



PBLQ

verbinders in de
informatiesamenleving

Met beide benen op de grond

Rekenkameronderzoek naar ICT in de gemeente Maassluis

Project 005652

Eindrapport
18 september 2017

Inhoudsopgave

1.	Aanleiding en algemene bevindingen	1
1.1	Aanleiding en opdracht	1
1.2	Samenvatting van de bevindingen	2
2.	Over het onderzoek	5
2.1	Deelvragen en normenkader	5
2.2	Werkwijze en indeling van het rapport	6
3.	Bevindingen	8
3.1	Beschrijving van het beleid	8
3.2	De praktijk nader verkend	10
3.2.1	Digitale dienstverlening	10
3.2.2	Office in the cloud	11
3.2.3	Aanschaf telefooncentrale	11
3.2.4	LIAS	12
3.2.5	Stroomopwaarts	13
3.2.6	Tussenbalans	13
3.3	Het betrekken van de raad	14
4.	Beantwoording deelvragen	16
4.1	Inleiding	16
4.2	Inventarisatie	16
4.3	Kaderstelling en controle	17
4.4	Doelmatigheid en doeltreffendheid	19
5.	Conclusies en Aanbevelingen	21
5.1	Conclusies	21
5.2	Lessen voor de toekomst	21
6.	Bestuurlijke reactie	23
Bijlage A	Geïnterviewde personen	25
Bijlage B	Gehanteerd normenkader	26

1. Aanleiding en algemene bevindingen

1.1 Aanleiding en opdracht

In de samenleving neemt het belang van ICT steeds sneller toe. De overheid erkent dat belang en gebruikt ICT steeds vaker als essentieel instrument in de dienstverlening en communicatie van de gemeentelijke organisatie met burgers, bedrijven en ketenpartners. Ook draagt ICT in belangrijke mate bij aan de interne gemeentelijke bedrijfsvoering.

Nu wordt geregeld verondersteld dat ICT louter een middel is dat de communicatie, dienstverlening of bedrijfsvoering ondersteunt. Dat wordt ook wel de *operationele toepassing* van ICT genoemd.

In dit onderzoek is gekozen voor het bredere perspectief van het informatiebeleid. Dan worden ook *tactische* en *strategische* aspecten aan de inzet van ICT onderscheiden. In een tactische toepassing ondersteunt de ICT de inrichting van het beleid van de gemeente in brede zin. Onderdelen van de gemeentelijke organisatie proberen dan inzichtelijk te maken op welke wijze zij in de komende jaren invulling willen geven aan hun doelstellingen; het is dan aan de ICT-afdeling, uiteraard in nauwe samenwerking met de rest van de organisatie, om aan te geven op welke wijze ICT zo goed mogelijk kan helpen om deze doelstellingen te realiseren en om te helpen de keuzes en opties in beeld te brengen en de juiste beslissingen te nemen.

In een *strategische* benadering van ICT liggen belangrijke keuzes besloten voor de positionering en ambities van het gemeentebestuur. Relevante vragen zijn dan onder meer: hoe ondersteunt de ICT de manier waarop de gemeente zich wil presenteren, hoe geeft de ICT vorm en richting aan de wijze waarop de gemeente invulling geeft aan de relatie met de inwoners en andere ketenpartners. Welke ambities bestaan er binnen Maassluis voor de modernisering van de eigen organisatie, de manier van werken en de interne organisatiecultuur, en welke ICT past daarbij? Ook op dit niveau heeft de ICT-afdeling de rol om de bestuurders te ondersteunen bij het in kaart brengen van de opties en het helpen maken van de juiste keuzes.

Deze bredere benadering maakt duidelijk dat de raad een grote verantwoordelijkheid voor het informatiebeleid draagt. Het is immers aan de raad om de uitgangspunten ('kaders') voor het informatiebeleid te formuleren. Vervolgens is het van belang of de ambtelijke organisatie deze kaders kan vertalen naar de praktijk, waarbij aandacht wordt besteed aan de operationele, tactische en strategische doelstellingen in het informatiebeleid. In de uitvoering dient daarna aantoonbaar te worden gemaakt dat de beoogde doelstellingen worden gehaald. Daarbij dient een balans te worden gezocht tussen kosten, te behalen baten en de geconstateerde risico's. Dit betekent eveneens dat de raad goed geïnformeerd moet worden over mogelijke keuzes en scenario's. Bovendien moet de raad adequate en tijdige voortgangs- en verantwoordingsinformatie ontvangen die laten zien wat het effect is van de gemaakte keuzes.

De rekenkamercommissie van de gemeente Maassluis heeft het initiatief genomen om onderzoek te doen naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van de investeringen in het informatiebeleid door de gemeente Maassluis. Met het gebruik van de term informatiebeleid kiest de rekenkamercommissie voor de brede benadering van ICT. Uiteindelijk is ICT geen doel op zich, maar dient de inzet van ICT een bijdrage te leveren aan de realisatie van de maatschappelijke doelen van de overheid.

Voor het onderzoek zijn er vier hoofdvragen geformuleerd. Deze zijn:

1. *Hoe vult de raad zijn kaderstellende en controlerende rol op het gebied van het ICT-beleid in?*
2. *Op welke wijze wordt de raad daarin ondersteund door college en organisatie?*
3. *Welke uitspraak kan worden gedaan over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de onderzochte ICT-projecten in de gemeente Maassluis?*
4. *Welke verbetermogelijkheden en perspectieven voor de toekomst kunnen worden verbonden aan de beantwoording van de eerste drie vragen?*

1.2 Samenvatting van de bevindingen

In dit onderzoek is gekozen voor het brede perspectief van het informatiebeleid. Hierbij worden meer aspecten van het ICT-beleid in ogenschouw genomen dan louter de ondersteuning die de ICT biedt aan de communicatie, dienstverlening of bedrijfsvoering van de gemeente (de *operationele toepassing* van ICT). In een tactische toepassing ondersteunt de ICT de inrichting van het beleid van de gemeente in brede zin. In een *strategische* benadering van ICT liggen belangrijke keuzen besloten voor de positionering en ambities van het gemeentebestuur.

Vanuit dit brede perspectief komen wij tot de volgende samenvatting van bevindingen.

De operationele invulling van het ICT-beleid in Maassluis wordt als positief gewaardeerd. De ICT-organisatie slaagt er in gebruikers goed te ondersteunen in het beschikbaar maken en houden van gewenste applicaties. Daarmee levert de ICT een goede bijdrage aan de uitvoerende taken van gemeentelijke afdelingen. Gebruikers zijn tevreden over de ervaren dienstverlening door de ICT-afdeling en de slagvaardigheid waarmee op meldingen van problemen en storingen wordt gereageerd.

Ook op tactisch niveau kan de bijdrage van de ICT-organisatie als ruim voldoende worden beoordeeld. De ICT-afdeling is steeds bereid en in staat om met medewerkers van beleidsafdelingen mee te denken over applicaties en procedures om de uitvoering van beleid en de dienstverlening van de gemeente te versterken. Onder meer kunnen de beleidsinhoudelijke medewerkers steeds beschikken over de door hun gewenste sturings- en controle-informatie. Over de wisselwerking tussen de inbreng van beleidsmedewerkers en die van de medewerkers van de ICT-afdeling bestaat grote tevredenheid. Medewerkers van de ICT-afdeling luisteren naar de inhoudelijke vragen, denken daarover mee en zijn in staat om goede bijdragen te leveren aan de verlangde verbeteringen.

Op strategisch niveau geldt een genuanceerder beeld. Deels is ook hier de balans positief. De medewerkers van de ICT-afdeling zijn zich bewust van de eisen en verwachtingen die enerzijds de wetgever en anderzijds de samenleving aan hun stellen en anticiperen daarop. Anders gezegd, toekomstige uitdagingen zijn in beeld en de ICT-afdeling van de gemeente bereidt zich daarop voor. Er zijn geen redenen om aan te nemen dat de gemeente Maassluis in de nabije toekomst niet zal voldoen aan eisen die de wetgever aan de gemeente stelt. In die zin kan worden gesproken van een "met beide benen op de grond" aanpak die, zoals gezegd, vanuit een bedrijfsvoeringsperspectief een zeer goede prestatie levert in de gemeente Maassluis.

Toch geeft het onderzoek ook aanleiding voor een aantal kritische kanttekeningen zeker vanuit het perspectief van de raad.

Zo wordt het informatiebeleid niet expliciet gemaakt. Daardoor blijven randvoorwaarden, uitgangspunten, keuzen en opbrengsten grotendeels onzichtbaar voor de raad. Impliciet zijn er wel degelijk keuzen gemaakt. Zo kiest de ICT-organisatie er voor om niet zelf initiatieven of strategische keuzen te maken, maar om vooral te reageren op vragen en eisen die worden gesteld vanuit de wetgever, de samenleving of onderdelen van de organisatie. De ICT-afdeling is daarmee volgend,

zowel op vragen vanuit de organisatie als vragen vanuit de omgeving (zoals ook wetgeving). In het onderzoek is naar voren gekomen dat de ambitie van de gemeente Maassluis is om wat de inzet en toepassing van ICT betreft 'snel' te volgen ('fast follower'). Nieuwe ontwikkelingen, mogelijkheden en uitdagingen dienen rap in beeld te komen en de gemeente wil daar ook steeds op korte termijn gevolg aan geven. Het onderzoek heeft hiervan geen bestuurlijke uitspraak kunnen vinden waarin dit is bekrachtigd. Daarnaast is het onduidelijk gebleven wat het concreet betekent om 'fast follower' te zijn. Evenmin is duidelijk op welke wijze de ICT-organisatie de randvoorwaarden heeft vastgesteld en ingeregeld om invulling te geven aan de ambitie van 'fast follower'.

