringen in servers). Omdat er geen integrale specificatie is zijn de cijfers niet betrouwbaar en onvolledig. De bestedingen zijn exclusief de kosten voor (aanvullende) bekabeling. De bestedingen zijn exclusief de inhuur van projectleiding bij de gemeente Venlo. Uit het reguliere ICT-budget is minimaal de opwaardering van de storage en een aanvullend budget van € 60.000 voor ICT in het nieuwe stadhuis onttrokken.

**Dienstverlening Weert heeft Antwoord**

		initieel	verplichting	jaarlijks
<b>Budget</b>	Decos klantcontactstelsysteem	100000		20000
	vernieuwing website	16000		23000
	product- en dienstcatalogus	10000		5000
	persoonlijke internetpagina			6500
		126000	onbekend	54500
<b>Besteding</b>	Decos klantcontactstelsysteem	111017		
	vernieuwing website, inclusief	32271		
	product- en dienstcatalogus persoonlijke internetpagina	143288	onbekend	0
<b>Totalen</b>	budget	126000		
	besteding	143288		
	verplichtingen	onbekend		
	saldo	-17288		

Opmerking: Budget FLOW - Dienstverlening is € 430.000 conform d.d. 6-7-2011 maar het budget betreft hier enkel de ICT-gerelateerde onderdelen.



**Ontwikkeling uitgaven en begroting ICT**

Hieronder is een overzicht opgenomen van de ontwikkeling van de ICT-kosten in de rekeningen en begrotingen voor 2012 tot en met 2014 en de begroting voor 2015. In de jaren 2012 en 2013 is een andere indeling gehanteerd dan in 2014 en verder. De verschillende onderdelen zijn zo consistent mogelijk ingedeeld in de volgende hoofdposten:

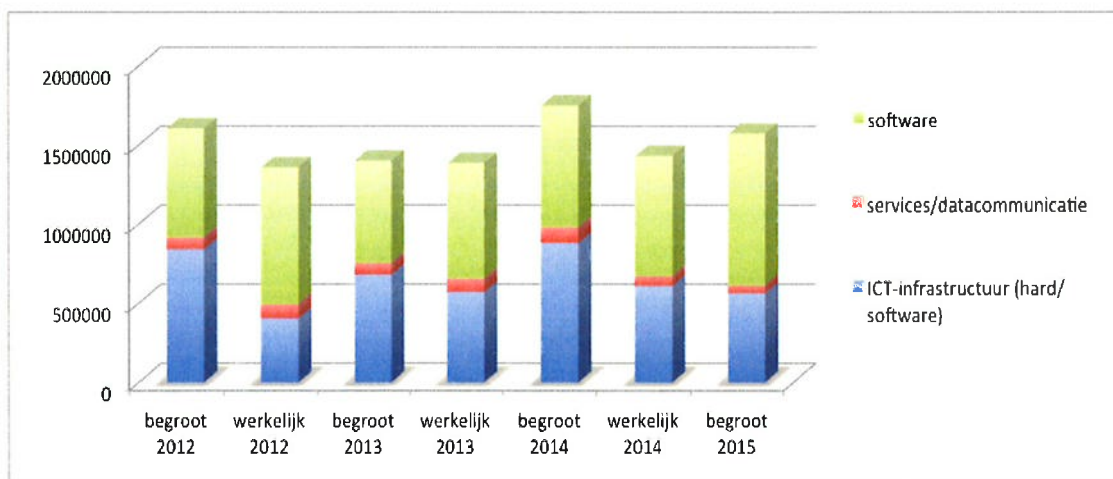
- ICT-infrastructuur (apparatuur en systeem en netwerk programmatuur)
- Software (generieke midoffice applicaties en front- en backoffice applicaties)
- Services en datacommunicatie (overige kosten voor datacommunicatie en internet)
- Telefonie (kosten voor vaste en mobiele telefonie)

**Opmerking:**

- Omdat de kosten voor telefonie zijn consequent zijn geboekt geven deze een vertekend beeld van de totale kosten en zijn daarom afzonderlijk vermeld.
- Alleen in 2012 is voor ruim € 90.000,- aan informatiemanagement (personeels?) kosten onder ICT ondergebracht. Omdat dit in de andere jaren niet meer is gebeurt zijn deze kosten in 2012 afzonderlijk vermeld. De weergegeven kosten zijn dus exclusief personeelslasten.

