

Statenvoorstel 22/12 A

Voorgestelde behandeling :

PS-vergadering : 11 mei 2012

Statencommissie : Commissie voor Economische Zaken en Bestuur,
13 april 2012

Onderwerp

Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant;
onderzoeksrapport Zuidelijke Rekenkamer

Datum

12 maart 2012

Documentnummer

2904403

Directie

Griffie

Bijlage(n)

3

Aan Provinciale Staten van Noord-Brabant,

Samenvatting

Op 2 maart 2012 presenteerde de Zuidelijke Rekenkamer haar onderzoeksrapport “Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant”.

In dit rapport is, op basis van vier vooraf geformuleerde onderzoeksvragen, een tiental hoofdconclusies, een zestal aanbevelingen aan Gedeputeerde Staten en een tweetal aanbevelingen aan Provinciale Staten opgenomen.

Uit de reactie van Gedeputeerde Staten blijkt, dat het college de aanbevelingen aan Gedeputeerde Staten overneemt.

1. Inleiding

Algemeen

De Zuidelijke Rekenkamer (ZRK) heeft op 2 maart jongstleden haar onderzoeksrapport “Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant” gepresenteerd.

Het rapport bestaat uit drie delen: deel I bevat een bestuurlijke rapportage, deel II bevat de bevindingen van onderzoek, deel III bevat een schets van “Een toekomstbestedig strategisch informatiebeleid; deskundigen aan het woord”.

De delen I en II zijn eerder verspreid onder de Statenleden; deel II is digitaal beschikbaar via de website van de ZRK

(www.zuidelijkerekenkamer.nl).

Onderzoeksvragen

In het rapport worden de vier vooraf vastgestelde onderzoeksvragen beantwoord (hoofdstuk 2 van deel I):

1. Hoe heeft het strategische informatiebeleid zich de afgelopen jaren binnen de provincie ontwikkeld?
2. Beschikt de provincie thans over een actueel strategisch informatiebeleid dat in de pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied?
3. In hoeverre voldoet (de uitvoering van) het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan, aan de basisvereisten met betrekking tot de aspecten aansturing, beheersing en verantwoording?
4. Op welke wijze worden Provinciale Staten betrokken bij de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan (kaderstelling, beschikbaar stellen middelen en controle)?

Conclusies

Het onderzoek leidt volgens de ZRK tot een aantal conclusies (hoofdstuk 3, paragraaf 3.1. van deel I); samengevat:

1. Wat betreft ontwikkelingen in het strategische informatiebeleid is onvoldoende sprake geweest van een lerende organisatie.
2. Ook is op strategisch niveau nauwelijks of geen aansluiting gezocht bij andere overheden, waaronder provincies, die zich voor dezelfde vragen geplaagd zien.
3. Met betrekking tot het sturingsaspect organisatie is onder meer de inrichting van de Informatie-organisatie vooral tot stand gekomen naar aanleiding van probleemsituaties die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan op het gebied van informatievoorziening en Informatie- & Communicatie Technologie (ICT) .
4. Voor veel vraagstukken is een oplossing buiten de deur gezocht (het inhuren van externe ICT-dienstverleners).
5. Ten aanzien van de planning zijn met de invoering in 2010 van een nieuw proces voor project portfolio management onder aanvoering van het ICT-kernteam (IKT), goede stappen zijn gezet om meer grip te krijgen op de selectie en uitvoering van Informatie-projecten.
6. Met de invoering van het project portfolio management is het IKT budgethouder geworden van het centrale projectenbudget, waardoor deels duidelijkheid is geschapen in de financiële sturing op het niveau van projecten.
7. Wat betreft de financiële sturing van de in de ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013 onderscheiden exploitatie- en

beheerskosten zijn geen expliciete uitspraken gedaan en ook op andere wijze niet duidelijk wordt hoe dit is georganiseerd.

8. In het verlengde hiervan is met betrekking tot het risicomanagement, als onderdeel van beheer, de afgelopen jaren gefragmenteerd, achteraf en met name op projectniveau invulling is gegeven.
9. De verantwoording over de realisatie van het strategische informatiebeleid in de jaarstukken heeft in de afgelopen bestuursperiode (2007-2011) summier en op projectniveau plaatsgevonden.
10. Tot slot concludeert de rekenkamer dat Provinciale Staten zich tien jaar geleden weliswaar gedurende enige tijd hebben uitgesproken over provinciale ambities met betrekking tot het informatiebeleid, maar dat deze betrokkenheid in de loop van de tijd is losgelaten.

Datum

12 maart 2012

Documentnummer

2904403

Aanbevelingen

In het licht van vorenstaande conclusies formuleert de ZRK de volgende aanbevelingen (hoofdstuk 3, paragraaf 3.2. van deel I):

Aanbevelingen aan Gedeputeerde Staten (GS):

1. Leg zo spoedig mogelijk een kaderstellende strategische visie op het provinciale informatiebeleid aan PS voor. Formuleer in deze visie de provinciale ambities voor een samenhangende ontwikkeling van de informatievoorziening en de inzet van ICT binnen de provincie. Geef daarbij aan op welke wijze hiervoor afstemming is gezocht met andere overheden.
2. Formuleer op basis van de strategische visie in meerjarig perspectief de financiële en personele middelen die nodig zijn om de in de visie verwoorde ambities te realiseren.
3. Geef aan welke expertise binnen de provinciale organisatie permanent aanwezig dient te zijn en stem de tijdelijke inhuur van externe ICT-kennis en -ervaring daar op af. Zorg ervoor dat op strategische posities de afhankelijkheid van externe expertise zo gering mogelijk is.
4. Overweeg de verankering van de rol van een chiel information officer (CIO) op directieniveau, met verantwoordelijkheid voor de organisatiebrede uitvoering van het informatiebeleid.
5. Rapporteer met ingang van 2011 in de Jaarstukken over de beleids- en bedrijfsrisico's die samenhangen met de uitvoering van het provinciale informatiebeleid en voer ten behoeve van die rapportage stelselmatig risico-analyses uit.
6. Zorg vooraf voor een goede 'afsluiting' van de beleidscyclus door het programmeren van evaluatie(s) van het informatiebeleid.

Aanbevelingen aan Provinciale Staten (PS):

7. Verzoek GS om met ingang van 2012 in de paragraaf Bedrijfsvoering van de Jaarstukken te rapporteren over de uitvoering van het provinciale informatiebeleid en daarbij langs de lijn van de drie 'W-vragen' (wat wilden we bereiken, wat gingen we daarvoor doen en wat mocht dat kosten?) aandacht te besteden aan de volgende aspecten:
 - de mate waarin de provincie beschikt over een strategisch informatiebeleid dat in de pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied;
 - de interne sturing en beheersing van de ICT-voorziening van de provinciale organisatie;
 - het (externe) toezicht op de ICT-voorziening van de organisatie. Vraag van GS op dit punt een bestendige rapportagelijn.
8. Leg in het controleprotocol voor de accountantscontrole vast dat de accountant met ingang van 2012 stelselmatig aan PS zijn bevindingen rapporteert over de stand van zaken rondom informatiebeveiliging. Daarbij dient in ieder geval aandacht geschonken te worden aan logistieke toegangsbeveiliging, wijzigingsbeheer en back-up & recovery.

Datum

12 maart 2012

Documentnummer

2904403

Reactie Gedeputeerde Staten

GS hebben een bestuurlijke reactie gegeven op basis van het concept bestuurlijke rapport (hoofdstuk 4 van deel I); samengevat:

1. De eerste drie aanbevelingen worden overgenomen, door binnen enkele maanden een startnotitie voor een kaderstellende strategische visie op het provinciale informatiebeleid aan PS voor te leggen en daarin deze aanbevelingen nader uit te werken.
2. De vierde aanbeveling met betrekking tot de verankering van de rol van CIO zullen GS nader bestuderen, op basis van de verschillende suggesties van de Rekenkamer en de externe deskundigen.
3. De vijfde en zesde aanbeveling worden onderschreven door het college: risicobeheersing en risicoanalyse zijn reeds onderwerp van intern risico-onderzoek, maar zullen samen met een evaluatie van het informatiebeleid vanaf 2012 nadrukkelijker invulling krijgen in de begroting en jaarrekening.

Wij stellen u voor te besluiten conform bijgaand ontwerp-besluit.

12 maart 2012

2904403

Presidium van Provinciale Staten van Noord-Brabant,
de voorzitter de griffier

prof. dr. W.B.H.J. van de Donk mw. drs. C.J.M. Dortmans

Auteur: J.W.H.M. Dankers toestel (06) 55686522

Bijgevoegd treft u de volgende bijlagen aan:

1. Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant, deel I
Bestuurlijk rapport (reeds in uw bezit)
2. Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant, deel II
Rapport van bevindingen (alleen digitaal beschikbaar)
3. Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant, deel III: “Een
toekomstbestendig strategisch informatiebeleid; deskundigen aan het
woord” (reeds in uw bezit)

Ontwerp-besluit 22/12 B

Voorgestelde behandeling :
PS-vergadering : 11 mei 2012
Statencommissie : Commissie voor Economische Zaken en
Bestuur, 13 april 2012

Onderwerp

Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant;
onderzoeksrapport Zuidelijke Rekenkamer.

Datum

12 maart 2012

Documentnummer

2904403

Directie

Bijlage(n)

..

Provinciale Staten van Noord-Brabant,

gelezen het voorstel van het presidium d.d. 12 maart 2012;
gelet op het advies van de Statencommissie voor Economische Zaken en
Bestuur d.d. 13 april 2012;

besluiten:

een keuze te maken uit de volgende mogelijkheden:

Besluit 1. : Kennis te nemen van de conclusies en aanbevelingen van het
onderzoek van de Zuidelijke Rekenkamer met betrekking tot het
onderzoek “Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant”.

Besluit 2. : De conclusies en aanbevelingen van de Zuidelijke
Rekenkamer met betrekking tot het onderzoek “Strategisch
Informatiebeleid provincie Noord-Brabant” te onderschrijven en
Gedeputeerde Staten de opdracht te geven alle aanbevelingen nader uit
te werken en toe te passen.

’s-Hertogenbosch, 11 mei 2012
Provinciale Staten van Noord-Brabant,
de voorzitter

de griffier

Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant

Deel I: Bestuurlijk rapport

6 februari 2012

ISBN 978-90-8768-033-6

Inhoudsopgave

Leeswijzer	4
1 Inleiding	5
1.1 Context	5
1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen	6
1.3 Aanpak onderzoek	8
1.3.1 Basisvereisten	8
1.3.2 Afbakening	9
2 Beantwoording onderzoeksvragen	10
3 Conclusie en aanbevelingen	16
3.1 Conclusies	16
3.2 Aanbevelingen	18
4 Reactie Gedeputeerde Staten	20
5 Nawoord Zuidelijke Rekenkamer	25
6 Samenvatting bevindingen	27
6.1 Ontwikkelingen strategisch informatiebeleid	27
6.1.1 Project @Brabant	27
6.1.2 Informatiebeleid 2003-2007	30
6.1.3 Brabant Andere Provincie	33
6.1.4 Anders Werken	34
6.1.5 Verbindend Brabant	35
6.1.6 Strategisch informatiebeleid 2010-2011	38
6.2 Huidige strategische informatiebeleid	42
6.3 Interne sturing, beheersing en verantwoording	45
6.3.1 Organisatie	45
6.3.2 Planning	47
6.3.3 Risicomanagement	51
6.3.4 Verantwoording	52
6.4 Betrokkenheid Provinciale Staten	54
Bijlage I Basiseisen governance-cyclus	57

Leeswijzer

De Zuidelijke Rekenkamer heeft in de periode juli 2011 - november 2011 onderzoek verricht naar de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid binnen de provincie Noord-Brabant in de periode 2006 tot juli 2011. Binnen het governance-gedachtegoed wordt strategisch informatiebeleid aangeduid met de term 'IT-governance'.

In het verlengde van de definities die het Ministerie van Financiën (1996) hanteert ten aanzien van corporate governance (bestuur van ondernemingen) en government governance (bestuur van overheidsorganisaties)¹ definieert de Algemene Rekenkamer IT-governance als:

'De gezamenlijke verantwoordelijkheid van de top van de organisatie en de toezichthouder(s) voor:

- de interne sturing van de ICT-voorziening van de organisatie;
- de interne beheersing van de ICT-voorziening van de organisatie;
- de externe verantwoording over de ICT-voorziening van de organisatie;
- het (externe) toezicht op de ICT-voorziening van de organisatie.'

De resultaten van het onderzoek worden in twee deelrapporten weergegeven. Het voorliggende rapport, Deel I, betreft een bestuurlijke rapportage.

In hoofdstuk 1 van dit rapport worden eerst de context, doelstelling, onderzoeksvragen en aanpak van het onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk 2 worden de onderzoeksvragen kort beantwoord.