Als het gaat om de inpassing en toepassing van de ICT wordt binnen het domein van de lokale overheid steeds gebruikelijker om ICT als een primaire activiteit van een gemeente te zien. Verschillende publieke organisaties zetten hier tegenwoordig op in door bijvoorbeeld in de volle breedte van het beleid informatie-gestuurd te gaan werken of door een informatiemanager toe te voegen aan hun directie. In Maassluis is een dergelijke ontwikkeling niet waarneembaar. Verder is de strategische component in het ICT-beleid van Maassluis zwak belegd, omdat deze sterk gebonden is aan personen. Binnen de gemeente bestaat geen platform waar strategische (ICT-)ontwikkelingen structureel worden gevolgd. Dat betekent dat indien nieuwe mogelijkheden of kansen zich niet actief aandienen, deze door de organisatie zullen worden gemist. Anders gezegd, voor snel anticiperen op het inzetten van ICT-voorzieningen waar de (strategische) ambities van de gemeente van kunnen profiteren, is de gemeente afhankelijk van prikkels van anderen. Dat kunnen beleidsmedewerkers zijn die in hun netwerk kennisnemen van nieuwe ontwikkelingen of mogelijkheden. Het kunnen ook signalen van ontwikkelaars en leveranciers van ICT-voorzieningen zijn. Ook is denkbaar dat landelijke koepels zoals de VNG, KING of de NVVB,¹ innovaties onder de aandacht van de gemeente brengt.

Een andere gesignaleerde tekortkoming is dat het ICT-beleid, of concrete onderdelen of projecten in het kader van dit beleid, niet structureel worden geëvalueerd. Zo dit al gebeurt, blijft de evaluatie beperkt tot het project zelf en worden er louter in operationele zin conclusies voor de toekomst getrokken. In een ideaal geval zou binnen een organisatie als de gemeente Maassluis een ordentelijke PDCA-cyclus rond het ICT-beleid zijn ingeregeld. Met deze in de bestuurskunde gangbare aanduiding wordt bedoeld dat er structureel wordt nagedacht over de reactie op nieuwe strategische uitdagingen ('Plan'), dat vervolgens relevant beleid wordt geformuleerd en ingeregeld ('Do'), dat de resultaten van het beleid worden geïnterpreteerd en beoordeeld ('Check') en dat op basis daarvan wordt bepaald of het beleid bijgesteld moet worden ('Act'). Hierboven is al genoemd dat de fase van 'Do' in Maassluis wat het ICT-beleid betreft goed tot uitstekend in orde is. De overige fasen zijn echter nauwelijks belegd in de organisatie.

Al met al is het ICT-beleid van de gemeente Maassluis uitstekend in de uitvoering in grote lijnen volgend en weinig strategisch. Voor de raad is zowel het ICT-beleid als de het zicht op de ICT-uitvoering grotendeels onzichtbaar en weinig betekenisvol.

De relatieve onzichtbaarheid van het informatiebeleid van de gemeente Maassluis zorgt ervoor dat dit beleid zich lastig laat beoordelen. Het beleid is niet tot nauwelijks vastgelegd. Het is als zelfstandig onderdeel niet traceerbaar in de programmabegroting. Investeringen en uitgaven met betrekking tot het informatiebeleid zijn in feite niet vast te stellen. Bij gebrek aan vastgelegd beleid blijven de

¹ De afkorting VNG verwijst naar de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. KING is 'Kennisinstituut Nederlandse Gemeenten'. KING is bij uitstek bedoeld om gemeenten te ondersteunen bij de inzet en toepassing van ICT. De afkorting NVVB verwijst naar de Nederlandse vereniging van Burgerzaken. Overigens bestaan er op vrijwel alle andere beleidsdomeinen eveneens kenniscentra of koepels van gemeenteambtenaren die innovaties (en innovatieve toepassingen van ICT) ondersteunen en bevorderen.

operationele, tactische en strategische keuzen in het informatiebeleid onzichtbaar. Hierdoor ontbreekt het de raad aan een basis voor concrete sturing alsmede voor een gedegen en onderbouwde beoordeling van het informatiebeleid.

Naar mening van de rekenkamercommissie strekt het tot aanbeveling als het informatiebeleid van Maassluis en daarin te maken keuzen worden geëxpliciteerd en dit te doen in nauwe samenwerking met het primaire proces en hun doelstellingen. Alleen dan kan de raad weloverwogen beslissingen nemen over de kaders van dit beleid en kan de raad invulling geven aan zijn controlerende verantwoordelijkheden.

2. Over het onderzoek

2.1 Deelvragen en normenkader

In het eerste hoofdstuk zijn de vier algemene onderzoeksvragen genoemd. Deze hoofdvragen zijn uitgewerkt in 12 deelvragen, die zich in vier categorieën laten onderbrengen. Dat zijn de volgende:

- ▀ Vragen met betrekking tot de inventarisatie van het beleid;
- ▀ Vragen over de kaderstellende en controlerende verantwoordelijkheden van de raad;
- ▀ Vragen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid;
- ▀ De betekenis van de inzichten voor de perspectieven voor de toekomst.

De daarmee verbonden deelvragen zijn:

Inventarisatie:

1. Welke investeringen in ICT zijn door de gemeente Maassluis begroot?
2. In hoeverre vindt de besteding van de begrote uitgaven volgens planning (zowel in tijd als in hoogte van de uitgaven) plaats?

Kaderstelling en controle

3. Hoe vult de gemeenteraad van Maassluis zijn kaderstellende en controlerende rol op het gebied van het ICT-beleid in?
 - a. Welke kaders heeft de raad gesteld met betrekking tot het informatiebeleid van de gemeente Maassluis?
 - b. Zijn deze kaders voldoende concreet om gericht sturing te geven aan het informatiebeleid?
 - c. Welke motivatie (zoals voorziene ontwikkelingen) ligt ten grondslag aan deze kaders?
 - d. Wordt in de formulering van de kaders van het informatiebeleid een relatie gelegd met de wijze waarop het informatiebeleid een bijdrage levert aan maatschappelijke doelen van de gemeente Maassluis?
4. Op welke wijze zijn kaderstellende besluiten van de raad over het informatiebeleid van Maassluis voorbereid en ondersteund door het college (c.q. ambtelijke organisatie) en hoe vindt vervolgens het proces van totstandkoming van dit beleid plaats?
5. Heeft het college van B&W van Maassluis de door de raad vastgestelde kaders en doelen van het informatiebeleid vastgelegd en uitgewerkt in een beleidsplan waarin – onder meer – aandacht is voor:
 - a. voorziene interne en externe ontwikkelingen (“wat willen we?”),
 - b. eisen die vanuit landelijke regelgeving worden gesteld (“wat moeten we?”),
 - c. risico's en bedreigingen (“welke risico's lopen we en wat kunnen we er aan doen?”).
6. Welke informatie over de ontwikkelingen, voortgang en resultaten van het informatiebeleid wordt door het college van B&W aan de gemeenteraad verstrekt?
7. Hoe kan de kwaliteit van zowel de ondersteunende informatie bij de kaderstellende besluiten als de kwaliteit van de voortgangs- en controle-informatie worden beoordeeld?
8. Op welke wijze en op welke momenten heeft de raad de ontwikkelingen in het informatiebeleid besproken en beoordeeld?

Doelmatigheid en doeltreffendheid

9. Is inzichtelijk en aantoonbaar gemaakt dat het informatiebeleid van de gemeente een bijdrage levert aan gestelde maatschappelijke doelen?
10. In welke mate zijn de bij aanvang beoogde opbrengsten van de ICT-projecten gerealiseerd?
11. Zijn de resultaten van de onderzochte ICT-projecten intern of extern geëvalueerd? Zo ja, welke lessen zijn hieruit getrokken?

Perspectieven voor de toekomst

12. Welke aanbevelingen zijn er te doen op basis van de ervaringen met de onderzochte ICT-projecten, onder meer over:
 - a. positionering en de rollen van raad en college,
 - b. het verstrekken van sturings-, voortgangs- en controle-informatie,
 - c. de inzet van instrumenten,
 - d. het proces van de totstandkoming en bijstelling van het informatiebeleid?

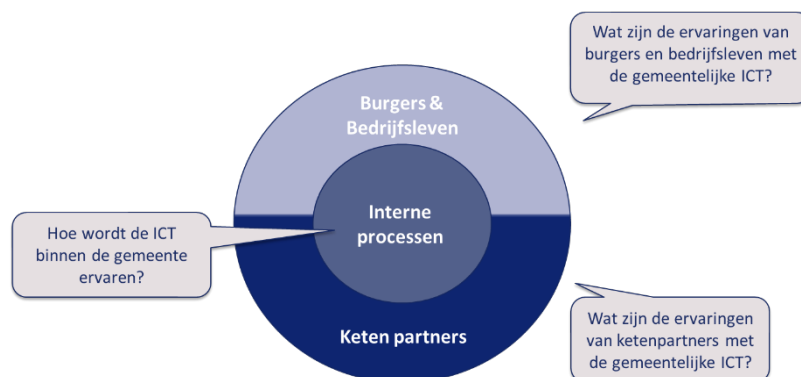
Om de bevindingen per deelvraag te kunnen waarderen is een normenkader ontwikkeld. Voor drie van de vier de vraagcategorieën zijn normen bepaald. De laatste categorie betreft de aanbevelingen die aan het onderzoek worden verbonden. Deze lenen zich niet voor een normstelling. De gehanteerde normen zijn weergegeven in een tabel in bijlage B.

2.2 Werkwijze en indeling van het rapport

Het onderzoek is begonnen met een algemene oriëntatie op het informatiebeleid van de gemeente. Naast kennisname van relevante documenten hebben interviews plaatsgevonden met de betrokken portefeuillehouders en direct betrokken ambtenaren.

Deze algemene oriëntatie is verdiept door een verkenning van de beleidspraktijk. Dit is gebeurd door nadere aandacht te besteden aan een aantal beleidsprojecten waarbinnen ICT en informatiebeleid een belangrijke rol speelde. De nadere aandacht voor enkele casussen is met name bedoeld om meer zicht te krijgen op de wisselwerking tussen enerzijds de behoefte aan ICT-ondersteuning vanuit de organisatie ('de business') en de reactie op deze behoeften door het onderdeel van de organisatie die daarin moet voorzien. In het 'jargon' van onderzoek naar het informatiebeleid van organisaties wordt dit wel aangeduid als 'business - IT alignment'.