	begroot 2012	werkelijk 2012	begroot 2013	werkelijk 2013	begroot 2014	werkelijk 2014	begroot 2015
ICT-infrastructuur (hard/software)	842483	404960	680290	571670	881853	611114	565000
services/datacommunicatie	76618	92371	76618	86941	101700	64287	51066
software	687010	862506	644302	727440	766102	756825	956815
<b>totaal</b>	<b>1606111</b>	<b>1359836</b>	<b>1401210</b>	<b>1386052</b>	<b>1749655</b>	<b>1432226</b>	<b>1572881</b>

	44130	74209	0	0	296572	293929	0
telefonie	44130	74209	0	0	296572	293929	0
informatievoorziening	923408	923408	0	0	0	0	0
<b>totaal algemeen</b>	<b>2573649</b>	<b>2357453</b>	<b>1401210</b>	<b>1386052</b>	<b>2046227</b>	<b>1726154</b>	<b>1572881</b>

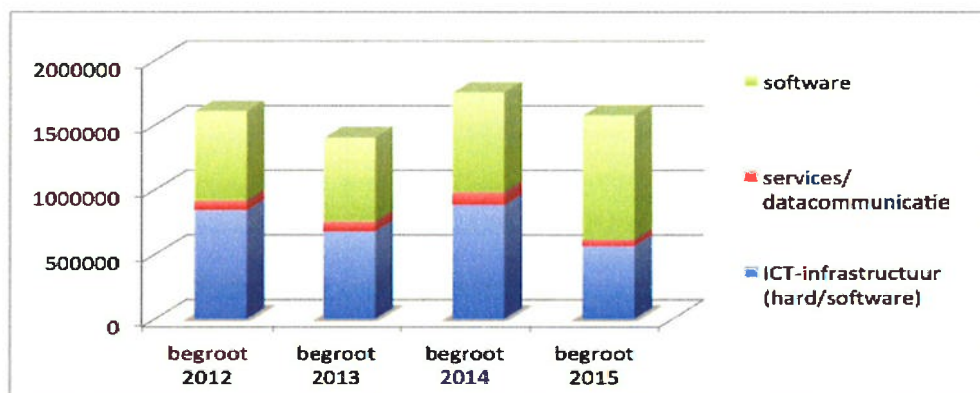


Hieronder worden de ontwikkeling van de begroting en kosten separaat weergegeven.

Ontwikkeling begroting:

	begroot 2012	begroot 2013	begroot 2014	begroot 2015
ICT-infrastructuur (hard/software)	842483	680290	881853	565000
services/datacommunicatie	76618	76618	101700	51066
software	687010	644302	766102	956815
<b>totaal</b>	<b>1606111</b>	<b>1401210</b>	<b>1749655</b>	<b>1572881</b>

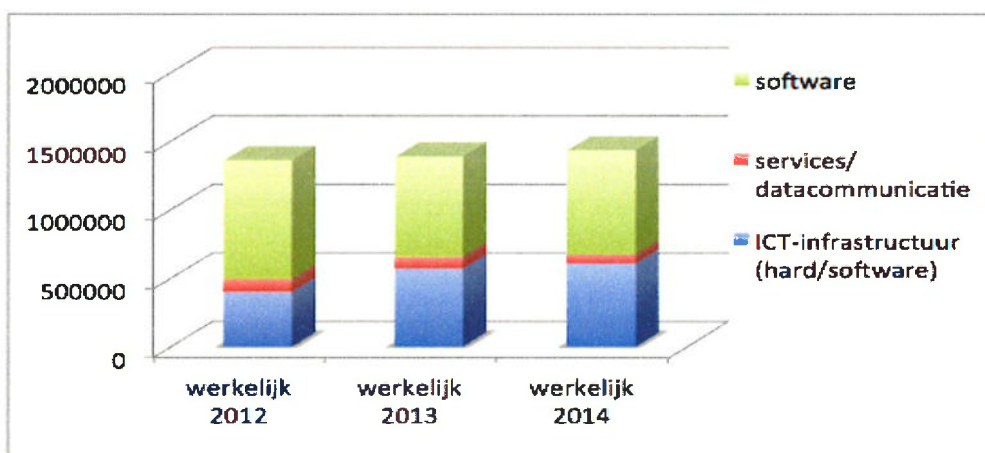
telefonie	44130	0	296572	0
informatievoorziening	923408	0	0	0
<b>totaal generaal</b>	<b>2573649</b>	<b>1401210</b>	<b>2046227</b>	<b>1572881</b>