In hoofdstuk 3 worden de conclusies die uit het onderzoek voortvloeien en enkele aanbevelingen geformuleerd. Voorts zijn in het rapport de bestuurlijke reactie op het onderzoek (hoofdstuk 4) en een nawoord van de rekenkamer (hoofdstuk 5) opgenomen. Hoofdstuk 6 tot slot bevat een samenvatting van de bevindingen.

In deel II worden de bevindingen van het onderzoek, gebaseerd op een documentanalyse en interviews met betrokkenen binnen de provincie, weergegeven. In dat deelrapport wordt achtereenvolgens ingegaan op de ontwikkelingen in het strategische informatiebeleid van de provincie in de afgelopen jaren en de stand van zaken rond het huidige beleid, de aansturing en beheersing van en verantwoording over dit beleid en tot slot de betrokkenheid van Provinciale Staten bij de vormgeving en uitvoering van het beleid.

¹ Het sturen en beheersen van ondernemingen, respectievelijk overheidsorganisaties en door de overheid in het leven geroepen organisaties, de verantwoording die daarover wordt afgelegd en het toezicht dat daarop wordt uitgeoefend ten behoeve van belanghebbenden.

1 Inleiding

1.1 Context

Informatievoorziening en Informatie- en communicatie technologie

Provincies opereren adequaat als zij de beleidsdoelen, die ze in het kader van hun (wettelijke) taken hebben geformuleerd, realiseren. Over de mate waarin sprake is van doelrealisatie dienen Gedeputeerde Staten (GS) jaarlijks verantwoording af te leggen aan Provinciale Staten (PS). Verder is het van belang dat GS in alle fasen van de beleidscyclus doeltreffend en doelmatig omgaan met de middelen die door PS ter beschikking zijn gesteld voor het bereiken van de beleidsdoelen.

Voor een adequaat beleidsvormingsproces en voor het geven van inzicht in (de doelmatigheid en doeltreffendheid van) de realisatie van beleidsdoelen in het kader van de jaarlijkse verantwoording is het noodzakelijk dat voldoende relevante en betrouwbare beleidsinformatie voorhanden is.

Naast verantwoordingsinformatie in het kader van de begrotingscyclus is informatie over de uitvoering van beleid ook onmisbaar voor degenen die dit beleid uitvoeren. Daarbij gaat het zowel om betrokkenen binnen als buiten de provincie (bedrijven, ketenpartners, maatschappelijke instellingen, mede-overheden op lokaal niveau). Door haar positie als middenbestuur verbindt de provincie en overbrugt tegenstrijdige belangen. Dit vereist kennisintensieve en kwalitatief hoogwaardige informatie. Ook vanuit het hierboven beschreven oogpunt is een goede informatievoorziening onontbeerlijk.

In de huidige maatschappij is Informatie- en communicatie technologie (ICT) niet meer weg te denken, zeker ook als het om informatievoorziening gaat. Ook op alle niveaus binnen de overheid is informatisering/digitalisering de afgelopen jaren tot in de haarvaten doorgedrongen. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) constateert in het rapport *iOverheid* (maart 2011) dat de inzet van ICT binnen overheidsland op zowel nationaal, lokaal als Europees niveau 'als welhaast vanzelfsprekend wordt gezien'. Daarbij wordt ICT niet langer beschouwd als een louter ondersteunende technologie om processen effectiever en efficiënter te maken, maar als een strategisch middel dat overheden in staat stelt beter tegemoet te komen aan maatschappelijke behoeften. Dankzij ICT kan flexibeler en klantgerichter worden gewerkt en beter worden samengewerkt met ketenpartners. Dit geldt zeker ook voor provincies gezien hun toenemende rol als regisseur in een regionaal speelveld, waarbij ondersteuning van ketens, samenwerking met andere overheidsorganen en private organisaties centraal staat.

Kortom, provincies kunnen bij de inrichting van de informatievoorziening niet om de inzet van ICT als strategisch middel heen.

Ze dienen informatievoorziening en de onderliggende technische voorzieningen in onderlinge samenhang in beschouwing te nemen.

In termen van het governance-gedachtegoed wordt dit proces aangeduid als IT-governance. Daarbij kan voor IT ook ICT worden gelezen. IT-governance is echter de gangbare term. Gezien het strategische belang van de combinatie informatievoorziening en ICT voor de beleidsuitvoering hanteert de Zuidelijke Rekenkamer de term strategisch informatiebeleid.

IT Governance

In 2006 heeft de Algemene Rekenkamer (AR) onderzoek verricht naar de wijze waarop de ministeries van Economische Zaken (EZ) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) IT-governance in de praktijk brengen².

Daarbij hanteerde zij de volgende definitie van IT-governance:

‘IT-governance is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de top van de organisatie en de toezichthouder(s) voor:

- de interne sturing van de ICT-voorziening van de organisatie;
- de interne beheersing van de ICT-voorziening van de organisatie;
- de externe verantwoording over de ICT-voorziening van de organisatie;
- het (externe) toezicht op de ICT-voorziening van de organisatie.’³

Op grond van bovenstaande definitie is volgens de rekenkamer sprake van adequaat strategisch informatiebeleid indien de provincie op strategisch niveau (GS/directieraad) beschikt over een heldere visie op de inzet van informatietechnologie ter ondersteuning van de informatievoorziening. Daarbij dient een goede aansturing en beheersing te zijn gewaarborgd, evenals het op adequate wijze afleggen van verantwoording hierover aan Provinciale Staten (PS) en het uitoefenen van toezicht hierop ten behoeve van PS.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

Zoals hiervoor uiteen is gezet is een betrouwbare informatievoorziening noodzakelijk voor het goed functioneren van (de processen van) de provincie en speelt een adequate ondersteuning door ICT hier meer en meer een essentiële rol bij. Kortom, het proces rondom de digitalisering van de informatievoorziening raakt het ‘hart’ van de provinciale organisatie.

In de periode 2000 tot en met 2003 is in de provincie, op initiatief van PS, invulling gegeven aan een extern gericht ICT-stimuleringsbeleid in het project @Brabant. Het hoofddoel van dit project was van de provincie een excellente ICT-provincie te maken.

² Grip op Informatievoorziening. IT-governance bij ministeries. Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2005-2006, 30 505, nummer 2.

³ De Algemene Rekenkamer heeft hier nog een vijfde component aan toegevoegd, omdat bij ministeries Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT's) vaak een belangrijke rol spelen bij de realisatie van de beleidsdoelen. In dat geval moet de IT-governance zich uitstrekken tot de ICT-voorziening van de betreffende RWT's. De vijfde component luidt: ‘de aansturing van en het toezicht op de ICT-voorziening van de RWT door het ministerie.’

Aan dit doel zijn een drietal ambities gekoppeld: Bewustwording en participatie, E-government en Toepassing van ICT op provinciale beleidsterreinen. Het project is na afloop (in 2005) geëvalueerd door de commissie Beleidsevaluatie⁴. Naar aanleiding van deze evaluatie is een beleidsadvies opgesteld waarin aanbevelingen zijn opgenomen voor de wijze waarop de provincie het door @Brabant ingezette beleid kon continueren. Deze betroffen onder andere het op meer gestructureerde, procesmatige wijze aanpakken en beheren van ICT-projecten, waarin eveneens momenten voor (bij)sturing zijn verweven.

In juli 2003 hebben GS het rapport 'Scenario's informatiebeleid 2003-2007' besproken. Het rapport schetst drie mogelijke ontwikkelingsrichtingen en na te streven ambitieniveaus voor het ICT-beleid van de provincie in de periode 2003-2007. Hierbij heeft het Bestuursakkoord 2003-2007 als uitgangspunt gediend. GS hebben destijds voor het volgende scenario gekozen: "Het ICT-beleid voor de periode 2003-2007 richt zich op het creëren en beheren van voorzieningen die de provincie in staat stellen systematisch intern en extern samen te werken. In het bijzonder betreft het de uitvoering van drie programma's:

1. Het programma elektronische overheid met als klantproduct de doorontwikkeling van www.brabant.nl tot een provinciaal loket en een duurzame informatievoorziening, waarmee primaire processen hun producten en diensten ook elektronisch aan klanten en partners aanbieden. Hiermee wordt een extra impuls gegeven aan E-government.
2. Het programma resultaatgericht management met als klantproduct de herinrichting, invoering en uitbouw van een administratiesysteem, waarmee primaire en ondersteunende processen hun doelstellingen en prestatie-indicatoren - en de realisatie daarvan - ook elektronisch en controleerbaar vastleggen, meten en rapporteren.
3. Het programma integraal samenwerken met als klantproduct de ontwikkeling en realisatie van een informatiesysteem, waarmee de primaire processen op een efficiënte en effectieve wijze integraal, intern en extern en gebiedsgericht kunnen samenwerken."

Het rapport is in september 2003 door GS ter kennisneming aan de commissie voor Bestuur en Middelen aangeboden. De rekenkamer heeft geconstateerd dat sindsdien het onderwerp (strategisch) *informatiebeleid* niet meer expliciet ter sprake is gekomen/is behandeld in een vergadering van PS of een Statencommissie. Wel hebben PS de afgelopen jaren nadrukkelijk aandacht gevraagd voor het onderwerp ICT. Dit blijkt onder meer uit verslagen van de behandeling van de jaarstukken en recent de Agenda van Brabant en uit overdrachtdossiers van de voormalige Statencommissie Economie, Mobiliteit en Grote Stedenbeleid (EMG), Bestuur en Middelen (BM) en de Rekeningcommissie (RC).

⁴ Evaluatie @brabant. Berenschot, 20 januari 2006.

Op grond van informatie in de provinciale programmabegrotingen en jaarstukken van de afgelopen jaren constateert de rekenkamer dat, met name in het kader van het programma Verbindend Brabant, op het gebied van ICT in financiële zin sprake is (geweest) van een substantiële middeleninzet.

Bovenstaande feiten en ontwikkelingen vormen voor de rekenkamer aanleiding om binnen de provincie Noord-Brabant onderzoek te verrichten naar de stand van zaken ten aanzien van het strategische informatiebeleid. Daarnaast wil de rekenkamer door middel van onderzoek inzicht bieden in de wijze waarop PS invulling geven aan hun kaderstellende, autoriserende en controlerende rol bij de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid. Tot slot beoogt de rekenkamer, met het oog op de toekomst, aandachtspunten te formuleren voor GS en PS.

Met het oog op deze doelstellingen heeft de rekenkamer de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Hoe heeft het strategische informatiebeleid zich de afgelopen jaren binnen de provincie ontwikkeld?
2. Beschikt de provincie thans over een actueel strategisch informatiebeleid dat in de pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied?
3. In hoeverre voldoet (de uitvoering van) het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan, aan de basisvereisten met betrekking tot de aspecten:
 - a. aansturing;
 - b. beheersing;
 - c. verantwoording;
 - d. toezicht?
4. Op welke wijze worden PS betrokken bij de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan (kaderstelling, beschikbaar stellen middelen en controle)?
5. Welke lessen kunnen worden getrokken voor de vormgeving en uitvoering van toekomstig strategisch informatiebeleid?

1.3 Aanpak onderzoek

1.3.1 Basisvereisten

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen 3a tot en met 3d heeft de rekenkamer de aspecten van de governance-cyclus, aansturing - beheersing - verantwoording - toezicht, nader uitgewerkt in activiteiten en daaraan te stellen basisvereisten. Daarvoor heeft zij onder meer gebruik gemaakt van het IT-governance beschrijvingskader dat de Algemene Rekenkamer in 2006 heeft opgesteld ten behoeve van het onderzoek naar IT-governance bij ministeries. De uitwerking van de governance-cyclus is opgenomen in bijlage I.

1.3.2 Afbakening

Het vertrekpunt van het onderzoek vormt de behandeling van het rapport 'Evaluatie @Brabant' in de vergadering van PS van 21 april 2006.

In die vergadering hebben PS de lessen uit het rapport en de aanbevelingen onderschreven. Tevens hebben zij GS gevraagd deze aanbevelingen te onderschrijven en aan te geven welke resultaten nog herkenbaar zijn in de provinciale organisatie en hierover te rapporteren aan de commissie Bestuur en Middelen voor 1 november 2006. Het onderzoek heeft betrekking op de periode tot juli 2011.

Zoals ook uit het beschrijvingskader blijkt is de inrichting van het strategische informatiebeleid een complexe en veelomvattende aangelegenheid. Voor de rekenkamer vormt het strategische informatiebeleid van de provincie voor het eerst onderwerp van onderzoek. Met het oog op deze feiten en gezien de beschikbare onderzoekscapaciteit (tijd en middelen) kiest de rekenkamer ervoor in het onderzoek het accent te leggen op de volgende aspecten van IT-governance en bijbehorende activiteiten:

- Interne sturing: planning en organisatie;
- Beheersing: risicomanagement;
- Verantwoording.