In de keuze voor projecten is gekozen voor beleidsterreinen waar de aansluiting tussen inhoudelijke doelen en informatiebeleid het meest pregnant aan de orde is. Dit is weergegeven in onderstaand figuur.



Op het beleidsterrein 'burgers en bedrijfsleven' is de casus van digitale dienstverlening nader bekeken. Dit project heeft tot doel gehad om de mogelijkheden om meer diensten van de gemeente digitaal aan te bieden sterk te bevorderen.

Wat de samenwerking met ketenpartners betreft is aandacht besteed aan de relatie met de uitvoeringsorganisatie in het sociaal domein Stroomopwaarts. In de context van het onderzoek lag de nadruk daarbij op de mogelijkheden om digitaal gegevens uit te wisselen.

Er zijn verder drie projecten aan de orde geweest die betrekking hebben op de interne processen. Dit betreft:

- ▶ 'Office in the cloud'; de ambitie om applicaties en gegevens plaats- en tijdonafhankelijk te kunnen aanbieden;
- ▶ Lias; dit betreft een applicatie die het proces van het opstellen van de planning en controldocumenten, zoals de begroting moet ondersteunen en tegelijkertijd het inzicht in de inhoud moet vergroten;
- ▶ De aanschaf van een nieuwe telefooncentrale

In de verkenning van deze casussen zijn enkele aandachtspunten gehanteerd. Dit zijn de volgende:

- ▶ Is er sprake van een heldere opdracht/ concrete kaders?;
- ▶ Hoe is het projectverloop en wat is het resultaat?
 - Wat zijn de beoogde en de gerealiseerde effecten?
 - Is er daarbij aandacht voor risico's en risico beperkende maatregelen?
- ▶ Is er sprake van een heldere verantwoording?
 - Over de verwachte en de gerealiseerde kosten;
 - Over de verwachte en de gerealiseerde baten.
- ▶ Hoe wordt gedurende het hele traject gestuurd op de realisatie van de verwachte baten?

Nadat deze vijf projecten zijn verkend, heeft er een discussiebijeenkomst plaatsgevonden tussen beleidsinhoudelijke medewerkers en de manager van de ICT-afdeling waarin nadrukkelijk de wisselwerking tussen 'business' en 'IT' centraal stond.

In de onderzoeksvragen is nadrukkelijk de rol van de raad geagendeerd. Om deze rol nader te verkennen heeft een discussiebijeenkomst met de raad plaatsgevonden.

Het volgende hoofdstuk bevat een beschrijving van de bevindingen. Dit betreft zowel het algemene beeld van het beleid, de inzichten over de dagelijkse uitvoeringspraktijk, de afstemming tussen de beleidsinhoudelijke afdelingen en de IT-ondersteuning. Tevens wordt aandacht besteed aan de opvattingen met betrekking tot de rol en betrokkenheid van de raad.

In het derde hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord. Met gebruikmaking van het normenkader worden de bevindingen eveneens beoordeeld.

3. Bevindingen

3.1 Beschrijving van het beleid

Er is in de gemeente Maassluis onmiskenbaar sprake van informatiebeleid. Deze formulering maakt duidelijk dat dit beleid breder gaat dan louter operationele toepassingen van ICT. Ook tactische en strategische aspecten zijn herkenbaar. Eveneens blijkt dat er gerichte en planmatige sturing zit op de inzet van ICT.

Het beleid laat zich echter lastig inventariseren en beschrijven. Als een zelfstandig beleidsonderdeel is het informatiebeleid niet in documenten van de gemeente terug te vinden. Zo is er geen sprake van een informatiebeleidsplan. De raad heeft voor het informatiebeleid evenmin kaders gesteld. Het ICT-beleid is ondersteunend aan de ambities die in elk van de zeven inhoudelijke programma's van de gemeente zijn geformuleerd. Concrete beleidsvoornemens rond ICT, en de bijbehorende investeringen, maken deel uit van de inhoudelijke programma's.

Dat er sprake is van gericht en weloverwogen beleid blijkt uit vele aspecten. Zo kent de gemeente een afdeling I&A (informatisering en automatisering). Deze afdeling kent de volgende functies:

- ▶ Helpdesk
- ▶ Systeem & netwerkbeheer
- ▶ Gegevensmanagement (technisch beheer en distributie van gegevens)
- ▶ GIS & Geo (functioneel beheer van o.a. BAG, BGT, WKBT gegevens)

Deze functies worden in de programmabegroting getypeerd als 'overhead'. In Maassluis wordt de financiering van alle als 'overhead' te classificeren taken volgens specifieke verdeelsleutels opgebracht door de beleidsinhoudelijke programma's. Daardoor bestaat er één algemeen exploitatiebudget, waar de I&A-afdeling gebruik van maakt. Hierdoor is het budget dat beschikbaar is voor deze afdeling, niet vast bepaald. Het is evenmin als een zelfstandig onderdeel herkenbaar in de begroting.

Verder hebben de beleidsinhoudelijke afdelingen in hun eigen begroting posten opgenomen voor automatiseringsprojecten waar, indien noodzakelijk, aanvullende middelen van de raad worden gevraagd.

De teamleider van I&A ervaart dat de beschikbare financiën over het algemeen voldoende zijn. Onder meer wordt dit bereikt door de dienstverlening af te stemmen op het beschikbare budget en door continu prioriteiten te stellen. Ook wordt er steeds een balans gezocht tussen de dagelijkse ondersteuning van klanten en innovatie. Verder worden projecten verschoven indien het beschikbare budget dit niet toelaat.

In de presentatie aan de raad, in het najaar van 2016, zijn de volgende hoofdlijnen van de ICT-visie concreet benoemd:

Algemene uitgangspunten van de ICT-visie van Maassluis

- ▶ Flexibiliseren van de ICT-middelen; sneller inwisselbaar en locatieonafhankelijk.
- ▶ Hoge automatiseringsgraad, met name administratieve processen.
- ▶ Optimale digitale dienstverlening aan externe en interne klanten waarbij het selfservice concept leidend is.
- ▶ Standaard software en klantportalen per domein die op organisatie worden ingericht (bv processen, rollen).

- ▶ Hardware en software naar de Cloud (office365, servers), zogenaamde SaaS²-oplossingen; afbouw eigen rekencentrum.
- ▶ Focus op kwaliteit, ontsluiting en beveiliging van gegevens, bijvoorbeeld Basisregistraties, GIS-viewer, interne en externe koppelingen.
- ▶ Blijven voldoen aan wet- & regelgeving, o.a. WBP, BIG, etc.

In de interviews is genoemd dat Maassluis niet de ambitie heeft om in vergelijking met andere gemeenten voorop te lopen in het beproeven van nieuwe werkwijzen of applicaties. Ook wil Maassluis niet zelf software en applicaties ontwikkelen. Naar mening van betrokkenen is de schaal van de gemeente hiervoor te klein en zijn de risico's te groot. Wel wil de gemeente bekend staan als 'fast follower'. Daarmee wordt bedoeld dat de gemeente bereid is om werkwijzen, software en applicaties die elders hun waarde hebben bewezen, in een vroeg stadium ook toe te passen in Maassluis. Deze ambitie is overigens nergens vastgelegd. De verantwoordelijke ambtenaren alsmede de portefeuillehouder hebben deze ambitie in de voor het onderzoek gevoerde gesprekken genoemd. Onduidelijk is welke uitgangspunten en randvoorwaarden de gemeente heeft ontwikkeld om aan deze ambitie te voldoen.

Het jaarplan van I&A is opgenomen in het jaarplan dienstverlening. In dit jaarplan zijn onder meer de concrete voornemens met betrekking tot te ontwikkelen digitale middelen opgenomen. Ter illustratie zijn de ambities uit het jaarplan 2017 in onderstaand kader opgenomen:

Uit het Jaarplan Dienstverlening 2017

- ▶ Implementatie van Office365 en start met de migratie van servers naar de cloud (Azure).
- ▶ Het bestaande DMS (Decos) is verouderd en wordt vervangen.
- ▶ De iBurgerzakenapplicaties worden uitgerold t.b.v. een verbetering van de digitale dienstverlening
- ▶ De informatiebeveiliging en de werkzaamheden ter voorbereiding van de audits worden organisatiebreed gefaciliteerd vanuit het portaal Scienta.
- ▶ Er wordt een eigen Servicedesk voor de ICT- en voor de facilitaire dienstverlening gerealiseerd.

Het afdelingshoofd draagt zorg voor de kwaliteit van de afdeling als geheel, de competenties en vaardigheden van de medewerkers en de tevredenheid bij interne en externe klanten. In de context van dit onderzoek zijn hierover geen 'harde' gegevens verzameld. Uit de gevoerde gesprekken met beleidsinhoudelijke medewerkers kwam stelselmatig grote tevredenheid over de service en (inhoudelijke en praktische) ondersteuning van het team I&A en de teamleider naar voren. Al met al bestaat er over de bijdrage die I&A levert aan de uitvoerende verantwoordelijkheden van de gemeente grote tevredenheid. Niet alleen is de ondersteuning van applicaties waarmee de taken worden uitgevoerd, in orde. Het team I&A is steeds in staat om bij geconstateerde behoeften tot vernieuwing van de applicaties daarin te voorzien. Dit kan worden beoordeeld als een goede invulling van zowel de operationele als tactische verantwoordelijkheden van I&A ten behoeve van het beleid van de gemeente.