Ontwikkeling werkelijke kosten:

	werkelijk 2012	werkelijk 2013	werkelijk 2014
ICT-infrastructuur (hard/software)	404960	571670	611114
services/datacommunicatie	92371	86941	64287
software	862506	727440	756825
<b>totaal</b>	<b>1359836</b>	<b>1386052</b>	<b>1432226</b>

telefonie	74209	0	293929
informatievoorziening	923408	0	0
<b>totaal generaal</b>	<b>2357453</b>	<b>1386052</b>	<b>1726154</b>



## Specificatie ontwikkeling ICT-kosten 2012-2015

Groot-boeknr	naam grootboeknummer	categorie	omschrijving categorie	begroot 2012	werkelijk 2012	begroot 2013	werkelijk 2013	begroot 2014	werkelijk 2014	begroot 2015
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343039	Standaard werkplek					9210,00	816,78	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343040	Basis infrastructuur					106750,00	118253,38	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343041	Front- en Midoffice					3695,00	3090,87	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343124	randapparatuur					3000,00	13637,76	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343520	Dataopslag					75300,00	56041,13	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343521	Datacommunicatie					7800,00	15293,25	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343702	Huur materieel					494352,00*	393938,80	502000,00
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6343950	Overige ICT kosten sct BV					4000,00	3155,55	19000,00
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6610001	Kapitaallasten - rente	26365,78	7857,12	24355,42	5251,11	8844,63	0,00	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	6610002	Kapitaallasten - afschrijving	365975,85	148402,51	230793,77	192660,83	143001,61	0,00	
KS112	PIF-ICT-Infrastructuur hardware	7622599	Doorbelasting Services							
	Hardware 2012 en 2013			450141,00	248700,12	425141,00	373758,44			
KS113	PIF-ICT-infrastructuur software		Kapitaallasten - rente							4000,00
KS113	PIF-ICT-infrastructuur software		Kapitaallasten - afschrijving							40000,00
KS113	PIF-ICT-infrastructuur software	6343041	Front- en Midoffice					14300,00	0,00	
KS113	PIF-ICT-infrastructuur software	6343042	infra/applicatie software sct BV					10300,00	6886,65	
KS113	PIF-ICT-infrastructuur software	6343043	Kernapplicaties					1100,00	0,00	
KS113	PIF-ICT-infrastructuur software	6343950	Overige ICT kosten sct BV					200,00	0,00	
KS113	PIF-ICT-infrastructuur software	7622599	Doorbelasting Services							
KS113		<b>totaal</b>	<b>ICT-infrastructuur (hard/software)</b>	<b>842482,63</b>	<b>404959,75</b>	<b>680290,19</b>	<b>571670,38</b>	<b>881853,24</b>	<b>611114,17</b>	<b>565000,00</b>
KS114	PIF-ICT-Datacom/ICT services	6343008	Abonnementen-lidmaatschappen-boeken	76618,00	92370,58	76618,00	86940,85	85400,00	60491,00	15873,00
KS114	PIF-ICT-Datacom/ICT services	6343041	Front- en Midoffice					13300,00	256,73	32193,00
KS114	PIF-ICT-Datacom/ICT services	6343947	Overige kosten sector BV					3000,00	2891,79	3000,00
KS114	PIF-ICT-Datacom/ICT services	6343950	Overige ICT kosten sct BV					0,00	647,17	
KS114	PIF-ICT-Datacom/ICT services	7622599	Doorbelasting Services							
KS114		<b>totaal</b>	<b>services/datacommunicatie</b>	<b>76618,00</b>	<b>92370,58</b>	<b>76618,00</b>	<b>86940,85</b>	<b>101700,00</b>	<b>64286,69</b>	<b>51066,00</b>
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6343041	Front- en Midoffice					206048,00	214709,74	190298,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6343042	infra/applicatie software sct BV					150659,00	167408,13	47459,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6343043	Kernapplicaties					312000,00	316682,75	536563,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6343044	Overig kantoor					21800,00	16107,50	21800,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6343045	GEO applicaties					78400,00	39371,68	78400,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6343049	Informatiebeveiliging							20000,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6343950	Overige ICT kosten sct BV	70377,00	44533,35	2377,00	3044,23	1000,00	5940,83	43000,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6610001	Kapitaallasten - rente							2100,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	6610002	Kapitaallasten - afschrijving							21000,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	7321000	Huren					-3182,00	-3295,64	-3182,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	7340012	Bijdragen van derden					-623,00	0,00	-623,00
KS115	PIF-ICT-Applicaties software	7622599	Doorbelasting Services							
KS115	Software 2012 en 2013			616633,00	817972,30	641925,00	724396,05			
KS115		<b>totaal</b>	<b>software</b>	<b>687010,00</b>	<b>862505,65</b>	<b>644302,00</b>	<b>727440,28</b>	<b>766102,00</b>	<b>756824,99</b>	<b>956815,00</b>
KS130	PIF-Telefonie	6343017	Telefoonkosten					180894,07	170426,45	
KS130	PIF-Telefonie	6343018	Mobiele telefonie					93486,88	95210,74	
KS130	PIF-Telefonie	6343518	Mobiele telefoons					30140,58	28291,43	
KS130	PIF-Telefonie	7340012	Bijdragen van derden					-7950,00	0,00	
KS130	PIF-Telefonie	7622599	Doorbelasting Services							
KS130	Telefonie 2012 en 2013			44130,00	74208,93					
KS130		<b>totaal</b>	<b>telefonie</b>	<b>44130,00</b>	<b>74208,93</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>296571,53</b>	<b>293928,62</b>	<b>0,00</b>
		<b>totaal</b>	<b>totaal ICT-kosten</b>	<b>1650240,63</b>	<b>1434044,91</b>	<b>1401210,19</b>	<b>1386051,51</b>	<b>2046226,77</b>	<b>1726154,47</b>	<b>1572881,00</b>
	Informatievoorziening	<b>totaal</b>	<b>informatievoorziening</b>	<b>923408,00</b>	<b>923408,00</b>					
		<b>totaal</b>	<b>totaal ICT-kosten + informatievoorz.</b>	<b>2573648,63</b>	<b>2357452,91</b>	<b>1401210,19</b>	<b>1386051,51</b>	<b>2046226,77</b>	<b>1726154,47</b>	<b>1572881,00</b>