2 Beantwoording onderzoeksvragen

1. *Hoe heeft het strategische informatiebeleid zich de afgelopen jaren binnen de provincie ontwikkeld?*
2. *Beschikt de provincie thans over een actueel strategisch informatiebeleid dat in de pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied?*

In de afgelopen jaren zijn er diverse (strategische) informatiebeleidsnotities opgesteld waarin een relatie wordt gelegd met ICT.

Vanaf 2005 tot heden betreft het:

- Evaluatie project @Brabant (commissie Beleidsevaluatie);
- Informatievoorziening in het licht van @Brabant (GS voorstel opgesteld door IIV);
- Scenario's Informatiebeleid 2003-2007 (Projectgroep Scenario's Informatiebeleid 2003-2007, Afdeling I&A);
- Brabant, de andere provincie. Streefbeeld en architectuurschets integrale informatievoorziening (afdelingen DIV, GEO en I&A);
- Programma Anders Werken (Taskforce Anders Werken, bestaande uit een externe programmamanager, twee medewerkers concernstaf, twee werknemers uniformering werkprocessen, een medewerker I&A en twee externe adviseurs);
- Programma Verbindend Brabant 2007-2011(programmamanager Verbindend Brabant, tevens directielid);
- Strategisch informatiebeleid 2010-2011 (I-team concernstaf, bestaande uit de programmamanager Verbindend Brabant, twee strategisch adviseurs informatiebeleid, een strategisch innovatieadviseur en de IT-controller);
- iBrabant: open en innovatief (verantwoordelijke aansturing I-kolom).

In al deze notities wordt de (toenemende) noodzaak om ICT bewuster in te zetten in relatie tot de informatievoorziening en dienstverlening van de provincie onderkend. Met het oog hierop worden ambities en/of doelen geformuleerd en acties voorgesteld om deze te verwezenlijken. Voor een korte weergave van de inhoud van de notities wordt verwezen naar de samenvatting. In het Rapport van Bevindingen wordt de inhoud van de beleidsnotities uitgebreid beschreven.

Op basis van een analyse van de inhoud van bovenstaande notities constateert de rekenkamer dat wat betreft de ambities en/of doelen van de provincie er in hoge mate sprake is van een herhaling van zetten. Daarnaast constateert de rekenkamer dat de notities beleidsarm, instrumenteel en op de korte termijn gericht zijn. De nadruk ligt vooral op het op orde krijgen van zaken als de architectuur, het applicatielandschap en het beheer. In die zin is sprake van een laag strategisch gehalte. Van een strategisch informatiebeleid dat in de

pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied is naar de mening van de rekenkamer vooralsnog dan ook geen sprake.

Deze mening wordt gedeeld door de geïnterviewden binnen de provincie. Wel beschouwen zij, na jaren van een zekere windstille ten aanzien van strategisch informatiebeleid, de notitie iBrabant als een stap in richting van een meer strategische benadering van de inzet van IT. In dit kader beoordelen enkele geïnterviewden de discussies, die thans plaatsvinden met medewerkers van de Technische Universiteit Eindhoven, over waar de provincie op het gebied van strategisch informatiebeleid/ICT naar toe moet, als een positieve ontwikkeling. Ook de sessies die eind 2011 voor medewerkers worden georganiseerd om mee te praten over de invulling van de Strategische I-visie in de toekomst en de uitvoering daarvan, behoren daartoe.

3. *In hoeverre voldoet (de uitvoering van) het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan, aan de basisvereisten met betrekking tot de aspecten aansturing, beheersing en verantwoording?*

De rekenkamer heeft zich bij de beantwoording van deze onderzoeksvraag gericht op de volgende aspecten:

- Interne sturing: organisatie en planning;
- Beheersing: risicomanagement;
- Verantwoording.

Interne sturing: organisatie

Wat betreft de organisatie zijn belangrijke basisvereisten:

- Regievoering ICT-functie belegd in de top van de organisatie bij een chief information officer (CIO);
- Een organisatiestructuur die voorziet in een heldere verdeling van functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau en scheiding tussen vraag en aanbod (intern, extern);
- Indien sprake is van uitbesteding: adequate aansturing van de externe ICT-dienstverlener.

De bureaus die binnen de provincie verantwoordelijk zijn voor de vormgeving en uitvoering van Informatievoorziening en Technologie (I-bureaus) zijn in de organisatie ondergebracht bij de Gemeenschappelijke Dienst van de directie Middelen. In 2010 is ten aanzien van deze I-bureaus het regiemodel ingevoerd. Daarmee is een scheiding aangebracht tussen sturing (regieorganisatie) en uitvoering (uitvoeringsbureaus). Tot de regieorganisatie behoren de bureaus Informatie Vraag en Aanbod (IVA) en Informatie Advies en Architectuur (IAA). Tot de uitvoeringsbureaus behoren Informatie Systemen en Producten (ISP), Informatie Techniek en Data (ITD), Informatie Geodesie en documentaire informatievoorziening (DIV/Archief). Alle I-bureaus worden aangestuurd door een bureauhoofd.

De verantwoordelijkheid voor de aansturing van de I-bureaus gezamenlijk (de I-kolom genoemd) is belegd bij een daartoe op interim basis aangestelde manager. Daarmee is formeel geen sprake van het beleggen van de regievoering in de top van de organisatie. Dat de verantwoordelijke voor de aansturing van de I-kolom naar zeggen van enkele geïnterviewden te allen tijde kan 'aanschuiven' bij de directieraad, en daarmee volgens hen functioneert 'als ware hij een CIO', biedt in dat opzicht onvoldoende garanties voor een krachtige en gezaghebbende positionering in de top van de organisatie.

Met het aanstellen van een interim manager als verantwoordelijke voor de I-kolom is het I-team (waaronder de I-controller), dat in 2008 binnen de Concernstaf was ingericht, ondergebracht bij de regieorganisatie. Het I-team had als doel strategisch informatiebeleid te ontwikkelen, te realiseren en (concernbreed) te verbinden met andere domeinen. Het team werd destijds aangestuurd door de programmamanager Verbindend Brabant, die toen tevens directielid was. Geïnterviewden hebben aangegeven, dat na verloop van tijd bleek dat deze manier van aansturing van de I-bureaus niet uit de verf kwam, vooral vanwege ontoereikendheid wat sturingsmiddelen betreft. Vervolgens is de huidige verantwoordelijke voor de aansturing van de I-kolom aangesteld. Daarmee zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden met betrekking tot I-zaken binnen de provincie hoofdzakelijk op tactisch en operationeel niveau ingevuld. Op strategisch niveau is alleen sprake van een formele verantwoordelijkheid van de portefeuillehouder en algemeen directeur voor de bedrijfsvoering en daarmee ICT. Deze constatering is in interviews met betrokkenen binnen de provincie bevestigd. In aanvulling daarop is aangegeven, dat de noodzaak van een meer strategische benadering van informatiebeleid wel in toenemende mate door de bestuurlijke en ambtelijke top van de organisatie wordt onderkend.

Naast bovengenoemde I-bureaus is in 2009, in opdracht van de directieraad, een ICT-kernteam (IKT) van start gegaan. Dit team heeft als doel centraal te sturen op een goede selectie en uitvoering van I-projecten. Het vormt de trechter tussen enerzijds de vraag naar I-projecten en anderzijds het aanbod van middelen, kennis en capaciteit om deze projecten te realiseren. Voor de vraag naar I-projecten zijn de concernstaf en de I-adviseurs van de directies verantwoordelijk. Voor het aanbod de I-kolom.

De instelling van het IKT wordt door geïnterviewden beschouwd als een noodzakelijke stap om het projecten portfoliomanagement op orde te krijgen. Dat neemt niet weg dat sommige geïnterviewden de procedures van het IKT als 'een lastige hobbel' beschouwen. Het is dan ook voor velen de vraag of het IKT in de toekomst dezelfde, door sommigen als bureaucratisch ervaren, werkwijze dient voort te zetten en of er überhaupt nog een rol is weggelegd voor het IKT. Dit onderwerp is nog niet uitgekristalliseerd. Wat betreft de wijze waarop de provincie de afgelopen jaren invulling heeft gegeven aan het inhuren van externe ICT-dienstverleners is de gangbare route

dat als in de organisatie de benodigde kennis niet aanwezig is, deze wordt ingehuurd. Afgaande op de informatie in de jaarstukken en op basis van ambtelijk aangereikte informatie heeft dit in de periode 2007 tot en met 2011 ertoe geleid dat voor ruim € 32 miljoen is ingehuurd aan externe ICT arbeidscapaciteit. Het betreft met name inhuur van projectleiders voor ICT-projecten en applicatiebeheer.

De rekenkamer merkt hierbij op dat in 2011 van de (maximaal) 9 fte aan projectleiders voor ICT-projecten, 1 fte door een interne medewerker is ingevuld en de overige 8 fte door externen.

Uit de interviews met betrokkenen binnen de provincie is naar voren gekomen dat de kennis die de provincie minimaal in huis moet hebben om als goede opdrachtgever voor ICT-opgaven te kunnen functioneren, momenteel als zorgpunt wordt ervaren. Een door de geïnterviewden gedeelde opvatting is dat de provincie voor een groter deel van de operationele taken meer kennis en kunde in huis zou moeten hebben.

Wat dit betreft bevindt de provincie zich in een spagaat, aangezien de organisatie de komende jaren voor een krimpopgave staat. Momenteel vindt een analyse plaats naar ICT- inhuur door de TU Eindhoven. Daarbij staat de vraag centraal wat de provincie zelf aan ICT- kennis en -kunde in huis moet hebben en wat aan de markt overgelaten kan worden. In dit verband is een belangrijk aspect de wijze waarop sturing wordt gegeven aan externe partijen. Opgemerkt is dat alleen degene die zelf de regie op orde heeft, een goed antwoord kan formuleren op deze vraag, maar de provincie momenteel nog niet zover is.

Interne sturing: planning

Wat betreft de planning in relatie tot strategisch informatiebeleid zijn belangrijke aspecten:

- het beschikken over een langetermijnvisie (ICT-strategie) van de top van de provinciale organisatie op de inzet van ICT;
- jaarplannen, projectenportfolio en projectplannen;
- financiële sturing.

Het eerste aspect is aan de orde gekomen bij het beantwoorden van de eerste twee onderzoeksvragen.

Aan het tweede aspect is op meer structurele wijze invulling gegeven met de invoering van projecten portfoliomanagement door het IKT in 2009. Voorheen ontbrak het aan een dergelijke centrale manier van sturen en beheren van I-projecten, waardoor budgetten structureel werden overschreden en een woud aan systemen en applicaties is ontstaan. Het beeld in de organisatie is dat tot nu toe de procedures van het IKT op positieve wijze bijdragen aan het bereiken van de beoogde doelen (oplossen knelpunten).

Wel is noodgedwongen vooralsnog sprake van een korte termijn oplossing, bij gebrek aan een visie voor de langere termijn. Sommige geïnterviewden vinden

dat bij de huidige gang van zaken het accent meer is komen te liggen op de formele procedure eisen, dan op een goede inhoudelijke afweging. Zij achten het wenselijk dat hierin een betere balans wordt gevonden.

Naast kosten voor ICT-inhuur worden in de jaarstukken 2003 tot en met 2010 in de kostenverdeelstaat nog de kosten voor automatisering weergegeven. Er wordt geen inzicht gegeven in de samenstelling van deze kostenpost. In de periode 2007 tot en met 2010 betreft het ruim € 42 miljoen.

Wat betreft de ICT-uitgaven wordt in de 'ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013 (5 oktober 2009) onderscheid gemaakt naar ontwikkelings- en uitbreidingsinvesteringen, exploitatie- en beheerslasten en vervangings- en instandhoudingsinvesteringen. In tabellen worden de realisaties 2008 en ramingen voor de jaren 2009 tot en met 2012/2013 van deze budgetten weergegeven. Hieruit blijkt dat de verwachting is dat, bij ongewijzigd beleid, in deze periode de ICT-kosten structureel het budget overschrijden.

Met betrekking tot het projecten- en exploitatiebudget wordt opgemerkt dat in 2009, met het oog op een dreigende overschrijding van het budget met € 2,3 miljoen, maatregelen zijn getroffen om dit probleem op te lossen (eliminieren overschrijding in 2009). Daarbij wordt vermeld dat een onverhoopte overschrijding aan het eind van het jaar wordt opgelost door een eenmalige ophoging van het budget middels een overheveling vanuit andere budgetten. Over maatregelen in de jaren na 2009 om de verwachte overschrijdingen te elimineren wordt verder in de nota niet gesproken. Wel zijn in 2010 en 2011 zogenaamde I-agenda's opgesteld, waarin wordt aangegeven welke I-projecten in de betreffende jaren (niet) in uitvoering worden genomen en worden gefinancierd vanuit het centrale projectenbudget.