De teamleider merkt op dat hij in persoon geregeld invulling geeft aan de rol van informatieadviseur. Dit kan in zekere zin worden beschouwd als een invulling van de strategische verantwoordelijkheden van I&A. In die rol overlegt hij jaarlijks met directeuren, afdelingshoofden en teamleiders over hun ondersteuningsbehoefte rond digitale middelen en werkwijzen en bespreekt hij met hen hoe hij in deze behoefte kan voorzien. Verder oriënteert hij zich op de eisen en nieuwe uitdagingen die vanwege

² SaaS is de afkorting voor Software as a Service. Tot voor enkele jaren moesten gebruikers software eerst aanschaffen. Vervolgens moesten de gebruikers niet alleen voor elke update betalen, maar ook zelf het initiatief nemen om de updates te installeren. Meer en meer software wordt thans op abonnementsbasis aangeboden, waarbij deze ook automatisch en zonder bijkomende kosten wordt geïnstalleerd. Hierdoor is de software altijd 'up-to-date'.

landelijke regelgeving of nieuwe richtlijnen aan Maassluis worden gesteld en bewaakt hij dat daar invulling aan wordt gegeven. Actuele aandachtspunten zijn de voorbereidingen op nieuwe privacywetgeving, de aankomende omgevingswet, informatievoorziening in het sociaal domein en de nieuwe Basisregistratie Personen (BRP), die in 2018 ingevoerd wordt.

In 2016 zijn de mogelijkheden en wenselijkheden verkend om de ICT-functies samen met de gemeenten Schiedam en Vlaardingen in een gezamenlijk servicecenter onder te brengen. Uiteindelijk heeft Maassluis hiervan afgezien. De verwachting was dat de kosten zouden toenemen, terwijl de kwaliteit van de dienstverlening en ondersteuning zouden afnemen.

Zo beschouwd gebeurt er op I&A-terrein van alles binnen Maassluis. Bovendien is de indruk dat de dagelijkse ondersteuning door het team I&A aan de rest van de organisatie van Maassluis zeer wordt gewaardeerd. Voor zover in de context van dit onderzoek is vast te stellen, vindt de ondersteuning doelmatig en efficiënt plaats. Binnen Maassluis is sprake van korte lijnen. Medewerkers van beleidsinhoudelijke afdelingen en het team I&A kennen elkaar en weten elkaar snel te vinden. In gezamenlijkheid komen zij snel tot werkbare afspraken en oplossingen. In de periode dat samenwerking met Schiedam en Vlaardingen werd verkend, was de helpdesk in een gezamenlijke dienst ondergebracht. Medewerkers van Maassluis klaagden toen veel over de grotere afstand en de afnemende slagvaardigheid in reacties op mogelijke problemen en storingen. Dit was één van de redenen om de samenwerking te beëindigen. De inrichting van een eigen servicedesk is als actie opgevoerd voor 2017 en intussen gerealiseerd.

3.2 De praktijk nader verkend

De beschrijving van het informatie- en ICT-beleid is, bij gebrek aan documenten, beperkt. Nu is 'papierbeleid' slechts een deel van het verhaal. In de inrichting van het onderzoek lag bij voorbaat besloten dat ook kennis diende te worden genomen van de dagelijkse praktijk. Daarvoor is een aantal projecten onderscheiden waarbij sprake was van een sterke ICT-component. Deze paragraaf bevat eerst een korte beschrijving van de gang van zaken in deze projecten. Daarbij is van belang om te noemen dat het rekenkameronderzoek niet tot doel heeft gehad om deze projecten te onderzoeken en te beoordelen. Aan deze projecten is vooral aandacht besteed om meer inzicht te verkrijgen in de samenwerking tussen de beleidsinhoudelijke afdelingen van de gemeente Maassluis en de ondersteuning vanuit I&A. Eerder in dit rapport is voor deze samenwerking de term 'Business - IT alignment' gebruikt. Aan de voor dit aandachtspunt verkregen inzichten worden aan het einde van deze paragraaf aandacht besteed.

3.2.1 Digitale dienstverlening

Het versterken van de digitale dienstverlening is één van de weinige sterk ICT-gerichte thema's die in het coalitieakkoord zijn genoemd. Overigens was er ook een heel praktische aanleiding om aandacht te besteden aan de ondersteunende processen en applicaties bij de inrichting van de dienstverlening aan de burgers. De bestaande systemen waren verouderd en zouden niet meer ondersteund worden door de leverancier. Bij deze leverancier zijn de nieuwe software-applicaties aangeschaft. Tevens is noodzakelijke hardware (servers) vernieuwd.

Het geven van invulling aan deze ambitie is de verantwoordelijkheid van de afdeling Dienstverlening (burgerzaken) van de gemeente. In dit proces heeft de teamleider van I&A een belangrijke ondersteunende en adviserende rol gespeeld in de aanloopfase. Dat betreft de advisering over de aankoop van de applicaties, de specifieke inrichting van de applicaties voor Maassluis en de implementatie daarvan.

Door de projectgroep, waarin een medewerker van I&A vertegenwoordigd was, is een projectplan opgesteld. Dit plan ging in op de beoogde resultaten, welke investeringen daarvoor nodig waren en bevatte ook een tijdsplanning. Dit plan is conform de planning in de praktijk uitgevoerd.

Aanschaf en implementatie van nieuwe applicaties vragen altijd het nodige van de organisatie. Het vraagt om nieuwe vaardigheden en werkwijzen. Over het algemeen is de afdeling Dienstverlening tevreden over het proces. De ondersteuning vanuit I&A is zeer gewaardeerd, en heeft naar mening van betrokkenen meerwaarde gehad.

Het project is niet expliciet geëvalueerd. Wel zijn de deelnemers aan de projectgroep zich bewust van de impact van een dergelijk project op de organisatie, het belang om de implementatie goed voor te bereiden en daarmee van het belang om hierover goed met de betrokken medewerkers te communiceren. Zij hebben de ervaring dat dit veel tijd en inspanningen kost. Zij nemen dit als les voor een eventueel volgend implementatietraject mee.

3.2.2 Office in the cloud

In de context van het streven naar plaats- en tijdsafhankelijk werken is het belangrijk dat medewerkers vanaf elke werkplek (op kantoor, onderweg of thuis) toegang hebben tot documenten en applicaties. Het gebruiken van de applicaties 'in the cloud' biedt die mogelijkheden, waarbij ook een nieuw Document Management Systeem (DMS) ingericht moet worden. Dit project is door een ambtelijke werkgroep voorbereid, waarin ook I&A was vertegenwoordigd.

Aanvankelijk is het traject in de samenwerking met Schiedam en Vlaardingen ingevuld. Er heeft, onder begeleiding van een extern bureau, een marktverkenning plaatsgevonden. Ook is kennisgenomen van ervaringen in andere gemeenten, zoals met name Rotterdam. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een projectvoorstel, waarover het College van B&W een besluit, inclusief de benodigde middelen, dient te nemen.

De voorbereiding is als goed en prettig ervaren. Wel heeft om allerlei redenen de voorbereiding vertraging opgenomen. Onder meer is in de loop van 2016 besloten om de samenwerking met Schiedam en Vlaardingen af te bouwen, waardoor Maassluis uiteindelijk zelf een 'eigen plan' moest ontwikkelen. Uiteindelijk is het projectplan pas in februari 2017 aan het College van B&W voorgelegd. Hierdoor konden verdere inzichten en ervaringen in dit onderzoek niet meegenomen worden.

3.2.3 Aanschaf telefooncentrale

Enkele jaren terug werd binnen Maassluis vastgesteld dat de bestaande telefooncentrale verouderd was en aan vervanging toe was. Bij de aanschaf van de nieuwe centrale wilde de gemeente ook anticiperen op de mogelijkheid dat gekozen werd voor 'Het Nieuwe Werken', waarbij medewerkers geen vaste werkplekken meer zouden hebben in het gemeentehuis. Dat stelde nieuwe eisen aan de centrale. Er heeft, met begeleiding van een gespecialiseerd bureau, een marktverkenning plaatsgevonden. Dit leidde tot het opstellen van een programma van eisen, gevolgd door een openbare aanbestedingsprocedure. Op basis van de aanbestedingsprocedure is een leverancier geselecteerd, die inderdaad de nieuwe centrale, de bijbehorende software en telefoontoestellen heeft geleverd. Na ingebruikname bleek er sprake van een zeer slechte telefonische bereikbaarheid van de gemeente, en geregeld wegvallende gesprekken. Het was duidelijk dat het geleverde product niet voldeed aan de gestelde eisen. De leverancier heeft, steeds in goed overleg met de gemeente, pogingen in het werk gesteld om de problemen te verhelpen. Toen bleek dat dit lang ging duren, zonder dat de situatie wezenlijk verbeterde, heeft de leverancier zelf het initiatief genomen om de geleverde hardware (de centrale) volledig te vervangen door een ander product. Dit is gebeurd, waarna de problemen zijn verdwenen. De gemeente Maassluis heeft in de relatie met de leverancier geen extra kosten hoeven maken. Wel is er veel meer tijd dan verwacht gaan zitten in de

implementatie, het inventariseren van de problemen en het overleg over oplossingen. Gedurende die periode heeft de kwaliteit van de dienstverlening door de gemeente, zowel wat interne als externe klanten betreft, schade ondervonden van de gang van zaken.

Een vertegenwoordiger van I&A maakte deel uit van de projectgroep, maar diens rol was bescheiden. De inbreng van I&A heeft vooral bestaan uit het meedenken aan de eisen die (nu en in de toekomst) aan de centrale dienden te worden gesteld. Verder was er een belangrijke rol weggelegd voor het bureau dat de marktverkenning en de aanbestedingsprocedure heeft begeleid. Daarna heeft de leverancier zelf een belangrijke rol gespeeld.

De problemen met de in eerste instantie aangeschafte centrale bleven natuurlijk niet onopgemerkt voor de buitenwereld. Zowel in de pers als in de raad is er aandacht aan besteed. De betrokken medewerkers stellen dat zij zelf actief zowel het College van B&W als de raad op de hoogte hebben gesteld van de problemen en de oplossingen.