\* In 2014 worden de ICT-infrastructuurkosten niet meer als kapitaallasten maar als huur materieel opgenomen (kosten ICT-samenwerking).

## Bijlage 3 Ontwikkelingen

In hoofdstuk 2 zijn een aantal belangrijke ontwikkelingen die een relatie hebben met ICT en informatievoorziening kort benoemd. In deze bijlage worden de ontwikkelingen nader toegelicht.

### *Digitalisering van maatschappij en dienstverlening*

De maatschappij digitaliseert in snel tempo. Niet alleen de toekomstige generatie klanten van de gemeente maar ook steeds meer van de huidige klanten zijn inmiddels gewend aan internetbankieren, online winkelen en boeken van vakanties. Ook in de zorg doet moderne technologie zijn intrede om ouderen langer zelfstandig te kunnen laten wonen.

Communiceren gaat steeds vaker digitaal via mail, whatsapp, skype enzovoort. De traditionele papieren post en het daar nog steeds sterk op gebaseerde documentmanagement verdwijnt snel naar de achtergrond en dekt een steeds kleiner deel van de informatie.

Voor gemeenten en de overheid als geheel is het een uitdaging om het tempo bij te houden en waar nodig achterstanden in te lopen. Het vraagt ook de komende jaren nog de nodige aandacht, inspanning en investeringen. Niet alleen op het niveau van ICT-voorzieningen maar vooral in het digitaliseren van de organisatie, processen en dienstverlening.