Voor de overschrijding van het exploitatiebudget worden als belangrijkste externe en interne oorzaken genoemd: een autonome trend tot digitaliseren waar de provincie weinig greep op heeft en de doorwerking van de eigen ICT-investeringen op de exploitatielasten. Op maatregelen om de verwachte overschrijdingen terug te dringen wordt niet ingegaan. De rekenkamer heeft vastgesteld dat een in maart 2010 aangekondigd beheerplan, dat hiervoor een oplossing moet bieden, in november 2011 nog niet is opgesteld.

Beheersing: risicomanagement

De rekenkamer heeft op basis van haar onderzoek geconstateerd dat binnen de provincie informatievoorziening/ICT geen onderwerp van risicomanagement vormt in de paragraaf Weerstandsvermogen van de jaarstukken. Daarnaast is tegenover de rekenkamer bevestigd dat er in het verleden geen risicoanalyses hebben plaatsgevonden die het projectniveau overstijgen. Op projectniveau heeft naar zeggen van de provincie de afgelopen jaren wel risicomanagement plaatsgevonden en wel in de vorm van audits, boardletters, de instelling van het IKT en de aanpassing van de sturing.

Verantwoording

De rekenkamer heeft geconstateerd dat in de periode 2007 tot en met 2011 in de verantwoordingsdocumenten ten aanzien van de bedrijfsvoering niet of nauwelijks inzicht wordt gegeven in strategisch informatiebeleid/ICT-beleid, de daaruit voortvloeiende resultaten en de risico's.

4. *Op welke wijze worden PS betrokken bij de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan (kaderstelling, beschikbaar stellen middelen en controle)?*

Zoals uit beantwoording van de eerste onderzoeksvraag naar voren is gekomen is het project @Brabant in 2000 op initiatief van PS van start gegaan. In de periode tot en met de evaluatie van het project (2005) zijn PS betrokken geweest bij de vormgeving van (delen van) het strategische informatiebeleid van de provincie.

Op basis van de onderzochte dossiers concludeert de rekenkamer dat in de periode 2006 tot en met 2011 van verdere betrokkenheid van PS geen sprake is geweest. Dit beeld wordt bevestigd door de meeste fracties uit PS die gereageerd hebben op schriftelijke vragen van de rekenkamer hieromtrent.

3 Conclusie en aanbevelingen

3.1 Conclusies

Naar aanleiding van de beantwoording van de onderzoeksvragen formuleert de rekenkamer de volgende conclusies:

Wat betreft ontwikkelingen in het strategische informatiebeleid concludeert de rekenkamer, evenals de commissie Beleidsevaluatie dat in 2005 deed, dat onvoldoende sprake is geweest van een lerende organisatie. De provincie heeft de afgelopen jaren langs verschillende lijnen, met wisselende intensiteit en een over het algemeen beperkte daadkracht, getracht om een provinciaal strategisch informatiebeleid vorm te geven. De rekenkamer is van mening dat het daarbij in belangrijke mate heeft ontbroken aan samenhang, regie, doorzettingskracht en het voortborduren op eerdere ervaringen. Er is in hoge mate sprake geweest van een herhaling van zetten als het om het formuleren van ambities en doelen gaat.

Wel zijn in de afgelopen jaren op projectniveau resultaten geboekt.

Ook is op strategisch niveau nauwelijks of geen aansluiting gezocht bij andere overheden, waaronder provincies, die zich voor dezelfde vragen geplaatst zien.

Met betrekking tot het sturingsaspect organisatie concludeert de rekenkamer onder meer dat de inrichting van de I-organisatie vooral tot stand is gekomen naar aanleiding van probleemsituaties die zich de afgelopen jaren hebben voorgedaan op het gebied van informatievoorziening en ICT. Van een weloverwogen toekomstbeeld waar de provincie op het gebied van Informatievoorziening en ICT naar toe wil is tot op heden geen sprake.

Bovenstaande conclusie is tevens van toepassing op de wijze waarop de provincie de afgelopen jaren invulling heeft gegeven aan het inhuren van externe ICT-dienstverleners. Voor veel vraagstukken is een oplossing buiten de deur gezocht. Daarbij heeft de provincie zich onvoldoende rekenschap gegeven wat ze zelf aan kennis en kunde in huis zou moeten hebben en houden voor een goede uitvoering van het beleid. Ook in dat opzicht heeft de provincie zich niet een lerende organisatie getoond.

Ten aanzien van de planning concludeert de rekenkamer dat met de invoering in 2010 van een nieuw proces voor project portfolio management onder aanvoering van het IKT, goede stappen zijn gezet om meer grip te krijgen op de selectie en uitvoering van I-projecten. De rekenkamer merkt daarbij op dat het proces vooral gericht is op kostenbeheersing, wat ook de achterliggende reden was voor invoering ervan. De rekenkamer heeft geconstateerd dat sinds kort bij de toetsing van de projectvoorstellen door het IKT de strategische

waarde één van de criteria vormt. De mate waarin de betreffende toetspunten in de praktijk concreet meetbaar zijn laat nog te wensen over. Dit is naar de mening van de rekenkamer het logische gevolg van het ontbreken van een daadwerkelijke strategische visie op informatiebeleid.

Met de invoering van het project portfolio management is het IKT budgethouder geworden van het centrale projectenbudget. Daarmee is deels duidelijkheid geschapen in de financiële sturing, namelijk op het niveau van projecten. Wat betreft de financiële sturing van de in de ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013 onderscheiden exploitatie- en beheerskosten concludeert de rekenkamer dat hierover geen expliciete uitspraken zijn gedaan en ook op andere wijze niet duidelijk wordt hoe dit is georganiseerd. In dit verband wijst de rekenkamer op het feit dat het in maart 2010 aangekondigde beheerplan, waarin dit naar zeggen zal worden uitgewerkt, anno november 2011 nog niet is opgesteld.

In het verlengde hiervan concludeert de rekenkamer met betrekking tot het risicomanagement als onderdeel van beheer, dat hieraan de afgelopen jaren gefragmenteerd, achteraf en met name op projectniveau invulling is gegeven. Van een structurele risico-inventarisatie, in onder meer de paragraaf Weerstandsvermogen van de jaarstukken, op concernniveau als het om informatiebeleid/ICT gaat, is geen sprake.

Met betrekking tot de verantwoording over de realisatie van het strategische informatiebeleid in de jaarstukken concludeert de rekenkamer dat dit in de afgelopen bestuursperiode (2007-2011) summier en op projectniveau heeft plaatsgevonden. De rekenkamer acht ook dit een logisch gevolg van het ontbreken van een daadwerkelijk strategisch informatiebeleid.

Tot slot concludeert de rekenkamer dat PS zich tien jaar geleden weliswaar gedurende enige tijd hebben uitgesproken over provinciale ambities met betrekking tot het informatiebeleid, maar dat deze betrokkenheid in de loop van de tijd is losgelaten. Omdat informatiebeleid niet langer beschouwd kan worden als een beleidsinstrument dat alleen relevantie heeft voor GS als uitvoerende instantie, maar als een belangrijk strategisch middel dat de provincie beter in staat stelt om tegemoet te komen aan maatschappelijke behoeften, verdient het onderwerp systematische aandacht van PS.

De rekenkamer heeft en marge van haar onderzoek drie uitvoerige gesprekken gevoerd met vooraanstaande deskundigen op het terrein van het strategisch informatiebeleid. Met hen sprak de rekenkamer over de eisen die anno 2012 gesteld kunnen worden aan het informatiebeleid van een provinciaal bestuur en over de praktijklessen die zij in dat verband trekken op basis van hun jarenlange expertise. In deze gesprekken werd de rekenkamer bevestigd in de conclusies die zij naar aanleiding van haar onderzoek trekt.

De rekenkamer heeft een uitgebreid verslag van de gesprekken als extra document bij haar onderzoeksrapport toegevoegd. Volgens de rekenkamer bevatten de gespreksverslagen uiterst waardevolle inzichten die betrokken kunnen worden bij de uitwerking van een kaderstellende strategische visie waarvoor de rekenkamer pleit.

3.2 Aanbevelingen

In het licht van bovenstaande conclusies formuleert de rekenkamer de volgende aanbevelingen.

Aanbevelingen aan GS

1. Leg zo spoedig mogelijk een kaderstellende strategische visie op het provinciale informatiebeleid aan PS voor. Formuleer in deze visie de provinciale ambities voor een samenhangende ontwikkeling van de informatievoorziening en de inzet van ICT binnen de provincie. Geef daarbij aan op welke wijze hiervoor afstemming is gezocht met andere overheden.
2. Formuleer op basis van de strategische visie in meerjarig perspectief de financiële en personele middelen die nodig zijn om de in de visie verwoorde ambities te realiseren.
3. Geef aan welke expertise binnen de provinciale organisatie permanent aanwezig dient te zijn en stem de tijdelijke inhuur van externe ICT-kennis en -ervaring daar op af. Zorg ervoor dat op strategische posities de afhankelijkheid van externe expertise zo gering mogelijk is.
4. Overweeg de verankering van de rol van CIO op directieniveau, met verantwoordelijkheid voor de organisatiebrede uitvoering van het informatiebeleid.
5. Rapporteer met ingang van 2011 in de Jaarstukken over de beleids- en bedrijfsrisico's die samenhangen met de uitvoering van het provinciale informatiebeleid en voer ten behoeve van die rapportage stelselmatig risico-analyses uit.
6. Zorg vooraf voor een goede 'afsluiting' van de beleidscyclus door het programmeren van evaluatie(s) van het informatiebeleid.

Aanbevelingen aan PS

1. Verzoek GS om met ingang van 2012 in de paragraaf Bedrijfsvoering van de Jaarstukken te rapporteren over de uitvoering van het provinciale informatiebeleid en daarbij langs de lijn van de drie 'W-vragen' (wat wilden we bereiken, wat gingen we daarvoor doen en wat mocht dat kosten?) aandacht te besteden aan de volgende aspecten:

- de mate waarin de provincie beschikt over een strategisch informatiebeleid dat in de pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied;
 - de interne sturing en beheersing van de ICT-voorziening van de provinciale organisatie;
 - het (externe) toezicht op de ICT-voorziening van de organisatie.
- Vraag van GS op dit punt een bestendige rapportagelijijn.
2. Leg in het controleprotocol voor de accountantscontrole vast dat de accountant met ingang van 2012 stelselmatig aan PS zijn bevindingen rapporteert over de stand van zaken rondom informatiebeveiliging. Daarbij dient in ieder geval aandacht geschonken te worden aan logistieke toegangsbeveiliging, wijzigingsbeheer en back-up & recovery.

4 Reactie Gedeputeerde Staten

Op 2 januari 2012 heeft de rekenkamer het concept bestuurlijk rapport aangeboden aan HS van Noord-Brabant voor een bestuurlijke reactie. Op 30 januari 2012 ontving de rekenkamer het navolgende antwoord.

Algemeen

GS stellen vast dat er in betrekkelijk korte tijd een uitvoerige beschrijving is ontstaan van de ontwikkeling van het strategisch informatiebeleid van de provincie. De behandeling van dit onderwerp komt op een goed moment, juist ook omdat GS met betrekking tot het strategisch informatiebeleid deze collegeperiode concrete stappen willen zetten. Hoewel op een aantal details valt af te dingen (zie hierna), geeft het rapport naar het oordeel van het College een bruikbaar inzicht in de bestaande situatie en in de gang van zaken gedurende de afgelopen jaren.

Het College heeft met veel belangstelling kennis genomen van de drie door de Rekenkamer uitgevoerde interviews met externe deskundigen. Met name de adviezen die daarin schuil gaan over de inhuur van externen en over de positionering van de managementverantwoordelijkheid voor het informatiebeleid zullen wij betrekken bij de verdere invulling van het beleid.

Reactie op conclusies en aanbevelingen

De Rekenkamer maakt zeer terecht onderscheid tussen het strategisch informatiebeleid enerzijds en het ICT-beleid anderzijds. GS onderschrijven de conclusie dat informatiebeleid niet alleen relevantie heeft voor GS als uitvoerende instantie maar een steeds belangrijker strategisch middel vormt dat de provincie in staat stelt om tegemoet te komen aan maatschappelijke behoeften. Ook het rapport van de Rekenkamer laat echter zien dat dit onderscheid niet altijd eenvoudig te hanteren valt, naar het oordeel van GS is daardoor nogal sterk het accent komen te liggen op direct aan de ICT gerelateerde waarnemingen.

GS stellen vast dat er in de afgelopen jaren veel strategisch informatiebeleid verdeeld over inhoudelijke dossiers (en dus ook via verschillende commissies) is verhandeld: het heeft daarbij ontbroken aan een integrale kijk op het strategisch informatiebeleid. Tegelijkertijd is daarin sinds 2010 een kentering waarneembaar met het strategisch informatiebeleidsplan en de i-Visie (Visie iBrabant), waaraan GS meer aandacht zouden willen geven.