De projectmedewerkers hebben, mede onder druk van de grote problemen, ervaren dat zij intensief met elkaar moesten samenwerken ('we waren tot elkaar veroordeeld'), maar dat dit in goede harmonie en grote collegialiteit heeft plaatsgevonden. Het project is natuurlijk wel nabesproken met de leverancier, maar niet verder intern geëvalueerd. Gesteld is dat er sprake was van een bijzondere samenloop van omstandigheden waar voor toekomstige projecten op zichzelf weinig van te leren is.

3.2.4 LIAS

LIAS Enterprise is een breed inzetbare applicatie voor Planning & Control en Business Intelligence. Daarmee wordt bedoeld het omzetten van gegevens naar (stuur)informatie. Maassluis wil deze applicatie benutten om enerzijds het proces van het opstellen van de planning- en controldocumenten, te ondersteunen en anderzijds om de toegankelijkheid en transparantie van de begroting en jaarstukken (o.m. voor raadsleden en andere belangstellenden) te vergroten. Dit kan onder meer gebeuren door de begroting via een webapplicatie toegankelijk te maken. De concrete doelstellingen van de gemeenten zijn als volgt geformuleerd in het projectplan:

- ▶ Planning en control processen beter beheersbaar maken vanuit een integraal systeem zowel voor de documenten als prestatie en financieel management.
- ▶ De Begroting 2017 en de jaarstukken 2016 online aanbieden aan de raad.
- ▶ Optimaliseren van de werkprocessen.
- ▶ Monitoren van de strategische doelstellingen middels prestatie management en risicomanagement.

Tot voor enkele jaren werden de documenten, waaronder de begroting in Maassluis voorbereid met behulp van Cognos, Decade, Excel en Word. Dit was een arbeidsintensief en bovendien foutgevoelig proces. In die tijd was bekend dat andere gemeenten al gebruik maakten van meer geschikte software. Samen met de gemeente Vlaardingen en Schiedam is een marktverkenning gedaan. Omdat het traject stagneerde, is Maassluis alleen verder gegaan. Er is een projectgroep ingesteld waarin ook een vertegenwoordiger van I&A zitting had. Deze projectgroep heeft zich verder georiënteerd op de verschillende mogelijkheden om de begroting op te stellen en om tegelijkertijd de toegankelijkheid en transparantie te vergroten. De vertegenwoordiger van I&A leverde input voor de technische en inhoudelijke eisen en dacht ook mee over de beveiliging en de koppelingen binnen de gemeente met andere relevante applicaties. Op basis van deze verkenning en de opgestelde eisen is uiteindelijk gekozen voor de applicatie LIAS. Deze applicatie is in Maassluis sinds 2016 in gebruik. De 'oude systemen' en bijbehorende applicaties worden (gedeeltelijk) geleidelijk afgebouwd. Dat betekent dat er nu verschillende applicaties en systemen 'naast elkaar' worden gebruikt. Met de afbouw van de oude systemen zijn en worden ook de abonnementen (onderhoudscontracten) op de bijbehorende software verminderd of opgezegd. Hierdoor zullen op termijn de kosten afnemen. Ook kan het

gebeuren dat bij gelijkblijvende kosten de kwaliteit van de door de leverancier geleverde diensten of dat de toegevoegde waarde voor het beleid van Maassluis toeneemt. Verder moet in ogenschouw worden genomen dat in de markt geregeld sprake is van prijsstijgingen zodat wellicht de kosten toch toenemen.

Door de inzet van LIAS worden de processen efficiënter, beter op elkaar afgestemd en de resultaten toegankelijker en transparanter.

3.2.5 Stroomopwaarts

Sinds 1 juli 2015 bestaat de organisatie Stroomopwaarts. Deze organisatie is ontstaan uit de oorspronkelijke sociale diensten van Maassluis, Vlaardingen en Schiedam en de sociale werkvoorzieningen Dukdalf, TBV en BGS. Met deze organisatie voeren deze gemeenten de Participatiewet uit. Als een samenwerkende dienst die een belangrijke maatschappelijke taak uitvoert, mede namens de gemeente Maassluis, is Stroomopwaarts daarmee een belangrijke ketenpartner van de gemeente. Onder meer zou dit moeten betekenen dat er (ICT-)voorzieningen zijn ingericht waarmee informatie tussen de gemeente en Stroomopwaarts uitgewisseld wordt. In het kader van dit onderzoek is gebleken dat hiervan slechts in beperkte mate sprake is. Het informatiebeleid en daaraan verbonden ICT-dienstverlening aan Stroomopwaarts is bij de gemeente Vlaardingen belegd. De gemeente Maassluis ondersteunt hierbij onder regie van Vlaardingen. In de praktijk draagt Stroomopwaarts zelf de verantwoordelijkheid voor de inrichting en het functioneren van de eigen ICT-voorzieningen. Uiteraard binnen de kaders die door de gezamenlijke opdrachtgevers van Stroomopwaarts worden gesteld.

Er vindt met de gemeente Maassluis uitwisseling van persoonsgegevens plaats. Daarnaast is de enige informatiestroom die van de reguliere verantwoording/voortgang die door Stroomopwaarts richting al haar sturingspartners wordt gerapporteerd en dus ook richting Maassluis. In Maassluis wordt het opgenomen in het documentmanagementsysteem. Deze stukken vormen ook de basis voor eventuele rapportages aan de raad.

3.2.6 Tussenbalans

In de korte beschrijving van de projecten blijkt dat er steeds verbindingen zijn gelegd tussen medewerkers van de beleidsinhoudelijke afdelingen en medewerkers van I&A. De projectleiding en regie lagen voor het merendeel in handen van de beleidsinhoudelijke afdelingen, I&A vervulde steeds vooraf een adviserende rol waarin de (on)mogelijkheden worden aangegeven. In een aantal gevallen was die rol bescheiden, omdat de implementatie bij de leverancier was belegd (o.a. bij SaaS oplossingen) die daarbij samenwerkt(e) met I&A (bv voor gegevensleveringen).

Over de samenwerking bestaat in elk project grote tevredenheid. Medewerkers hebben ervaren dat ze elkaar makkelijk konden vinden, dat lijnen kort waren, dat er aandacht was voor ieders inbreng en dat ook ruimte was voor alle betrokkenen om voldoende aandacht te geven aan ieders belangen, verantwoordelijkheden en ambities. Ook als een project onder druk stond, zoals bij de aanschaf en implementatie van de telefooncentrale, leed de samenwerking daar niet onder. Eerder integendeel, de betrokkenen ervoeren de druk als een reden om juist intensiever samen op te trekken.

Het valt ook op dat er steeds gekozen wordt voor 'degelijke aanpakken'. Er wordt goed nagedacht over een programma van eisen, waar mogelijk worden ervaringen bij andere gemeenten opgehaald, er vindt een goed georganiseerde marktuitvraag plaats waarna een goede afweging plaatsvindt tussen de verschillende aanbieders. Na aanschaf van nieuwe technologie en applicaties is er ook steeds aandacht voor de – meestal geleidelijke – implementatie daarvan en het betrekken van de gebruikers daarbij.

Maassluis is daarbij niet op zoek naar de meest innovatieve aanbieder, maar vooral naar aanbieders

die beschikken over degelijke producten die zich elders al bewezen hebben. Opmerkelijk is dat in het enige geval dat daarvan afgewezen werd, de nieuwe telefooncentrale, er problemen ontstonden met de geleverde, schijnbaar niet volledig uitgeteste technologie.

Over de samenwerking in de projecten en het eindresultaat bestaat in het algemeen grote tevredenheid. De projecten worden echter zelden expliciet geëvalueerd.

Deze bestudering van de projecten verschaft goed inzicht in de dagelijkse samenwerking tussen beleidsinhoudelijke afdelingen en I&A bij de voorbereidingen voor nieuwe technieken en applicaties. Met gebruikmaking van de met de bestudering van deze projecten verkregen inzichten is een sessie georganiseerd met enkele beleidsinhoudelijke medewerkers en een vertegenwoordiger van I&A. Tijdens deze sessie zijn enkele vragen en dilemma's aan de deelnemers voorgelegd, die dienden ter verdieping van de bevindingen.

De deelnemers aan deze bijeenkomst bevestigden nadrukkelijk de goede samenwerking tussen de beleidsinhoudelijke afdelingen en I&A. Daarbij werd onder meer gewezen op de overzichtelijke schaal van Maassluis, waardoor medewerkers elkaar kennen en elkaar snel weten te vinden. Eveneens werd ook bevestigd dat er naar elkaar geluisterd wordt.

De deelnemers gaven aan dat de schaal van Maassluis het niet wenselijk maakt om te vooruitstrevend en innovatief te willen zijn. Er was grote consensus dat innovaties een groot beslag kunnen leggen op de organisatie en risico's met zich meebrengen. Juist daarom bestaat er een voorkeur voor elders bewezen oplossingen. Naar mening van alle deelnemers zijn innovaties altijd bespreekbaar en is er ook wel de bereidheid om de mogelijkheden te verkennen.

De gang van zaken in deze projecten, zoals deze in het onderzoek naar voren zijn gekomen, bevestigen de eerdere inzichten dat het team I&A, in projecten zonder een sterke technische component, vooral kiest voor een volgende, ondersteunende en adviserende rol. Deze positionering en de invulling daarvan (die zich vooral concentreert op een tactische invulling van de verantwoordelijkheden) worden door betrokkenen uit de rest van de organisatie gewaardeerd. Tegelijkertijd valt op dat ook in de projecten de strategische verantwoordelijkheden van het team I&A weinig ingevuld worden. In eerste instantie wordt het initiatief tot vernieuwing genomen vanuit de beleidsafdelingen. In dat geval stelt het team I&A zich volgend op. In sommige situaties, met name als het om ontwikkelingen binnen het I&A-domein betreft, ligt het initiatief bij het team I&A. Ook dan worden samenwerking en afstemming met de interne klanten gezocht. Zo wordt de inrichting, opleiding en uitrol met een afvaardiging vormgegeven. In andere trajecten geeft I&A advies over de technische, financiële en beleidsmatige (on)mogelijkheden; bijvoorbeeld in het geval van SaaS-pakketten waar gegevensuitwisseling noodzakelijk is maar aan wettelijke kaders is gebonden. Dat gebeurt vaak al in de aanbestedingsfase, als eisen en wensen moeten worden geformuleerd die aan een pakket worden gesteld om het doel te bereiken.