### *Informatievoorziening is overal beschikbaar*

Tijd-, platform- en plaatsonafhankelijk werken wordt een vanzelfsprekendheid. Steeds meer voorzieningen en gegevens zijn als beschikbaar via internet (open data en de cloud) en niet meer afhankelijk van lokale systemen. Dat geldt niet alleen voor de eigen medewerkers maar ook voor de gemeentelijke klanten.

Het hebben van eigen ICT-voorzieningen wordt steeds minder vanzelfsprekend en belangrijk, het gaat er vooral om dat je er over kunt beschikken en dat je ze kunt gebruiken. Operationeel ICT-beheer zal voor gemeenten minder belangrijk worden, regievoering, opdrachtgeverschap en sturing echter des te belangrijker. In de toekomst zal steeds meer functionaliteit als service beschikbaar komen. Dat kan vanuit de leveranciers (software als een service) en/of vanuit de overheid zelf (landelijke voorzieningen).

Ketensamenwerkingen vereisen dat informatie en systemen gedeeld worden.

Digitalisering is randvoorwaardelijk om dit (kosten)efficiënt te kunnen doen.

De gemeentelijke organisatie moet daarvoor zelf natuurlijk ook digitaal werken.

Het stelt uiteraard ook hoge eisen aan privacy en beveiliging. Niet alleen in de vorm

van het borgen van de privacy van burgers maar ook het beveiligen van (lokale)

systemen tegen "aanvallen" van buiten. Het gaat daarbij zeker niet alleen om de

techniek maar zeker ook over de organisatie en werkprocessen. De decentralisaties in het sociale domein zijn hiervan een actueel voorbeeld.

### *Beschikbaarheid en beheer van gegevens*

Steeds meer gegevens komen beschikbaar via internet. Op internet zijn kaarten en

plattegronden beschikbaar, in toenemende mate zelfs 3-dimensionaal. Gemeenten

kunnen steeds meer gebruik maken van gegevens die ze niet zelf hoeven te

verzamelen en beheren. Daarnaast zijn gemeenten verantwoordelijk voor het gebruik

van de landelijke basisregistraties en het gegevensbeheer van de gemeentelijke basisregistraties.

Door gegevens slim te combineren ontstaat meerwaarde en kunnen gegevens breder ingezet worden. Zowel in de uitvoering (controle en handhaving) als in de beleidsvoorbereiding (analyse). Grafische weergave van gegevens maakt informatie aantrekkelijker en toegankelijker.

Gegevensbeheer en gegevensmanagement is dan ook van toenemend belang en toenemende waarde voor een professionele gemeentelijke organisatie.

### **Digitale overheid**

Gemeente moeten steeds meer doen met minder geld. Als er niets verandert aan de manier waarop de overheid en gemeenten werken dan is dit uiteraard niet mogelijk. Door slimme digitalisering is het mogelijk om delen van processen te automatiseren en daarmee werk door de klant of (keten)partners uit te laten voeren. Ook kunnen handmatige acties zoals controles geautomatiseerd worden. Dat bespaart werk, het voorkomt fouten en herstelwerkzaamheden achteraf.

In de 'Visiebrief digitale overheid 2017' zijn de volgende uitgangspunten voor een digitale overheid benoemd:

- Informatie moet online beschikbaar zijn;
- Burgers kunnen alle (aan)vragen aan de overheid digitaal versturen en alle berichten van de overheid digitaal ontvangen;
- Gebruiksvriendelijkheid en toegankelijkheid;
- Inzage- en correctierecht voor burgers;
- Informatieveiligheid en stelsel elektronische ID;
- Optimaal gebruik van digitale gegevens door de overheid;
- Samen verder bouwen aan een gezamenlijke infrastructuur.

Op rijksniveau wordt de komende jaren verder geïnvesteerd in de zogenoemde Generieke Digitale Infrastructuur met daarin bekende voorzieningen zoals MijnOverheid, een persoonlijke digitale kluis, (opvolger) DigiD, het stelsel van basisregistraties enzovoort.

In navolging van de implementatie van de NUP e-overheid bouwstenen zal ook de komende jaren nog een belangrijke bijdrage vanuit gemeenten nodig zijn om gezamenlijk de e-overheid vorm te geven.