De Rekenkamer constateert naar de mening van GS terecht dat er met de invoering van het projectportfolioproces goede stappen zijn gezet om meer grip te krijgen op de selectie en uitvoering van I- projecten. Volgens GS wordt hierbij de strategische bijdrage van projecten aan het informatiebeleid getoetst. De uitvoerige lijst met gerealiseerde projecten in Bijlage II laat daar vele goede voorbeelden van zien.

Op het niveau van het strategisch informatiebeleid is de recente instelling van een eenheid 'kennis en onderzoek' van belang, onder meer met de instelling van deze 'functie' beoogt het College invulling te geven aan een speerpunt van het bestuursakkoord en indirect aan de Agenda van Brabant. De opmerking van de Rekenkamer dat de sturing de afgelopen jaren vooral gedreven zou zijn geweest door actuele probleemsituaties herkent het College dan ook niet. Met betrekking tot de inrichting van de I-kolom is het College zelfs van mening dat daar nu juist uitvoerig is nagedacht over de optimale inrichting en vormgeving. De goede kant hiervan is overigens dat in Brabant veel organisatorische inzet is gepleegd op een goede verbinding van informatie en ICT, onder meer tot uiting gekomen in de centrale en prominente positionering van de GEO- en de DIV-functies. Terecht stelt een van de geïnterviewde deskundigen dat dit in provinciaal land vitale onderdelen van het bedrijf zijn, die te vaak op zolder geplaatst zijn, terwijl ze het hart van de informatievoorziening vormen.

De Rekenkamer concludeert dat er te weinig lerend vermogen is getoond en dat er nauwelijks of geen aansluiting is gezocht bij andere overheden. GS merken hierover op dat in de recent door GS vastgestelde i-Visie nu juist nadrukkelijk een aantal op de ervaringen van de afgelopen jaren gestoelde opvattingen is geformuleerd. Ook met de hierboven reeds genoemde eenheid 'kennis en onderzoek' beogen GS te investeren in deze functie ten behoeve van lerend vermogen van de organisatie. Terzijde merken GS nog op dat op korte termijn ook de uitkomsten van een door de TUE opgesteld artikel 217a PW onderzoek met betrekking tot het projectportfoliomanagement beschikbaar komen. Deze resultaten zullen we meenemen in de uitwerking van de kaderstellende strategische visie conform de eerste aanbeveling. Ook de tweede aanbeveling van de Rekenkamer (formuleer in meerjarig perspectief de financiële en personele middelen die daarvoor nodig zijn) willen wij meenemen in de kaderstellende strategische visie.

Specifiek over de samenwerking met andere overheden is de waarneming van de Rekenkamer naar het oordeel van GS toch echt te beperkt geweest. Hierom willen we expliciet enkele vruchtbare samenwerkingen en verkenningen uit de afgelopen periode niet onvermeld laten:

- SIO - Strategisch I-overleg provincies: collectief van de I-hoofden van de 12 provincies die adviezen en besluiten voorbereiden voor de BOAG-MID, waarbij het accent sterk ligt op gezamenlijk aanpakken wat kan en wat aantoonbaar synergievoordelen oplevert. Daarnaast treedt het SIO op als gezamenlijk opdrachtgever van het GBO-provincies;
- GBO-provincies - de gemeenschappelijke beheerorganisatie provincies die als doel heeft het gemeenschappelijk beheer van producten en diensten (begonnen met de risicokaart, maar inmiddels sterk gegroeid in diensten waaronder de gezamenlijke aanschaf basisbestanden die belangrijke schaalvoordelen oplevert);

- ProGideon - de gezamenlijk georganiseerde bijdrage van de 12 provincies aan de Nationale Geoinformatieinfrastructuur, waarin verder alle overheden, geo-onderwijs en geo-bedrijfsleven participeren;
- NUP - de uitvoeringsagenda die vele aspecten van de implementatie van het digitale overheidsloket (o.a. invoering basisregistraties) gecoördineerd begeleidt;
- NORA en PETRA - het gaat hier om de referentiearchitecturen die voor de nationale (NORA) en provinciale (PETRA) overheid zijn uitgewerkt. De provincie is hierbij volop betrokken en past die ook toe in de eigen organisatie.

GS onderschrijven in grote lijnen de conclusies die worden getrokken ten aanzien van de inhuur van externe expertise, met dien verstande dat de praktijk op dit punt nogal eens weerbarstiger is dan de leer. Overigens moet de omvang van inhuur van kennis en capaciteit ook in het licht van de omvangrijke lijst met gerealiseerde projecten (Bijlage II) gezien worden: daar waar kennis en capaciteit van tijdelijke waarde is, wordt afgewogen om voor inhuur te kiezen. Daarbij is deze inhuur (inclusief de substantiële inzet binnen het programma Verbindend Brabant) de afgelopen jaren telkens in de jaarrekening transparant gemaakt conform de daarover gemaakte afspraken met PS. Bij de inrichting van de I-kolom in 2010 en recent ter toetsing nogmaals met de TUE is geïnventariseerd op welke functies eigen deskundigheid vereist is en welke functies zich lenen voor inhuur of uitbesteding. De komende tijd zal op basis van deze uitkomsten gestuurd worden.

De conclusie van de Rekenkamer dat er nog geen beheerplan beschikbaar is wordt door het College gedeeld. Er is werk gemaakt van projectportfoliomanagement. Projecten leiden in de regel tot nieuwe producten of diensten die in beheer genomen worden en waar oude producten of diensten plaats voor maken. Projectportfolio-management vereist dat nieuwe projecten pas groen licht krijgen als de consequenties voor beheer inzichtelijk en geaccepteerd zijn. Hiervoor is een beheerplan onmisbaar, maar is het wel van belang te bepalen op basis waarvan het beheer ingericht en gestuurd wordt. Daarvoor benodigde instrumenten worden hiervoor nu eerst in stelling gebracht waarvan het werken onder architectuur maar ook de optimalisatie van het IT-landschap cruciaal zijn.

Op de punten inhuur en beheerplan wordt momenteel gewerkt aan een bijstelling van de uitvoeringspraktijk, waarbij uiteraard rekening moet worden gehouden met het gegeven dat er de komende jaren sprake is van een krimpend budget. De aanbeveling van de Rekenkamer (over de verhouding tussen intern benodigde expertise en de inhuur van expertise) hebben wij op dit moment al in studie, juist ook omdat wij de waarneming dat wij op sommige punten te kwetsbaar zijn onderschrijven.

De aanbeveling van de Rekenkamer met betrekking tot de verankering van de rol van CIO op directieniveau (sic: in aanbeveling Rekenkamer - GS veronderstellen dat hiermee de directieraad wordt bedoeld) met verantwoordelijkheid voor de organisatiebrede uitvoering van het informatiebeleid zullen wij nader bestuderen. Met ingang van 2011 hebben wij de (eerder gescheiden) verantwoordelijkheid voor enerzijds het strategische beleid en anderzijds de regie-organisatie al gebundeld. Daarnaast is één van de leden van de directieraad nadrukkelijk opdrachtgever voor het opstellen van de eerder genoemde i-Visie. Tevens is de praktijk ontstaan dat frequent op het niveau van de directieraad over het informatiebeleid (zowel ICT als strategisch) wordt gesproken.

Maar met al het bovenstaande is nog niet een situatie ontstaan die overeenkomt met de suggesties van de Rekenkamer en de externe deskundigen. Wij merken hierbij wel op dat er meer domeinen binnen de bedrijfsvoering zijn die een dergelijke verankering rechtvaardigen. Wij zullen dan ook nader afwegen of wij de - meer instrumentele - suggestie van de Rekenkamer willen volgen, dan wel willen kiezen voor een set aan sturingsmechanismen.

Met betrekking tot risicomanagement merkt het College op dat er naast risicobeheersing achteraf en met name op projectniveau is ingegrepen op organisatorisch niveau vanwege het ontbreken van een heldere aansturing van de I-kolom en daarmee gepaard gaande risico's. Uit eigen risico-onderzoek (uitgevoerd in samenwerking met PWC eind 2009 begin 2010) kwamen nog andere aspecten naar voren als belangrijkste risico's en te nemen beheersmaatregelen. De uitkomsten zijn reeds opgepakt, voor of tijdens het onderzoek. Als voorbeelden van beheersmaatregelen noemen we hier nog het instrument van projectportfoliomanagement, dat steeds krachtiger wordt ingezet op sturing en afweging bij het maken van strategische keuzes over projecten en projectuitgaven, en de aanstelling van een IT-controller. Deze IT-controller rapporteert intern over risicobeheersing, niet alleen binnen de projectenportfolio maar ook voor de operationele IT-productieomgeving.

GS onderschrijven dat ICT nadrukkelijker invulling krijgt in begroting en jaarrekening, paragraaf Bedrijfsvoering (conform aanbeveling van de Rekenkamer aan PS). Voor het opnemen van eventuele risico's en afdekking daarvan via paragraaf Weerstandsvermogen is geen aanleiding en in de afgelopen jaren ook geen aanleiding geweest. Opname geschiedt immers alleen als er sprake is van risico's die niet anderszins financieel zijn afgedekt en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie. Wel zal de risicobeheersing terugkomen in paragraaf Bedrijfsvoering.

Ter afsluiting

Samenvattend geven GS aan de eerste drie aanbevelingen van de Rekenkamer over te nemen, door binnen enkele maanden een startnotitie voor een

kaderstellende strategische visie op het provinciale informatiebeleid aan PS voor te leggen en daarin deze aanbevelingen nader uit te werken.

De vierde aanbeveling met betrekking tot de verankering van de rol van CIO zullen GS nader bestuderen, op basis van de verschillende suggesties van de Rekenkamer en de externe deskundigen.

De vijfde en zesde aanbeveling worden onderschreven door het college: risicobeheersing en risicoanalyse zijn reeds onderwerp van intern risico-onderzoek, maar zullen samen met een evaluatie van het informatiebeleid vanaf 2012 nadrukkelijker invulling krijgen in de begroting en jaarrekening.

Mede dankzij uw resultaten kunnen wij in de toekomst scherper toezien op de verankering van ons beleid.

Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant

5 Nawoord Zuidelijke Rekenkamer

De rekenkamer is verheugd dat GS onderkennen dat informatiebeleid niet alleen relevantie heeft voor GS als uitvoerende instantie, maar een steeds belangrijker strategisch middel vormt dat de provincie in staat stelt om tegemoet te komen aan maatschappelijke behoeften. GS erkennen in dat verband dat het de afgelopen jaren ontbroken heeft aan een integrale kijk op het strategisch informatiebeleid, zoals de rekenkamer heeft vastgesteld. GS spreken van een kentering sinds 2010 en wijzen daarbij op het strategisch informatiebeleidsplan en de i-Visie. De rekenkamer tekent daarbij aan dat de i-Visie ten tijde van het onderzoek van de rekenkamer nog niet door GS was vastgesteld en ook overigens een weinig strategisch karakter heeft, zoals in de interviews met de rekenkamer bevestigd. GS melden dat projecten thans worden getoetst op hun strategische bijdrage aan het informatiebeleid. Naar de mening van de rekenkamer is dat een lastige zaak, wanneer niet helder omschreven is wat het strategisch informatiebeleid precies inhoudt. In dit verband merkt de rekenkamer op dat ook de relatie met de recent in het leven geroepen eenheid ‘Kennis en Onderzoek’ nog verder vorm moet krijgen.

GS pareren de conclusie van de rekenkamer dat de provincie weinig lerend vermogen heeft getoond met de opmerking dat in de recente i-Visie juist een aantal op de ervaringen van de afgelopen jaren gestoelde opvattingen is geformuleerd. De rekenkamer tekent daarbij aan dat een analyse van de verschillende beleidsdocumenten toch vooral een herhaling van zetten te zien geeft. Indien GS bedoelen dat zij dit keer wel door zullen pakken en zich in de toekomst op dit punt een lerende organisatie gaan betonen, juicht de rekenkamer dat uiteraard toe.

De rekenkamer heeft opmerkingen gemaakt over het gebrek aan samenwerking met andere overheden, waaronder provincies, op strategisch niveau. In antwoord daarop geven GS vijf voorbeelden van terreinen waarop wel samenwerking heeft plaatsgevonden. De rekenkamer heeft met haar opmerking niet zozeer gedoeld op dit soort projectmatige samenwerkingsvormen, maar vooral op overleg op strategisch niveau. De rekenkamer vindt het in dat verband bijvoorbeeld opmerkelijk dat waar de provincie Noord-Brabant bezig is met de ontwikkeling van een strategisch informatiebeleid, er geen overleg op niveau heeft plaatsgevonden met de provincie Limburg, die zich op hetzelfde moment voor dezelfde vragen geplaatst zag.