3.3 Het betrekken van de raad

Een belangrijk aandachtspunt in het onderzoek is de rol van de raad. Is de raad in de positie om kaders voor het informatiebeleid te formuleren, is de raad in staat te controleren en wordt de raad goed geïnformeerd over de ontwikkelingen rond ICT en het informatiebeleid? Over deze vragen is met de portefeuillehouders gesproken, met medewerkers van de organisatie en met de raad zelf.

Alle betrokkenen erkennen dat het lastig is voor de raad om goed grip te krijgen op het beleid. Zoals geconstateerd zijn er geen in een document vastgelegde beleidskaders. Het ontbreekt daarmee de raad aan een concreet aangrijpingspunt om een discussie over het beleid op het gebied van ICT aan te gaan.

Vanuit de organisatie zijn recent pogingen in het werk gesteld om, rondom ICT, de informatie en het inzicht te verbeteren. Dit is mede gebeurd op aandringen van de raad zelf. Als uitvloeisel hiervan hebben er twee informatieve themabijeenkomsten plaatsgevonden. Verder wordt in de context van de P&C-cyclus regulier verslag gedaan van ontwikkelingen rond ICT veelal als onderdeel van projecten en programma's.

In mei 2016 is de KING monitor Digitale dienstverlening door het college aan de raad aangeboden. Deze monitor bevat onder meer een beeld van het gebruik van de landelijke voorzieningen door Maassluis weer. Uit deze monitor blijkt dat Maassluis beter scoort dan het landelijk gemiddelde.

Medewerkers van de organisatie stellen dat zij desgevraagd altijd bereid zijn om nadere toelichtingen te verstrekken aan belangstellende raadsleden, maar dat hen zelden concrete vragen bereiken. Voorts benadrukken zij dat veel van het beleid uitvoering betreft, waar de raad nu eenmaal minder bij betrokken is. In de discussies met vertegenwoordigers van de organisatie is de mogelijkheid geopperd om één keer per jaar een informatieve bijeenkomst voor raadsleden te organiseren waarop verschillende aspecten van bedrijfsvoering (waaronder ICT) aan bod zouden kunnen komen. In de discussiebijeenkomst met de raad kwam naar voren dat de aanwezige raadsleden de behoefte hebben om meer en beter geïnformeerd te worden over de uitgangspunten en opbrengsten van het beleid. Bovendien willen ze zelf een actievere rol spelen bij het bepalen van ambities en kaders met betrekking tot het informatiebeleid. In de discussie werd echter niet duidelijk op welke wijze zij meenden deze ambities waar te kunnen maken zeker niet omdat in diezelfde discussie de raadsleden aangaven dat er gebrek is aan technische kennis om betekenisvol te kunnen oordelen over de voorstellen. De betrokkenheid van de raad wordt in de huidige situatie vooral getriggerd vanuit de reguliere verantwoordingsprocessen of vanuit signalen uit de buitenwereld (burgers, media).

4. Beantwoording deelvragen

4.1 Inleiding

In de uitwerking van de vier algemene onderzoeksvragen heeft de rekenkamercommissie 12 deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen hebben betrekking op een algemene inventarisatie van het beleid, op het proces van kaderstelling en controle, de doelmatigheid en doeltreffendheid van het beleid en als laatste op de 'perspectieven voor de toekomst'. In dit hoofdstuk worden elf van deze twaalf vragen, geordend langs drie van deze vier thema's beantwoord, met gebruikmaking van de beschrijving van de bevindingen uit het vorige hoofdstuk. De twaalfde deelvraag (en het vierde thema) heeft betrekking op de aanbevelingen die kunnen worden gedaan. Deze vraag wordt in het vijfde hoofdstuk beantwoord.

De beantwoording van de elf deelvragen wordt gevolgd door een inhoudelijke beoordeling, waarvoor het in bijlage B. gespecificeerde normenkader de basis verschaft.

4.2 Inventarisatie

1. Welke investeringen in ICT zijn door de gemeente Maassluis begroot?

In de programmabegroting van de gemeente Maassluis worden alle uitgaven toegerekend aan de verschillende programma's. Dat geldt ook voor de 'overhead'. Vermeld is³:

Alle kosten die de gemeente moet maken om de bedrijfsvoering uit te kunnen voeren worden 'apparaatskosten/overheadkosten' genoemd. Overheadkosten zijn kosten die niet direct aan een bepaalde activiteiten in het primaire proces toe te rekenen zijn. Het zijn als het ware kosten die boven het primaire proces van een organisatie hangen. Wanneer er gesproken wordt over overhead dient er een onderscheid te worden aangebracht in 'indirecte overhead' en 'directe overhead'. De indirecte overhead betreft de centrale afdelingen, zoals personeel, inkoop, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting (PIOFACH). De directe overhead bestaat uit medewerkers die direct ondersteunende werk verrichten in het primaire proces. Hierbij valt te denken aan het decentrale management en secretariaat en administratie.

De personele kosten ten behoeve van 'automatisering' zijn daarmee niet in de begroting terug te vinden. De verdere aan automatisering en ICT verbonden uitgaven zijn verwerkt in de diverse inhoudelijke programma's van de gemeente. Zo wordt in het programma 'Burger, Bestuur en Veiligheid' de ambitie 'digitalisering dienstverlening en kanaalsturing' genoemd. In het programma 'middelen' is sprake van het creëren van virtuele werkplekken en de aanschaf van een nieuwe telefooncentrale.

Verder wordt in het programma Middelen voor 2016 melding gemaakt van 'automatiseringskosten', ter hoogte van €412.465,-.

Door de toerekening van ICT-investeringen aan inhoudelijke programma's en door de verdeling van de 'overhead' over alle programma's, zijn de ICT-investeringen van Maassluis voor de raadsleden

³ Programmabegroting gemeente Maassluis, 2016 – 2019, pagina 139.

vrijwel niet te bepalen. Bij de begroting 2017 is op het programma Overhead voor de raad wel inzichtelijk gemaakt wat de kosten voor ICT zijn. Dit geldt ook voor de investeringen.

2. In hoeverre vindt de besteding van de begrote uitgaven volgens planning (zowel in tijd als in hoogte van de uitgaven) plaats?

Daar waar de investeringen in ICT gebonden zijn aan concrete projecten in diverse programma's, is op zichzelf niet te bepalen in hoeverre de begrote ICT-uitgaven volgens planning plaatsvinden. In het kader van dit onderzoek zijn enkele projecten met een (zware) ICT-component nader bestudeerd. In die projecten bleven zowel de planning als de uitgaven binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden en uitgangspunten. Anders gezegd, de beheersing van deze projecten is op orde. In het onderzoek is verder gebleken dat het afdelingsbudget van de I&A-afdeling jaarlijks vrijwel volledig wordt besteed. Dat impliceert dat er wat dit budget betreft noch overschrijdingen noch overschotten zijn.

Beoordeling

Voor de beoordeling van de aangetroffen situatie geldt dat deze over het algemeen voldoende is. Er zijn geen aanwijzingen aangetroffen die er op wijzen dat de bestedingen afwijken van de planning en/of dat er tekorten zijn. Wel moet worden geconstateerd dat de raad niet wordt geïnformeerd over de bestedingen in het kader van het informatiebeleid, ook omdat deze als zodanig niet in de begroting zijn opgenomen. Hierdoor is de raad onbekend met deze bestedingen.

4.3 Kaderstelling en controle

3. Hoe vult de gemeenteraad van Maassluis zijn kaderstellende en controlerende rol op het gebied van het ICT-beleid in?

- a. Welke kaders heeft de raad gesteld met betrekking tot het informatiebeleid van de gemeente Maassluis?
- b. Zijn deze kaders voldoende concreet om gericht sturing te geven aan het informatiebeleid?
- c. Welke motivatie (zoals voorziene ontwikkelingen) ligt ten grondslag aan deze kaders?
- d. Wordt in de formulering van de kaders van het informatiebeleid een relatie gelegd met de wijze waarop het informatiebeleid een bijdrage levert aan maatschappelijke doelen van de gemeente Maassluis?

Door de raad van Maassluis zijn geen specifieke kaders voor het ICT- (of informatie-)beleid opgesteld. Op verschillende beleidsinhoudelijke thema's stelt de raad maatschappelijke doelen. Zo wordt er in het coalitieakkoord 2014-2018 gesproken over het streven naar 'optimale digitale dienstverlening.'⁴ Dergelijke algemeen geformuleerde doelen worden door de gemeentelijke organisatie uitgewerkt. Vervolgens wordt geconcretiseerd welke bijdrage ICT kan leveren aan de realisatie van deze doelen. De volledige plannen worden zonder veel discussie of aanpassingen bevestigd door de raad. De raad heeft aangegeven pro-actiever te willen zijn in het bepalen van ambities rond informatiebeleid. Niet duidelijk is hoe de raad deze ambitie wil waarmaken omdat zij tegelijkertijd aangeeft dat het hen aan kennis ontbreekt om hier diepgaand over te discussiëren.

⁴ Maassluis Dichtbij, Coalitieakkoord Maassluis 2014-2018, pagina 28.

4. Op welke wijze zijn kaderstellende besluiten van de raad over het informatiebeleid van Maassluis voorbereid en ondersteund door het college (c.q. ambtelijke organisatie) en hoe vindt vervolgens het proces van totstandkoming van dit beleid plaats?

Zoals aangegeven bij vraag 3 is er in Maassluis geen sprake van kaderstellende besluiten over het informatiebeleid. Sporadisch geeft de raad een opdracht aan het college om met een voorstel te komen (bijv. het bereikbaar zijn van de gemeente voor burgers via Whatsapp).