### **Samenwerking**

Samenwerking is een fenomeen dat zich op allerlei gebieden manifesteert. Bijvoorbeeld in de vorm van participatie en zelfredzaamheid, regionale samenwerkingsverbanden, intergemeentelijke samenwerkingen, uitvoeringsorganisaties, ketenpartners op uiteenlopende terreinen (o.a. in de zorg), samenwerking tussen overheids lagen en instanties, cocreatie en coproductie enzovoorts. Het stelt eisen aan de digitalisering en digitale vaardigheden van betrokkenen. Ook de ICT- en informatiearchitectuur moet ingericht worden op flexibiliteit en externe integratie in plaats van de traditionele focus op interne integratie.

De gemeente Weert heeft de belastingen inmiddels uitbesteed bij BSGW en in 2012 is een aanvang gemaakt met de ICT-samenwerking Venlo-Roermond-Weert. Deze samenwerking is erop gericht de gemeente te ontzorgen op het gebied van ICT en op het standaardiseren en uniformeren van de ICT-voorzieningen. Binnen de

samenwerking moet beschikbare kennis en capaciteit efficiënter ingezet worden waardoor de kwetsbaarheid vermindert. Uiteraard moeten ook de kosten voor ICT zoveel mogelijk worden beperkt, in ieder geval minder meerkosten.

#### *Nieuwe omgevingswet*

Na de introductie van de veiligheidsregio's en omgevingsdiensten wordt de komende jaren de omgevingswet voorbereid en ingevoerd. Daarmee komen er opnieuw veel veranderingen op de gemeente en omgevingsdiensten af. Een groot aantal wetten en regelingen voor ruimte, wonen, infrastructuur, milieu, natuur en water worden geïntegreerd. De huidige planning is om deze wet in 2018 in te laten gaan maar het zal zeker de nodige voorbereiding en investeringen vergen voordat het zover is, zeker ook van gemeenten.

#### *GBA en basisregistratie personen*

Na jaren van moeizame voorbereiding zal de komende jaren (eindelijk) de vernieuwing van de GBA doorgevoerd worden. Van een lokaal GBA systeem en persoonsregistratie wordt dit omgevormd tot een centrale basisregistratie met daarop aangesloten functionaliteiten en applicaties voor de lokale burgerzaken taken. Dit zal ook ingrijpende veranderingen met zich meebrengen voor de lokale informatiearchitectuur en beheerorganisatie. Zowel qua techniek als werkprocessen. De invoering zal de komende jaren gefaseerd plaatsvinden en met regelmaat capaciteit en middelen vergen van zowel de vakafdeling als I&A organisatie.

#### *Decentralisaties sociaal domein*

In 2015 zijn veel taken op het gebied van (jeugd)zorg overgedragen aan gemeenten. Het betreft deels nieuwe taken voor gemeenten die uiteraard ook specifieke vragen rondom de informatievoorziening oproepen. Voor de uitwisseling van gegevens tussen alle betrokken partijen is bijvoorbeeld een landelijk gegevensknooppunt geïntroduceerd waar gemeenten op aan moeten sluiten. De decentralisaties worden verplicht in regionale samenwerking aangepakt en dit stelt extra eisen aan (de flexibiliteit) van de informatievoorziening en ICT-voorzieningen. Er wordt veel gegevens gedeeld en er wordt gebruik gemaakt van applicaties die niet langer bij de gemeente geïnstalleerd zijn maar die bijvoorbeeld door de leverancier gefaciliteerd en beheerd worden. Dit is voor veel gemeenten een relatief nieuw verschijnsel. De komende jaren zal dat waarschijnlijk steeds vaker voorkomen en daarmee de informatievoorziening van gemeenten ingrijpend gaan veranderen.