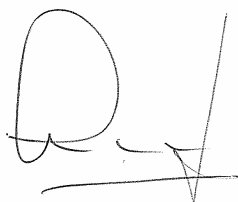
De rekenkamer stelt met instemming vast dat GS de conclusies van de rekenkamer ten aanzien van inhuur en het beheerplan onderschrijven en aangeven te werken aan een bijstelling van de uitvoeringspraktijk. Enig voorbehoud maken GS in hun reactie op de aanbeveling van de rekenkamer om de CIO-functie op directieniveau te verankeren. Uiteraard is het aan GS om te

besluiten hoe zij de provinciale organisatie inrichten. Toch wil de rekenkamer er op wijzen dat in vrijwel alle wetenschappelijke analyses van succes- en faalfactoren van informatiebeleid, deze verankering als kritieke succesfactor naar voren komt. Strategische kennis en kunde op IT-gebied, zo is de heersende opvatting, dienen in de top van de organisatie te worden verankerd. De rekenkamer stelt vast dat de provincie in dit verband nog stappen moet zetten.

Afsluitend is de rekenkamer verheugd dat GS binnen enkele maanden een startnotitie voor een kaderstellende strategische visie aan PS voorleggen. De rekenkamer hoopt dat de bespreking van die notitie de aanzet geeft voor blijvende aandacht bij GS en PS voor dit essentiële onderwerp. Bij die bespreking dient volgens de rekenkamer ook expliciet stilgestaan te worden bij een zo ruim mogelijke invulling van de kaderstellende en controlerende rol van PS.

De rekenkamer vraagt in dat verband bijzondere aandacht voor de uitkomst van de interviews die zij met externe deskundigheden heeft gehouden over de vormgeving van een provinciaal strategisch informatiebeleid.

Vastgesteld door de Zuidelijke Rekenkamer op 6 februari 2012.



drs. L. Markensteyn
voorzitter



drs. P.W.M. de Kroon
directeur-secretaris

6 Samenvatting bevindingen

In dit hoofdstuk wordt een samenvatting gegeven van de bevindingen zoals deze uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. De onderzoeksvragen vormen hierbij de leidraad. Voor een uitgebreide weergave van de bevindingen wordt verwezen naar Deel II van de onderzoeksrapportage. Dit ‘Rapport van Bevindingen’ kunt u vinden op de website van de Zuidelijke Rekenkamer (www.zuidelijkerekenkamer.nl).

6.1 Ontwikkelingen strategisch informatiebeleid

1. *Hoe heeft het strategische informatiebeleid zich de afgelopen jaren binnen de provincie ontwikkeld?*

In de afgelopen jaren zijn er verschillende beleidsplannen, nota's en notities opgesteld met betrekking tot informatievoorziening in relatie tot ICT. Hieronder wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- het project @Brabant;
- het strategische informatiebeleidsplan 2003-2007;
- Brabant andere provincie;
- Anders Werken;
- Verbindend Brabant 2007-2011;
- Strategisch informatiebeleid 2010-2011;

6.1.1 Project @Brabant

In 2000 is op initiatief van PS het project @Brabant van start gegaan. De hoofddoelstelling van het project, dat in de periode 2000 tot en met 2003 is uitgevoerd, was van de provincie Noord-Brabant in brede zin een excellente ICT-provincie te maken. In 2005 heeft Berenschot, in opdracht van de Commissie Beleidsevaluatie, het project @Brabant geëvalueerd. De evaluatie heeft tot verschillende conclusies en aanbevelingen geleid. Met betrekking tot de doelstellingen en ambities wordt onder meer geconcludeerd dat @Brabant niet heeft geleid tot een excellente ICT-provincie, in de zin dat de provincie zich nadrukkelijk van andere provincies onderscheidt in de toepassing van ICT. Wel heeft het project als eerste toepassing van ICT in enkel maatschappelijke sectoren aangekaart. Niet aan bod is echter gekomen de wijze waarop de provincie haar dienstverlening richting burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke organisaties digitaal zou moeten vormgeven. En intern heeft het project bij de beleidsdirecties geen blijvende aandacht voor de toepassing van ICT bewerkstelligd.

Met betrekking tot de projectorganisatie wordt onder meer geconcludeerd dat conform opdracht en kaders vanuit PS invulling is gegeven aan het project. Dat het project desondanks beperkt aan de doelstellingen heeft voldaan ligt, zo wordt geconcludeerd, mede in het feit dat (eind)verantwoordelijkheden voor

het project niet eenduidig waren belegd. Hierdoor heeft de organisatie niet geleerd van de lessen van @Brabant en is een aantal essentiële elementen niet uitgevoerd. Een implementatieplan om opvolging te geven aan @Brabant is bijvoorbeeld niet uitgevoerd omdat niet duidelijk was wie daarvoor verantwoordelijk was. Tot slot wordt geconcludeerd dat in de programmering in een vroeg stadium de middelen waren verdeeld, wat de bewegingsruimte van het project heeft beperkt en het innovatieve karakter ondermijnd.

De aanbevelingen in het evaluatierapport hebben voornamelijk betrekking op het geven van opdracht tot (door PS) en het uitvoeren van (grote) projecten (door GS). Meer specifieke aanbevelingen zijn:

- Het besef dat ICT een belangrijk en bruikbaar instrument is, is binnen de provinciale organisatie slechts mondjesmaat doorgedrongen. Zowel GS als PS doen er in de toekomst goed aan om de eigen organisatie mee te krijgen. Dit dient op een wijze te gebeuren die ‘vrijblijvendheid’ inperkt.
- Een project heeft per definitie een tijdelijk karakter en zal na verloop van tijd ophouden te bestaan. Het is van belang dat de lijnorganisatie de resultaten en lopende projecten overneemt.
- Integrale projecten als @Brabant zullen vaker voorkomen. Aanbevolen wordt de wijze waarop de organisatie projecten organiseert en aanstuurt nader te onderzoeken en handvatten hiervoor op een structurele wijze in de organisatie vorm te geven.

GS hebben in februari 2006 een eindrapportage van het project @Brabant opgesteld. Hierin wordt onder meer ingegaan op de mate waarin invulling is gegeven aan de adviezen van de begeleidingscommissie⁵. Samengevat luiden de algemene aanbevelingen van deze commissie:

1. Versterk de aandacht voor mogelijkheden van ICT in de beleidsvelden van de provincie en bewerkstellig dat de deskundigheidsontwikkeling binnen de beleidsafdelingen verder wordt uitgebouwd.
2. Ontwikkel per pijler van de duurzaamheidbalans een ICT-kansenkaart. Onderwerp de plannen van derden en eigen plannen voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken aan een ICT-toets.
3. Toets de jaarplannen van de provinciale steunfuncties aan een visie op mogelijkheden en toepassing van ICT bij realisatie van uitvoeringsdoelen.
4. Geef zelf het goede voorbeeld door inzet van ICT bij het verbeteren van de effectiviteit en de efficiëntie van de provinciale overheid in NB.
5. Breng samen met andere lagere overheden in de provincie de komende jaren zoveel mogelijk informatie online.

GS concluderen met betrekking tot het opvolgen van de aanbevelingen dat deze organisatiebreed in de provincie nog niet met dezelfde intensiteit zijn overgenomen. ‘Er zijn enkele belangrijke initiatieven te noemen, die het

⁵ Een commissie met externe deskundigen die de uitvoering van het project hebben begeleid en GS tussentijds en na afloop van het project van adviezen hebben voorzien

gevolg zijn van het project @Brabant. De noodzaak om ICT bewuster in te zetten bij het formuleren of uitvoeren van beleid voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken blijft onverkort gelden. Een deel van die ambitie kan in nauwe samenwerking met de beleidsdirecties onder de vlag van ‘Streefbeeld Ben de Andere Provincie’ en ‘Scenario’s Informatiebeleid’ worden verwezenlijkt.’

In oktober 2006 ontvangt de commissie BM ter kennisneming een notitie waarin GS, op verzoek van PS, onder meer aangeven welke resultaten nog herkenbaar zijn naar aanleiding van het project @Brabant. In de notitie worden 5 thema’s aan de orde gesteld.

Thema 1: De provincie als innovator via extern gerichte ICT-projecten. Hier worden enkele ICT-projecten uit de jaarplannen van de beleidsdirecties opgesomd, die aansluiten bij de aanbevelingen van de externe commissie. Het betreft de digitalisering van het subsidie- en vergunningverleningproces, de Producten- en Dienstencatalogus op Internet en het provinciebreed, samen met gemeenten, regio’s en waterschappen ontsluiten van milieu-informatie.

Thema 2: De provincie als open beleidsvormer naar burgers en doelgroepen. De provincie wil een open en betrokken beleidsvormer wil zijn; ‘een zichtbare en herkenbare bestuurslaag, die beleid maakt en uitvoert in interactie met burgers en doelgroepen’. ICT speelt daar een belangrijke rol bij.

Thema 3: De provincie als betrouwbare dienstverlener/zakenpartner naar klanten en partners. Dit houdt in dat de provincie een toegankelijke, moderne dienstverlener wil zijn naar klanten en een betrouwbare partner voor rijk, gemeenten en externe instellingen. Daarbij streeft de provincie verbetering van de dienstverlening en het bevorderen van ketensamenwerking na. ICT wordt hierbij als een krachtig hulpmiddel beschouwd.

Thema 4: De provincie als één gezicht naar buiten en één geheel intern (integraal). Hiertoe wil de provincie, naast door het rijk verplicht gestelde basisregistraties, ook gebruik maken van kernregistraties die zij zelf nodig acht. Ook op het niveau van applicaties en technische infrastructuur wordt integratie nodig geacht; meer gebruik van basisvoorzieningen, die hun functies aan de gehele organisatie aanbieden. Open standaarden moeten het daarbij mogelijk maken deze basisvoorzieningen op elkaar aan te sluiten. Tot slot worden als vormen van integratie genoemd gebiedsgericht werken en samenwerking met andere overheidspartners (van uitwisselen van informatie tot ketensamenwerking).

Thema 5: De provincie als stuurbare en controleerbare organisatie (bedrijfsvoering). De organisatie realiseert doelen op een doeltreffende en praktische manier (resultaatgericht en afrekenbaar). Daartoe moet de sturing van de bedrijfsvoering worden gebaseerd op een duidelijke planning en

controlcyclus. Gekoppelde/integrale bedrijfsvoeringsystemen zorgen daarbij voor de juiste managementinformatie.

Tot slot wordt het volgende geconcludeerd:

‘In de aanbevelingen van de externe commissie wordt ingegaan op de rol die de provincie zelf kan spelen. In de tijd gezien sluit dit aan bij de toenemende aandacht voor de Andere Overheid. Daarmee zijn de thema’s de provincie als open beleidsvormer (thema 2) en de provincie als elektronische dienstverlener (thema 3) meer in beeld gekomen. Deze thema’s geven de voorkant van de informatievoorziening van de provincie aan. Daarmee treedt de provincie de maatschappij tegemoet. Deze voorzijde kan niet zonder een efficiënte back-office, waarvoor de thema’s bedrijfsvoering (thema 5) en integrale werkwijze (thema 4) staan. De notitie laat zien dat er anno 2006 binnen de provincie veel op deze gebieden gebeurt. In de komende bestuursperiode zal het gebruik van ICT bij de maatschappelijke rol van de provincie Noord-Brabant alleen nog maar toenemen.’

6.1.2 Informatiebeleid 2003-2007

In het laatste jaar van de uitvoering van het project @Brabant verschijnt het rapport ‘Scenario’s Informatiebeleid 2003-2007’ van de gelijknamige projectgroep. Het doel van het rapport is het bestuur een keuze te geven in de ontwikkelingsrichting en het na te streven ambitieniveau van ICT-ontwikkeling in de periode 2003-2007. In het rapport worden drie scenario’s geschetst:

- Scenario 1: trendbreuk naar beneden wat betreft ICT investeringen (10% minder geld/personele capaciteit). ICT-strategie: laten renderen wat er is. Realisatie van beleidsdoelen is verbonden met individuele medewerkers die met bestaande ICT-voorzieningen meer samenhang, resultaat en zichtbaarheid moeten creëren. In het kader van de uitwerking bestuursakkoord is een klein extra budget benodigd om het budget voor de komende vier jaar structureel op dit niveau te brengen.
- Scenario 2: voortzetten huidige trend. Groei ICT-budget conform prijsindex met geleidelijke structurele groei (circa 10%). Samen met individuele afdelingen werkt I&A verder aan de geleidelijke ontwikkeling van ICT-voorzieningen, waarmee elke afdeling zich de komende periode kan verbeteren. Zo wordt voldoende basis gecreëerd om de beleidsdoelen te realiseren. Dit vergt een extra budget van circa € 9 miljoen.
- Scenario 3: trendbreuk naar boven. De inzet van ICT om het ideaalbeeld te bereiken wordt geïntensiveerd. De provincie treedt naar buiten met één gezicht en werkt intensiever samen met partners. Vrijblijvendheid van beleid is niet meer acceptabel: resultaatgerichtheid en afrekenbaarheid zijn vereist. Met de uitvoering van enkele concernbrede programma’s wordt een stelsel van ICT-voorzieningen gerealiseerd, dat deze ambities systematisch ondersteunt. Benodigd extra budget: € 14 miljoen.