5. Heeft het college van B&W van Maassluis de door de raad vastgestelde kaders en doelen van het informatiebeleid vastgelegd en uitgewerkt in een beleidsplan waarin – onder meer – aandacht is voor:

- a. voorziene interne en externe ontwikkelingen (“wat willen we?”),
 - b. eisen die vanuit landelijke regelgeving worden gesteld (“wat moeten we?”),
 - c. risico's en bedreigingen (“welke risico's lopen we en wat kunnen we er aan doen?”).
-

Een dergelijk beleidsplan is in Maassluis niet beschikbaar. De visie is dat ICT geen doel op zich is maar een middel dat altijd ten dienste staat van inhoudelijke, maatschappelijke ambities. Daarmee wordt binnen de organisatie geen behoefte ervaren aan een afzonderlijk plan op het gebied van ICT. Op aandringen van de raad zijn eind 2016 twee themasessies gehouden waarin vanuit de organisatie inzicht is verschaft in het beleid, de ambities en de ontwikkelingen. De daarvoor opgestelde presentatie heeft geen formele status. De raad heeft positief gereageerd op deze themasessies. Het ontbreken van een beleidsplan betekent overigens geenszins dat richting en sturing in het informatiebeleid ontbreken, of dat risico's niet in kaart zijn. Er is alle reden om aan te nemen dat Maassluis voldoet aan landelijke regelgeving, dat er geanticipeerd wordt op interne en externe ontwikkelingen en dat risico's en bedreigingen in beeld en onder controle zijn. De in het najaar van 2016 aan de raad verstrekte presentatie bevestigen deze veronderstelling.

6. Welke informatie over de ontwikkelingen, voortgang en resultaten van het informatiebeleid wordt door het college van B&W aan de gemeenteraad verstrekt?

Daar waar de investeringen en uitgaven met betrekking tot de ICT en het informatiebeleid onderdeel uitmaken van ofwel de overhead of van beleidsinhoudelijke plannen, wordt geen specifiek verslag uitgebracht over de ontwikkelingen, voortgang en resultaten van dit beleid. In de reguliere P&C-cyclus wordt wel vier maal per jaar inzicht gegeven in:

- ▀ De prestaties van de dienstverlening;
- ▀ Afwijkingen in kosten versus budgettering;
- ▀ Vensters voor bedrijfsvoering (een benchmark die zich concentreert op de bedrijfsvoering).

Indien er in beleidsinhoudelijke plannen sprake is van afwijkingen die (mede) veroorzaakt worden door de ICT zou hiervan melding worden gemaakt.

7. Hoe kan de kwaliteit van zowel de ondersteunende informatie bij de kaderstellende besluiten als de kwaliteit van de voortgangs- en controle-informatie worden beoordeeld?

Aan de raad wordt niet specifiek over ICT gerapporteerd. Voor raadsleden is daarmee weinig informatie beschikbaar. De vanuit de organisatie aan de raad verstuurd informatie vormt vaak een klein onderdeel van een overkoepelende bredere rapportage.

8. Op welke wijze en op welke momenten heeft de raad de ontwikkelingen in het informatiebeleid besproken en beoordeeld?

Hiervan is voor zover bekend in de huidige raadsperiode geen sprake geweest, met uitzondering van twee informerende sessies die eind 2016 hebben plaatsgevonden.

Beoordeling

Met betrekking tot de kaderstelling en controle dient de aangetroffen situatie als onvoldoende te worden beoordeeld. Er bestaat geen vastgelegd beleid. Dat heeft bijna als vanzelf tot gevolg dat er geen specifiek verslag over het I&A-beleid aan de raad worden gedaan. Binnen de raad wordt er zelden over gesproken. Eerst onlangs is de raad geïnformeerd over enkele uitgangspunten en doelstellingen van het beleid. Deze uitgangspunten zijn verder niet inhoudelijk besproken binnen de raad. Evenmin is de raad in de gelegenheid gesteld om deze uitgangspunten te beoordelen of aan te passen.

4.4 Doelmatigheid en doeltreffendheid

9. Is inzichtelijk en aantoonbaar gemaakt dat het informatiebeleid van de gemeente een bijdrage levert aan gestelde maatschappelijke doelen?

De directe bijdrage van de ICT aan de realisatie van maatschappelijke doelen van de gemeente Maassluis wordt niet inzichtelijk of aantoonbaar gemaakt.

10. In welke mate zijn de bij aanvang beoogde opbrengsten van de ICT-projecten gerealiseerd?

In de onderzochte projecten zijn volgens de betrokkenen de beoogde opbrengsten tegen de begrote kosten en in de gestelde tijd zijn gerealiseerd. Dit geldt voor de projecten als geheel; er wordt geen specifiek onderscheid gemaakt naar de ICT-delen van de projecten. Buiten de beoordeling van de betrokkenen zijn er echter geen andere bronnen om de resultaten te beoordelen. Voor zover ons is gebleken zijn geen van de projecten geëvalueerd of is er een eindverslag opgesteld.

11. Zijn de resultaten van de onderzochte ICT-projecten intern of extern geëvalueerd? Zo ja, welke lessen zijn hieruit getrokken?

Wanneer er aanleiding toe is, omdat projecten anders zijn gelopen dan verwacht, vinden intern evaluaties plaats. Hieruit worden operationele lessen getrokken zodat men het de volgende keer beter

dan wel goedkoper doet. I&A geeft aan regelmatig te maken te hebben met reviews maar in de door ons onderzochte projecten zijn die niet aangetroffen.

Overkoepelend worden geen evaluaties gehouden om hieruit lessen te trekken voor de gehele organisatie. Zo er al evaluaties plaatsvinden, leveren deze geen bijdrage aan een strategische discussie om het informatiebeleid aan te passen.

Beoordeling

Gestelde maatschappelijke doelen worden in meer of mindere mate door de gemeentelijke organisatie gerealiseerd. Tegelijkertijd wordt dit zelden expliciet gemaakt, worden projecten zelden geëvalueerd, wordt de bijdrage van ICT aan het succes van projecten niet apart beoordeeld en worden er op het niveau van de organisatie als geheel geen lessen uit getrokken. Op dit aspect slaat de balans van de beoordeling door naar negatief.

5. Conclusies en Aanbevelingen

5.1 Conclusies

De formulering van de deelvragen, zoals die in het vorige hoofdstuk elk zijn beantwoord, is afgeleid uit een aantal algemene onderzoeksvragen. In dit hoofdstuk worden eerst deze algemene vragen beantwoord. De laatste van de vier algemene onderzoeksvragen heeft betrekking op de lessen voor de toekomst die uit het onderzoek kunnen worden afgeleid. Deze vraag vormt het vertrekpunt voor de volgende paragraaf.

1. Hoe vult de raad zijn kaderstellende en controlerende rol op het gebied van het ICT-beleid in?
2. Op welke wijze wordt de raad daarin ondersteund door college en organisatie?
3. Welke uitspraak kan worden gedaan over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de onderzochte ICT-projecten in de gemeente Maassluis?

Er is geen vastgelegd beleid. De raad dient, ondersteund door het College, in de positie te worden gebracht om de kaderstellende rol in te vullen. De raad kan geen invulling geven aan de controlerende verantwoordelijkheden. Het ICT-beleid is niet tot nauwelijks zelfstandig in de begroting of in andere documenten voor de raad inzichtelijk. Er wordt geen verslag gedaan van de (maatschappelijke) opbrengsten van het ICT-beleid.

Er zijn voldoende aanwijzingen uit het onderzoek verkregen dat het ICT-beleid wat de dagelijkse ondersteuning van het beleid betreft meer dan toereikend is. Dat geldt zowel de generieke ondersteuning als de bijdrage van ICT-afdeling aan concrete projecten. Uit oogpunt van doelmatigheid en doeltreffendheid vormen de schaalgrootte van Maassluis en die van de afdeling I&A een goede mix van daadkracht, “beide benen op de grond”-mentaliteit en korte lijnen tussen de spelers. Uitgaven, voor zover die zich laten reconstrueren, zijn bescheiden. Bij de besteding ontstaan geen tekorten. De beoogde opbrengsten worden gerealiseerd.

Ook in operationele zin heeft Maassluis de zaken goed op orde. Van oudsher heeft ICT in het teken gestaan van het verbeteren van de manier waarop de overheid opereert: de bestaande processen efficiënter uitvoeren. Informatiebeleid gaat inmiddels echter ook over tactisch niveau, strategisch niveau en voorbereiden op de toekomst. In de huidige maatschappij is ICT, naast een middel om processen efficiënter uit te voeren, ook een instrument geworden om het strategisch beleid van de gemeente te ondersteunen. Om daar goede invulling aan te geven dient het I&A-beleid deel uit te maken van een bredere discussie waarbij de gehele ambtelijke organisatie, het college en de raad betrokken moeten worden. De verantwoordelijken voor het I&A-beleid dienen de strategische bijdrage van het I&A-beleid aan het functioneren van de gemeente onder de aandacht te brengen, te initiëren en te faciliteren.

5.2 Lessen voor de toekomst

De laatste algemene vraag in dit onderzoek kent de volgende formulering:

4. Welke verbetermogelijkheden en perspectieven voor de toekomst kunnen worden verbonden aan de beantwoording van de eerste drie vragen?

Deze vierde vraag is ook uitgewerkt in een deelvraag. Deze is als volgt geformuleerd.

12. Welke aanbevelingen zijn er te doen op basis van de ervaringen met de onderzochte ICT-projecten, onder meer over:

- a. positionering en de rollen van raad en college,
 - b. het verstrekken van sturings-, voortgangs- en controle-informatie,
 - c. de inzet van instrumenten,
 - d. het proces van de totstandkoming en bijstelling van het informatiebeleid?
-

Gesteld kan worden dat er behoefte is aan een strategische discussie tussen raad, College en ambtelijke organisatie, waarin maatschappelijke ontwikkelingen, uitdagingen en ambities gekoppeld worden aan onderbouwde keuzen voor investeringen in de ICT. Denkbaar is om de uitkomsten van deze discussie te laten vastleggen in een informatiebeleidsplan. Dat verschaft dan immers een goed uitgangspunt voor een meer expliciete voortgangs- en rapportagesystematiek. Eveneens zou dan kunnen worden vastgelegd op welke momenten en op welke wijze de raad in de gedachtenvorming en verantwoording wordt betrokken. Dit draagt bij aan een betere borging van het beleid en zou het beleid minder afhankelijk maken van specifieke personen in de organisatie.