## Bijlage 4 ICT- en applicatielandschap

Hieronder is een samenvatting opgenomen van de belangrijkste applicaties:

### Backoffice sector inwoners:

- Burgerzaken (GBA, burgerlijke stand, VOA, VOG, rijbewijzen, reisdocumenten (PinkRocade)
- Sociale zaken WMO/WWB, onderwijs, inburgering (PinkRocade)

### Backoffice sector ruimte:

- Bestemmingsplannen (Crotec)
- Publiekrechtelijke beperkingen (ESRI)
- Groen, weg, riool en grondexploitatie (Grontmij)
- Beheer en ontsluiten geometrische informatie en geobasisregistratie (NedGraphics BV)
- Bodembeheer (Roxit)
- Vergunningen (SBA)

### Backoffice sector bedrijfsvoering:

- Financiën (Coda/UNIT4)
- Belastingen, WOZ, kadaster, parkeren, personeel (Centric)
- Taxaties (Geotax)
- PIMS@all / YouPP (Centric)

### Frontoffice:

- Gemeentelijke website (Seneca)
- Digitaal loket (SIMgroep)
- Bestuurlijk informatiesysteem (GemeenteOplossingen)
- Producten- en diensten catalogus, kennisbank en vraaggeleiding (Impactive)
- Klantgeleiding en afspraken (JCC Software)
- Klantcontactsysteem (Decos)

### Midoffice:

- Document- en zaakstelsel (Decos)
- Zaaktypecatalogus (Splitvision)
- Basisregistraties adressen- en gebouwen (PinkRocade)
- Gegevensdistributie- en magazijn, gegevensmakelaar en servicebus (PinkRocade)
- Geografisch gegevensmagazijn (NedGraphics)
- Digikoppeling, Digimelding en routing (Enable-U)
- Documentproductie (iWriter)

## Bijlage 5 Praktijkvoorbeelden van de “samenhang der dingen”

ICT en techniek worden in Weert veelal gezien als zowel de oorzaak als oplossing voor problemen. Oorzaak en gevolg lopen door elkaar en worden onvoldoende gescheiden. Veronderstelde (technische) oplossingen blijken in de praktijk vervolgens niet te voldoen.

Onderstaande voorbeelden geven aan hoe problemen ontstaan en opgelost worden en wat daarvan de effecten zijn. Het illustreert het effect van een gebrek aan visie (overzicht), kennis en capaciteit om invulling te geven aan informatiemanagement en organisatie ontwikkeling. Tegelijkertijd laat het zien hoe het ook anders kan.

### *Voorbeeld opslagcapaciteit*

Al jaren kampt de gemeente Weert met het probleem van opslagcapaciteit (storage). De hoeveel data neemt steeds sneller toe en heeft al vaak tot capaciteits- en performance problemen geleid. Dat wordt vooral gezien als een ICT-probleem dat ICT moet oplossen door de opslagcapaciteit uit te breiden. In het kader van de samenwerking wordt de storage naar de samenwerkingsomgeving gemigreerd en daar moet dan voldoende capaciteit beschikbaar zijn zodat het probleem definitief opgelost is.

Een van de oorzaken van de toegenomen capaciteitsbehoefte is echter dat steeds meer digitaal en in persoonlijke of afdelingsmappen wordt opgeslagen. Veel documenten en bestanden worden op meerdere plaatsen opgeslagen. Dat kost veel capaciteit en (actuele versies van) documenten zijn moeilijk terug te vinden. Bij vertrek van medewerkers zijn documenten niet meer beschikbaar en informatie is moeilijk te vinden en te delen. Dat belemmert de interne samenwerking en dienstverlening. In het onderzoek is aan den lijve ervaren hoe moeilijk het voor de organisatie is om relevante documenten te achterhalen.

Een ander gevolg van de omvangrijke persoonlijke mappen lijkt te zijn dat initieel aanmelden veel tijd kost omdat gebruikersbestanden gekopieerd moeten worden. De gebruiker ervaart dat uiteraard als technische performanceprobleem (“het werkt niet”). Vanuit ICT wordt vervolgens getracht dit “technische” probleem te omzeilen.

Het wordt dus primair als een technisch ICT-probleem gezien dat door extra investeringen vanuit ICT opgelost moet worden. Feitelijk zijn het echter symptomen van onderliggende problemen. Meer en nieuwere techniek biedt daarvoor geen oplossing en zal tot nieuwe en soortgelijke problemen blijven leiden. De werkelijke oplossing heeft te maken met digitalisering, delen van informatie, gestructureerd (zaakgericht) registreren, gezamenlijk gebruiken van opslagmappen en vooral een andere manier van werken.