Vanwege de voorkeur van de directieraad en afdelingshoofden voor scenario 3, is dit scenario nader uitgewerkt, aangeduid als scenario 3R. Daarbij staat R

voor realistisch streefbeeld. Bij de uitwerking hebben de missie en visie uit het bestuursakkoord 2003-2007 de basis gevormd. Deze komen erop neer dat de provincie een organisatie wil zijn die wordt gewaardeerd door klanten, partners, de maatschappij en hogere bestuursorganen. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag wat ICT te bieden heeft voor het vervullen van deze missie en visie en wat voor de periode 2003-2007 haalbaar is. Daarbij worden verschillende doelgroepen onderscheiden.

Burgers/doelgroepen:

- krijgen informatie integraal en gebiedsgericht aangeboden.
- kunnen alle informatie vinden op één plek (Brabantplaza);
- kunnen zich abonneren op specifieke categorieën informatie;
- hebben meerdere kanalen en media beschikbaar om met de provincie te communiceren.

Klanten/partners:

- kunnen transactiediensten elektronisch indienen;
- kunnen diensten aanbieden op het provincieloket;
- kennen de kwaliteitseisen voor de afhandeling per transactiedienst;
- hebben inzicht in de status en voortgang van de afhandeling van door hen aangevraagde diensten;
- hebben inzicht in welke regels voor hen belangrijk zijn, welke rol partijen hebben in de uitvoering en volgens welke procedure de uitvoering plaatsvindt.

Staten en hogere organen:

- beschikken over managementinformatiesystemen;
- beschikken over voorzieningen voor management sturingsinformatie;
- hebben kaders en normen elektronisch beschikbaar;
- beschikken op deelgebieden over voorzieningen voor monitoring.

Medewerkers:

- hebben optimale toegang tot informatie voor de uitoefening van taken;
- beschikken over faciliteiten om samen te werken;
- kunnen tijd- en locatieonafhankelijk werken;
- hebben een herkenbare en planbare rol en bijdrage aan het geheel.

Realisatie van bovenstaande ICT-ambities, zo wordt opgemerkt, hangt sterk af van het verandervermogen van de inhoudelijke afdelingen en de mate waarin zij in staat zijn hun processen om te vormen. Daarnaast zijn investeringen in leiderschap (sturing), beleid en strategie, medewerkers en middelen nodig. Tot slot wordt opgemerkt dat integraliteit tussen processen en ICT betekent dat het sturen van ICT-ontwikkelingen geen zaak is van I&A alleen, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van concern, afdelingen en I&A. In november 2003 laten GS de commissie BM weten dat de ambities in de nota Scenario's Informatiebeleid 2003-2007 goed zijn verwoord, maar zij er voor

kiezen de implementatie vooralsnog conform scenario 2 te starten. Dit scenario is uitgewerkt in de 'Bijlage Uitwerking Bestuursakkoord 2003-2007'. In het hoofdstuk 'Bedrijfsvoering' worden de volgende doelstellingen genoemd:

- A. Bevorderen/waarborgen betrouwbare, open en transparante organisatie;
- B. Sturen op resultaat, effectief en efficiënt;
- C. Waarborgen kwalitatief hoogwaardig ambtelijk apparaat;
- D. Zorg dragen voor efficiënte en effectieve inzet van financiële middelen;
- E. Zorg dragen voor optimale verwerving/benutting van kennis/technologie;
- F. Zorg dragen voor goede werkomgeving;
- G. Bijdragen aan optimaal laten verlopen en optimaliseren van processen.

In een tabel wordt vervolgens aangegeven welke zaken op het gebied van IT een rol spelen bij de operationalisering van deze doelstellingen. Het betreft:

- Verdergaande digitalisering van informatie en invoering van het model elektronische overheid ter realisatie van een communicatieve overheid die informatie duurzaam gebruikt, beheert en beschikbaar stelt (doelen A, E);
- Invoeren ICT-voorzieningen waarmee het mogelijk wordt tegelijkertijd in beleidskolommen te functioneren en samen te werken in een gebied- en klantgerichte omgeving (doelen E, G);
- Invoeren informatiesystemen ter ondersteuning van resultaatgericht management (doelen B, D, G):
 - o verbeteren overzichts-informatie uit gearhiveerde documenten;
 - o juiste, tijdige, volledige financiële stuurinformatie/herinrichting SAP;
- Waarborgen en continueren van de (in voorgaande jaren/bestuursperiodes) gerealiseerde kwaliteit van ondersteunende voorzieningen/de ondersteunende organisatie (doelen A t/m G).

Vervolgens worden de te behalen resultaten voor het bedrijfsvoeringsproduct 'Informatisering en automatisering' weergegeven. Deze betreffen:

- Herinrichting, invoering en uitbouw administratiesysteem, waarmee primaire en ondersteunende processen hun doelstellingen en prestatie-indicatoren - en realisatie daarvan - ook elektronisch en controleerbaar vastleggen, meten en rapporteren (doelen B, D en G);
- Doorontwikkeling www.brabant.nl tot provinciaal loket en duurzame informatievoorziening, waarmee primaire processen hun producten en diensten ook elektronisch aan klanten en partners aanbieden (doel E);
- Ontwikkeling en realisatie van een informatiesysteem waarin de primaire processen integraal, extern en gebiedsgericht, samenwerken op een efficiënte en effectieve wijze (doelen E en G);
- Actueel houden, beheren en exploiteren van ICT-voorzieningen naar tevredenheid van de gebruikers. Tevens het in beheer en exploitatie nemen van door projecten op te leveren nieuwe of gewijzigde voorzieningen (doelen B en F).

Tot slot worden in een tabel de lasten voor informatievoorziening en automatisering voor de jaren 2004 tot en met 2007 weergegeven.

Tabel 1: Programmatische lasten Informatievoorziening en automatisering

Ondersteunend product	2004	2005	2006	2007
Programmatische lasten				
90.24 Informatievoorziening en automatisering				
Continuering ICT-beheer (Horizonplanning)	63.529	63.529	63.529	63.529
Scenario 1: renderen bestaande ICT (veegronde)	206.000	57.000	87.000	95.000
Scenario 2: beheer huidige ICT kwal continueren	23.000	25.000	273.000	439.000
Scenario 2: projecten conform trend voortzetten	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Scenario 2: projectresultaten beheren	0	75.000	325.000	600.000
ICT-component concernprojecten	250.000	250.000	250.000	250.000
Beheer ICT-component concernprojecten	80.000	80.000	80.000	80.000
Totaal	2.122.529	2.550.529	3.078.529	3.527.529

6.1.3 Brabant Andere Provincie

Halverwege de bestuursperiode 2003-2007 (juni 2005) verschijnt de notitie 'Brabant, de andere provincie. Streefbeeld en architectuurschets integrale informatievoorziening'. Deze notitie is opgesteld door medewerkers van de afdelingen Documentaire Informatievoorziening, Geodesie en Informatisering en automatisering. De titel is een variant op het actieprogramma 'Andere Overheid' van het Rijk. In de inleiding wordt onder meer opgemerkt dat de ontwikkelingen in de informatiesamenleving snel gaan en burgers van de overheid elektronische dienstverlening eisen. Dit vergt een andere inrichting van de informatievoorziening bij de provincie en een andere manier van werken. Hierop wordt in de notitie ingegaan.

Eerst wordt een streefbeeld voor 2008 over de interactie tussen provincie en samenleving geschetst. Daarbij worden 4 doelgroepen onderscheiden; Brabantse burgers, bedrijfsleven, organisaties voor publieke dienstverlening en andere overheidsorganen. Afhankelijk van de doelgroep ligt het accent op dienstverlening, dan wel participatie. Streefbeeld dienstverlening: in 2008 vinden nagenoeg alle transacties met de provincie langs elektronische weg plaats en is het mogelijk via andere websites van de overheid automatisch te worden doorgeleid naar de service van de provincie. Streefbeeld participatie: in 2008 is meer sprake van interactieve beleidsvorming via internet.

Het streefbeeld voor de interne manier van werken is digitaal werken en integratie van ondersteunende processen in het primaire proces. Dit vergt centrale regie en duidelijke kaders, richtlijnen en standaarden. Wat dit betreft worden de volgende conclusies getrokken:

- Standaardisering is noodzakelijk voor koppeling van gegevens en applicaties.
- Integrale informatievoorziening vergt integratie op verschillende niveaus.
- De complexiteit (applicaties, infrastructuur, leveranciers) moet verminderen.

- De functies van integrale digitale informatievoorziening worden ingevuld door horizontale applicaties; applicaties die organisatiebreed, verplicht, voor dit doel worden gebruikt.
- De toekomst van het naast elkaar bestaan van verschillende omgevingen, (Novell, Microsoft) moet worden onderzocht.
- Momenteel niet kiezen voor gebruik van Open Source Software vanwege het risico op een niet beheerbare infrastructuur.
- Op een aantal terreinen ontbreekt specifieke kennis om het streefbeeld te bereiken. Bijscholing en/of externe deskundigheid is nodig.

Tot slot wordt ingegaan op de vraag ‘hoe verder?’ Opgemerkt wordt onder meer dat winst valt te halen door het aanbrengen van samenhang in een op vragen van burgers, bedrijven, instellingen en andere overheden afgestemde integrale digitale informatievoorziening. Om dit te bereiken wordt actieve sturing, gericht op herontwerp van werkprocessen, koppelen van informatie en het versterken van de samenwerking, nodig geacht. Niet alleen intern, maar vooral ook met de ketenpartners. Wanneer die sturing ontbreekt, zo wordt opgemerkt zullen beoogde doelen als verbetering dienstverlening vanuit een vraaggerichte benadering, lagere administratieve lasten en een verbetering van de eigen efficiency niet of nauwelijks worden bereikt. Ook wordt dan niet ingespeeld op wettelijke verplichtingen betreffende de landelijke invoering van authentieke registraties voor bedrijven, personen en vastgoed. ‘Dan is het effect alleen een verder groeiende complexiteit van de informatievoorziening tegen steeds hogere kosten.’ Tot slot wordt opgemerkt dat het streefbeeld bestemd is voor de gehele provinciale organisatie en het een uitdaging is aan verantwoordelijken en medewerkers uit de primaire processen om de ‘Andere provincie’ werkelijkheid te maken.

6.1.4 Anders Werken

Eind 2006 heeft de taskforce ‘Anders Werken’ in opdracht van directieraad het programma ‘Anders Werken’ opgesteld, met als ambitie: ‘De provincie is in 2015 een zelfbewuste open speler in het maatschappelijke speelveld en in relatie tot rijk, gemeenten en andere provincies. De proces- en bedrijfsvoering zijn volledig digitaal en transparant. Klanten worden snel en adequaat geholpen via gedecentraliseerde loketten en mobiele ambtelijke inzet.’ Om deze ambitie te realiseren heeft de taskforce drie lijnen uitgewerkt:

- *Het bedieningsconcept.* Wat doen we voor wie via welk kanaal?
- *Digitaal Werken.* Hoe organiseren we de werkprocessen?
- *Besturing en organisatie I&A.* Hoe besturen we de techniek?

In september 2008 geeft de directeur Middelen een presentatie in de commissie BM over het programma Anders Werken. Wat betreft kosten wordt opgemerkt dat de investeringen voor 2007-2011 worden geraamd op € 14,5 miljoen en omdat dit een stevig bedrag is er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bewezen oplossingen. Wat betreft risico’s wordt opgemerkt dat regelmatig audits worden verricht, waaronder een audit die in juni 2008 is

uitgevoerd door Het Expertise Centrum (HEC). Aangegeven wordt dat HEC concludeert dat Anders Werken de goede dingen doet, maar meer aandacht moet worden besteed aan een goede organisatie en aan de budgetten. Tot slot wordt opgemerkt dat oplopende investeringen en prijsstijgingen leiden tot oplopende exploitatielasten en de directies meer vragen naar specifieke toepassingen. Om dit in de hand te houden wordt ingezet op project portfolio management, afbouw van applicaties, een uniform verstrekkingenbeleid, invoering van een regie-organisatie en werken met mantelovereenkomsten.

Mede naar aanleiding van de HEC-audit heeft op initiatief van de concernstaf een herijking van het programma Anders Werken plaatsgevonden, zowel inhoudelijk als qua aansturing. Eén van de resultaten hiervan is dat het programma is toegevoegd aan het programma 'Verbindend Brabant', wat één van de programmalijnen vormt van het coalitieakkoord 2007-2011 'Vertrouwen in Brabant'.