Wij raden dan ook het volgende aan:

- ▶ Ga door met de 'beide benen op de grond'-benadering van ICT met een hoogwaardige I&A die zich vooral richt op de regierol als het gaat om inzet van techniek en het faciliteren van de primaire processen als het gaat om toepassing van ICT ("wat kun je ermee?").
- ▶ In het onderzoek is herhaaldelijk gesteld dat de gemeente wat het I&A-beleid betreft zich wil opstellen als een 'fast follower'. Deze doelstelling is vooralsnog niet bekrachtigd door de raad. De consequenties van deze doelstelling voor de operationele, tactische en strategische ambities in het I&A-beleid zijn onbekend. Het strekt daarom tot aanbeveling om deze doelstelling uit te werken en de uitwerking daarvan te bespreken met de raad.
- ▶ Ga door met de thema-sessies en gebruik die om wederzijds begrip te creëren en daarmee tegemoet te komen aan de wens van de raad om meer kennis te krijgen van ICT en daarmee vanuit de raad ook meer concrete beleidskaders te krijgen op het gebied van ICT.
- ▶ Om zowel de informatievoorziening aan de raad als om de invloed van de raad op de voortgang en de te maken keuzen te versterken, beveelt de rekenkamercommissie aan om een discussie te voeren over de strategische bijdrage van het informatiebeleid aan het beleid van de gemeente. De uitkomsten kunnen vastgelegd worden in een jaarplan ICT (uiteraard afgestemd met de overige dossiers die allen al zo'n jaarplan opstellen). Dit jaarplan dient ook een financiële paragraaf te bevatten. Zo'n jaarplan verschaft dan tevens de basis voor de beoordeling en evaluatie van het beleid.
- ▶ Start intern met op een structurele manier meer aandacht te hebben voor de PDCA-cyclus en innovatie ("kunnen we de dingen beter/slimmer doen?"), en gebruik de geleerde lessen die hieruit voortkomen ook om op een organisatiebrede, tactisch/strategische manier te verbeteren. Maak de inzet van nieuwe technologie onderdeel van deze discussie bijvoorbeeld door het periodiek (2x per jaar) inrichten van een strategisch overleg om zo de ambitie van "fast follower" te definiëren en waar te kunnen maken.
- ▶ Start intern met te zoeken naar een manier om de maatschappelijke effecten van projecten zichtbaarder te maken. Betrek daarbij, eventueel in een later stadium, de raad.

6. Bestuurlijke reactie



Gemeentelijke rekenkamercommissie Maassluis
t.a.v. Mevrouw R. Westhoff
Postbus 55
3140 AB MAASSLUIS

Postbus 55
3140 AB Maassluis

T 14 010
E gemeente@maassluis.nl
I www.maassluis.nl

ons kenmerk	UIT-17-32472/Z-16-17556	datum	25 AUG. 2017
uw kenmerk	UIT-17-32120	uw brief van	10 augustus 2017
contactpersoon	de heer ir. A.P. van Kampen	doorkiesnummer	010-5931866
onderwerp	Onderzoek Rekenkamercommissie naar ICT projecten	bijlage(n)	

Geachte mevrouw Westhoff,

Met uw bovenvermeld schrijven heeft u ons uw rapport 'Met beide benen op de grond; Rekenkameronderzoek naar ICT in de gemeente Maassluis' toegezonden. Wij hebben met grote belangstelling en waardering kennisgenomen van uw rapport.

Bevindingen

In uw rapport heeft u de volgende bevindingen over het gemeentelijke informatiebeleid geformuleerd:

1. De operationele invulling van het ICT-beleid in Maassluis wordt als positief gewaardeerd. De ICT-organisatie slaagt er in gebruikers goed te ondersteunen in het beschikbaar maken en houden van gewenste applicaties. Daarmee levert de ICT een goede bijdrage aan de uitvoerende taken van gemeentelijke afdelingen.
2. Ook op tactisch niveau kan de bijdrage van de ICT-organisatie als ruim voldoende worden beoordeeld. De ICT-afdeling denkt met de beleidsafdelingen mee over applicaties en procedures om de uitvoering van beleid en de dienstverlening van de gemeente te versterken. Over deze wisselwerking bestaat grote tevredenheid.
3. Op strategisch niveau is de balans deels positief. Het informatiebeleid is niet expliciet gemaakt en daarmee grotendeels onzichtbaar voor de raad. Ook is de strategische component in de organisatie zwak belegd, omdat er geen platform is waar strategische (ICT-) ontwikkelingen structureel worden gevolgd. Tot slot wordt het informatiebeleid, of concrete onderdelen of projecten in het kader van dit beleid, niet structureel geëvalueerd.

Aanbevelingen

Op basis van uw bevindingen doet u de volgende aanbevelingen:

1. Start een discussie met de raad over de strategische bijdrage van het informatiebeleid aan het beleid van de gemeente en leg de uitkomsten daarvan vast.
2. Handhaaf de 'beide benen op de grond'-benadering van ICT met een hoogwaardige I&A.
3. Werk de doelstelling 'fast follower' uit en bespreek deze met de raad.
4. Continueer de thema-sessies om wederzijds begrip te creëren en kennis uit te wisselen.



ons kenmerk: UIT-17-32472/Z-16-17556

5. Borg de PDCA-cyclus en innovatie om organisatiebreed te verbeteren.
6. Maak de maatschappelijke effecten van het informatiebeleid zichtbaarder voor de raad.

Reactie

Wij onderschrijven deze aanbevelingen. Ook in de gemeente Maassluis neemt het belang van geautomatiseerde informatieverwerking en daarmee het informatiebeleid steeds verder toe. Wij vinden het uitermate belangrijk dat de raad op een adequate wijze invulling kan geven aan haar kaderstellende en controlerende rol. Daarom stellen wij voor het informatiebeleid te expliciteren, inclusief de overige aanbevelingen zoals de PDCA-cyclus en de fast-follower doelstelling. Wij gaan hierbij uit van een praktische invulling opdat we met beide benen op de grond blijven staan.

Ons voorstel is om in eerste instantie de verwachtingen van de raad over het informatiebeleid in een themasessie te verkennen. Vanuit dit vertrekpunt vindt de nadere uitwerking van het beleid plaats. Vervolgens stellen wij voor dit concept beleid in een tweede themasessie te bespreken. Hierna vindt de afronding plaats en wordt het initiële beleidsplan aan de raad aangeboden. Wij stellen voor de eerste themasessie in oktober te plannen; hierover gaan wij in overleg met de griffier.

Wij gaan ervan uit dat deze afspraken de positie van de raad versterken en daarmee recht doen aan de uitkomsten van het onderzoek.

Hoogachtend,
het college van burgemeester en wethouders van Maassluis,
de secretaris,



A.L. Duijmaer van Twist

de burgemeester,



dr. T.J. Haan

Bijlage A Geïnterviewde personen

Naam	Organisatie
T.J.de Haan	Burgemeester
J.M.H. Evers	Wethouder
A.L. Duijnmaer van Twist	Gemeentesecretaris
R. van der Hoek	Griffier
A. van Kampen	Teamleider I&A
R. van Roon	Teamleider Publiekscentrum
Patrick Verstoep	Hoofd Projecten/ROVM
Daniëlle Bongers	Hoofd Sociaal Domein (WMO)
R. Hofman	Hoofd Financiën
W. Pols	Applicatiebeheerder Financiën
J. Overdevest	Applicatiebeheerder Burgerzaken
E. Schwencke	Medewerker I&A
M. Kok	Teamleider Financiën

Bijlage B Gehanteerd normenkader

Onderzoeksaspect	Norm
Inventarisatie investeringen en bestedingen	<ul style="list-style-type: none"> ▾ De bestedingen vinden volgens planning (zowel in tijd als in uitgaven) plaats. ▾ Indien er in de bestedingen afwijkingen zijn van de planning wordt de raad hiervan op de hoogte gebracht.
Kaderstelling en controle	<ul style="list-style-type: none"> ▾ De raad heeft kaders gesteld voor het informatiebeleid. ▾ Deze kaders zijn concreet en onderbouwd. ▾ De kaders zijn gerelateerd aan maatschappelijke doelen van de gemeente ▾ Het college (c.q. ambtelijke organisatie) heeft de raad voorzien van informatie, waarmee de raad is ondersteund bij het invulling geven aan de kaderstellende rol op het gebied van informatiebeleid. ▾ Binnen Maassluis bestaat een actueel en uitgewerkt ICT-plan, waarin ontwikkelingen, consequenties van landelijke regelgeving, uitgaven en risico's zijn benoemd. ▾ Het college van B&W (c.q. de ambtelijke organisatie) verstrekt regelmatig en op gestructureerde wijze informatie over de ontwikkelingen in het informatiebeleid aan de raad. ▾ De verstrekte informatie voldoet voor de raad om tot beredeneerde en onderbouwde beoordeling van het gevoerde beleid te komen. ▾ De raad bespreekt met enige regelmaat de verstrekte informatie en komt tot een onderbouwde beoordeling van de ontwikkelingen.
Doelmatigheid en doeltreffendheid	<ul style="list-style-type: none"> ▾ De gestelde doelen binnen het ICT-beleid worden volgens planning gerealiseerd. ▾ Het door de gemeente Maassluis gevoerde Informatiebeleid levert aantoonbaar een bijdrage aan de door de gemeente gestelde maatschappelijke doelen. ▾ Het door de gemeente gevoerde informatiebeleid wordt met enige regelmaat geëvalueerd. De daaruit de trekken lessen worden vastgelegd en aantoonbaar meegenomen in lopend en te ontwikkelen informatiebeleid.