De implementatie van Decos zou bijvoorbeeld gecombineerd moeten worden met het drastisch terugdringen van het gebruik van persoonlijke opslagmappen. Dat leidt tot minder capaciteitsbehoefte en vermindert vertragingen bij het inloggen. Deze relatie wordt echter niet gelegd en het is niet als een doel en resultaat benoemd. De implementatie van Decos zal daardoor vooralsnog dus (onnodig) leiden tot nog meer behoefte aan, problemen met en kosten voor opslagcapaciteit.



### *Voorbeeld flexibel werken*

Het technisch werkplekconcept voorziet in een flexibele virtuele werkplek. Medewerkers kunnen op alle werkplekken en apparaten werken en zijn niet meer gebonden aan een eigen fysieke werkplek-PC. Dit is geïmplementeerd op vaste werkplekstations (thin clients) op de werkplekken. Na aanmelden is de telefoon ingelogd en ben je ook bekend in de telefooncentrale en telefonisch bereikbaar. Consequentie is wel dat alle gesprekken op die werkplek gevoerd moeten worden. Je kunt dus niet even weglopen om collega's niet te storen. Het flexibele kantoorconcept voorziet in flexibele werkplekken, aanlandplekken en overige plaatsen waar medewerkers kunnen zitten. Bijvoorbeeld overlegruimtes en het bedrijfsrestaurant. Omdat enkele flexibele werkplekken zijn voorzien van werkstations en er maar (zeer beperkt) is voorzien in laptops zijn alle andere plekken niet goed bruikbaar als werkplek en zijn medewerkers op die plekken niet telefonisch bereikbaar.

Inmiddels is besloten om een deel van de aanlandplekken te voorzien van werkstations. Dat is echter een schijnoplossing. Feitelijk is het flexibele werkplekconcept niet goed afgestemd op het flexibele kantoorconcept. In de voorbereiding is een innovatief telefoonconcept overwogen op basis van mobiele telefoons. Die technologie was relatief nieuw en nog niet uitontwikkeld en mobiele telefoons met abonnementen zijn relatief duur. Daarom is de bestaande centrale met bestaande vaste toestellen gehandhaafd. Het alternatief van de bestaande centrale met zowel vaste als draadloze toestellen lijkt niet te zijn onderzocht. Dat zou wel meer flexibiliteit hebben geboden. Ook is besloten om uit te gaan van vaste werkstations terwijl meer laptop ook meer flexibiliteit had geboden. In de voorbereidingsfase is de inzet van laptops aangekaart maar hierover lijkt nooit een doordacht standpunt ingenomen te zijn. Er zijn een zeer beperkt aantal laptops aangeschaft die via de receptie uitgegeven worden. Dat is onvoldoende laagdrempelig en wordt in de praktijk dan ook maar beperkt gebruikt.

Ondanks het flexibele kantoorconcept en het in technische zin adequaat en flexibel werkplekconcept wordt in de praktijk onvoldoende flexibiliteit ervaren. Dat wordt toegerekend aan de techniek maar het ligt vooral aan de implementatie en de inzet van beschikbare techniek. Een goede visie op het flexibele concept en de uiteenlopende behoeften van verschillende doelgroepen ontbreekt.

Inmiddels is het idee dat de aanschaf van tablets (iPads) de gewenste flexibiliteit zal bieden. Voor een beperkt aantal medewerkers die vooral met email en agenda's werken zal dat zo zijn maar een belangrijk deel van de medewerkers zal waarschijnlijk meer gebaat zijn bij een laptop. Het risico is reëel dat de iPad niet voldoet en dat de ICT organisatie en iPad dit wordt aangerekend. ICT moet het probleem dan zien op te lossen terwijl feitelijk het verkeerde apparaat is gekozen.

De oplossing van problemen is dus niet altijd de aanschaf van apparatuur en techniek maar vooral het goed inzetten van beschikbare middelen en weloverwogen en selectief aanschaffen van noodzakelijke nieuwe middelen. Dat leidt tot betere resultaten tegen lagere kosten en dus efficiëntere inzet van middelen. Het vereist echter wel visie en een meer genuanceerde kijk op de inzet van ICT en technologie.