6.1.5 Verbindend Brabant

In augustus 2008 presenteren GS het programmaplan 'Vertrouwen in Brabant'. Eén van de programmalijnen is 'Verbindend Brabant'. De ambitie daarvan is van Noord-Brabant een trotse provincie te maken die toonaangevend is in Nederland. De provincie wil in samenwerking met partners een regionale bestuurslaag vormen met visie en bestuurskracht, die sturing geeft aan de ontwikkeling van Brabant.

Onderdeel van de programmalijn is het thema Anders werken/dienstverlening. ICT komt met name onder dit thema aan bod. Het programmaplan Verbindend Brabant en daarbinnen het thema Anders Werken, is gedurende de periode 2007-2011 jaarlijks geactualiseerd.

Verbindend Brabant 2007-2011

De ambitie van de provincie is te komen tot actieve samenwerking met partners op het vlak van bereikbaarheid en daarmee gemak voor burgers en bedrijven, en samenwerking in de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen:

- In 2007 wordt het bedieningsconcept voor dienstverlening aan burgers en bedrijven bepaald.
- De proces- en bedrijfsvoering is in 2011 zoveel mogelijk digitaal en transparant. Burgers en bedrijven ervaren minder lastendruk en worden snel en adequaat geholpen. Klanten zijn bovengemiddeld tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening.
- In de organisatie worden de nodige voorzieningen gerealiseerd om het bedieningsconcept en de dienstverlening waar te maken (digitaal werken). Het betreft IT, documentbeheer, inrichting en gebruik van werkruimtes, besturingsmodel en alle benodigde procedures.
- Aandacht wordt gegeven aan het trainen van nieuwe technieken en werkwijzen, het ontwikkelen van een andere houding en het ontwikkelen van competenties en het daarop aanspreken.

Verbindend Brabant 2008-2011

Resultaten in 2011:

- Eenmalige verstrekking van gegevens door burgers en bedrijven.
- Telefonische bereikbaarheid kwantitatief 100% en kwalitatief verbeterd.
- Voortgang in afhandeling dienstverlening is via internet te volgen.
- Medewerkers werken resultaatgericht en zijn aanspreekbaar op resultaten.
- Vergunning- en subsidieprocessen zijn gestroomlijnd, geüniformeerd en gedigitaliseerd.
- Het documentenbeheer is volledig gedigitaliseerd.
- Getrainde medewerkers (dienstverleningshandvest).

Resultaten Anders Werken in 2008; Bedieningsconcept:

- Alle provinciale loketten geïnteriseerd (internet, e-mail, telefoon) en getoetst op compleetheid, klantgroepen en gebruik.
- Op basis van de 1-loket-gedachte is een nieuw loketconcept ontworpen.
- Het dienstverleningshandvest is opgesteld, getoetst en vastgesteld.
- De website bevat een compleet en actueel overzicht van regelingen, bekendmakingen, producten en diensten.
- Minimaal 75% van de producten en diensten is via internet aan te vragen.
- De Brabantsite is toegankelijker voor de verschillende doelgroepen.
- Een visie op e-democratie is ontwikkeld.

Digitaal werken:

- Invoering van DigiD/BIN (Bedrijven Identificatie Nummer) gereed.
- De afhandeling van 20% van de diensten kan via internet worden gevolgd.
- Medewerkers kunnen zelf uitgaande documenten registreren (door middel van systemen, opleiding en training).

Verbindend Brabant 2009-2011

In 2009 wordt niet meer gesproken over de programmalijn Anders werken, maar over Klantgerichte dienstverlening. Anders werken maakt hier deel van uit. Resultaten Klantgerichte dienstverlening/Anders Werken:

- Eenduidige normen over kwaliteit dienstverlening.
- Eenmalige verstrekking gegevens door burgers en bedrijven.
- Telefonische bereikbaarheid kwantitatief 100% en kwalitatief wordt op basis van structureel onderzoek een 7 gescoord.
- Voortgang in afhandeling dienstverlening is via internet te volgen.
- Klanten kunnen gebruiken maken van een moderne internetpagina.
- Medewerkers werken resultaatgericht en zijn aanspreekbaar op resultaten.
- Vergunning- en subsidieprocessen zijn gestroomlijnd, geüniformeerd en gedigitaliseerd.
- Er wordt gemakkelijker samengewerkt door dossiergestuurd werken.
- Getrainde medewerkers (dienstverleningshandvest).
- Heldere en eenduidige aanspreekpunten voor klanten en partners.
- Medewerkers kunnen tijd- en plaats- onafhankelijk werken.
- Klantvriendelijker, herkenbaar en toegankelijker provinciehuis.

- Een upgrade van de werkplekken, vergaderfaciliteiten en restaurant.

Prioriteiten in 2009 Anders Werken:

- Nieuwe website (2.0) gerealiseerd.
- Dienstenrichtlijn (bedrijvenloket) geïmplementeerd.
- Door de organisatie aangewezen subsidieprocessen gedigitaliseerd.
- Activiteiten uit NUP e-dienstverlening gerealiseerd.
- Inrichting nieuw Document Management Systeem (DMS) ter voorbereiding van implementatie/uitrol in 2010.

Verbindend Brabant 2010-2011

In 2010 wordt niet meer gesproken over de programmalijn 'Klantgerichte dienstverlening', maar over 'Eén provincie'. Opgemerkt wordt dat de afgelopen periode de ambities 'het stimuleren van een relatiegerichte en transparante bedrijfsvoering' zijn geïntegreerd in de nieuwe opzet van een concernbrede veranderopgave. De activiteiten zijn als volgt gegroepeerd: Relatie in Zicht, Digitaal werken, Concernbrede veranderopgaven, Organisatiegericht huisvesten en Transparante bedrijfsvoering.

Resultaten Digitaal werken:

- Organisatiebreed gebruik van één DMS. Hierin worden documenten in allerlei vormen, proces- en besluitinformatie duurzaam en conform wettelijke regelingen vastgelegd en beheerd.
- Medewerkers hebben alle informatie die zij voor hun werkproces nodig hebben (digitaal) binnen handbereik.
- De meeste werkprocessen van medewerkers worden digitaal ondersteund.
- Er wordt gewerkt in een papierarm kantoor.
- Een randvoorwaarde voor flexwerken is door digitaal werken ingevuld.

Resultaten Subsidie- en vergunningen proces:

- Oplevering van een generiek, digitaal, subsidie afhandelingsysteem.
- Bij 6 regelingen is de bruikbaarheid van het systeem getoetst.
- Onderzoek is verricht naar de mogelijkheden de standaard applicatie SUM (Subsidie Monitor) van Gelderland, in Noord Brabant uit te rollen.
- Het digitaliseren van het vergunningen proces is, met het ontstaan van de omgevingsdiensten, onderwerp van discussie.

Resultaten digitale werkvloer, Identity management:

- Eénmalige gegevensopslag personeelsdata. Dit is nu verspreid in diverse bronbestanden en komt de beveiliging niet ten goede.
- Het functioneel ontwerp is gereed en getoetst. In 2010 worden de onderdelen single sign on (eenmalig inloggen) en Password selfservice opgeleverd.

Resultaten digitale werkvloer, Architectuur tool:

- Oplevering tool ter ondersteuning van het toetsen van projecten, het beschrijven van de IT-architectuur en ter ondersteuning van de informatie

en business architectuur. De vraag is of dit als ontwikkelproject binnen het programma of als lijnactiviteit moet worden opgepakt. Feitelijk is het een lijnverantwoordelijkheid.

Resultaten digitale werkvloer, Gemeentelijke Basis Administratie (GBA):

- Om te voldoen aan door het rijk gestelde eisen omtrent eenduidige gegevensverstrekking, wordt aansluiting gezocht bij de GBA voorziening.

Prioriteiten 2010:

- Gefaseerde invoering digitaal werken door middel van het nieuwe DMS.
- Toetsen bruikbaarheid digitale subsidie afhandelingsstelsel bij 6 representatieve regelingen. De resultaten van onderzoek naar toepassing van de applicatie SUM in NB worden uitgerold over alle regelingen.
- Eind 2010 opleveren single sign on en password selfservice.
- Eind 2010 tool ingericht en medewerkers opgeleid. In het tweede kwartaal 2010 de architectuur beschreven.

6.1.6 Strategisch informatiebeleid 2010-2011

In 2010 heeft de concernstaf, in opdracht van de directieraad, een strategisch informatiebeleid opgesteld. Aanleiding hiervoor vormt onder meer:

- Een accentverschuiving in de rollen van de provincie; meer nadruk op rollen gebiedsregisseur, zorgdrager voor uitvoering en toezichthouder.
- Transformatie naar een kleinere, sobere organisatie. Dit vergt integrale sturing op bedrijfsvoering; het beleid voor informatievoorziening moet aansluiten bij concernbreed beleid.
- Informatievoorziening als aanjager van innovatie biedt kansen om van de provincie een meer aantrekkelijke werkgever te maken. Met het oog op de vergrijzende provincie, is het belangrijk de kans te grijpen en 'i' te gebruiken om werfkracht op nieuwe werknemers te behouden.

Uitgaande van deze ontwikkelingen wordt de vraag gesteld of de provincie nog de juiste informatievoorzieningsprojecten kiest en uitvoert en of architectuur en beheer voldoende duurzaam zijn. Andere aandachtspunten zijn:

- Structurele overschrijding i-budgetten, zowel op ontwikkeling als beheer.
- Sturing/selectie/uitvoering i-projecten zijn voor verbetering vatbaar.
- Veel I-projecten zijn aanbod- of techniekgedreven.
- De architectuur is (nog) niet op alle onderdelen compleet en voldoende consistent met de nieuwe ambities en richtlijnen.

Om de problematiek op te lossen zijn al enkele besluiten genomen:

- Vaststelling I-agenda 2010 (selecteren van de juiste i-projecten).
- Inrichting ICT Kernteam, IKT (centraal sturen op uitvoering i-projecten).
- Vaststellen financiële kaders voor ontwikkeling en beheer.
- Inrichting regieorganisatie.

De volgende stap betreft het aanpassen van het strategische informatiebeleid. In de notitie wordt ingegaan op de bouwstenen daarvan.

1. Organisatie en processen

Doel: Informatievoorziening is op alle niveaus en op alle onderwerpen aangehaakt bij de (toekomstige) taken en organisatieprocessen.

De inrichting van de organisatie en onderliggende processen vormen het vertrekpunt voor het bepalen van informatiebehoeften en daarmee de kaders om te bepalen welke i-projecten uitgevoerd moeten worden. Uitgangspunten voor het bepalen van informatiebehoeften zijn dat ze voort komen uit de organisatie en beleidsinhoudelijke ambities, geschaard kunnen worden onder de kernrollen en het toekomstbeeld van de organisatie en zich richten op optimalisering van werkprocessen en dienstverlening aan derden.

Noodzakelijke veranderingen op het gebied van informatie zijn: van gegevens naar informatie in context, van zoeken naar vinden, van kokers naar ketens (samenwerken met ketenpartners), van individuele naar collectieve kennis en van aanbod naar vraag (vraaggericht werken).

2. Projecten

Sturing selectie en uitvoering i-projecten op hoofdlijnen:

1. DR stelt kaders en richtlijnen vast voor strategisch informatiebeleid.
2. DR (opdrachtgever) stelt de jaarlijkse I-agenda vast (projecten portfolio).
3. IKT (opdrachtnemer) is verantwoordelijk voor sturing uitvoering I-agenda.
4. IKT/IT-controller is regisseur van i-projecten portfolioproses en bewaakt dat projecten binnen de kaders worden gerealiseerd.
5. GD/i (Gemeenschappelijke Dienst) verstrekt IKT integrale adviezen over projectvoorstellen (beheer, architectuur), de concernstaf over inhoud. GD/i is verantwoordelijk voor actualisatie capaciteitsplanning, zodat zij IKT (en opdrachtgevers) kan melden wanneer een project in uitvoering genomen kan worden.
6. GD/i is verantwoordelijk voor in uitvoering nemen I-projecten waarvan globaal en definitief plan van aanpak zijn goedgekeurd door IKT. Uitvoering kan intern of extern plaatsvinden.
7. Directies die i-projecten zonder tussenkomst GD/i uitbesteden moeten deze melden bij IKT (kaders architectuur/beheer gelden hier ook voor).

Projectenportfolio management:

1. Uit strategische kaders (kernrollen, Bestuursakkoord, Provincie 2015) afleiden welke i-behoeften concernbreed en directiespecifiek bestaan. Informatieadviseurs verzamelen deze binnen directies en de concernstaf prioriteert ze en voorziet ze van advies.
2. Informatieadviseurs bepalen samen met de regieorganisatie IIV de oplossingrichting van alle behoeften (moet een behoefte wel tot een i-project leiden).
3. Projecten moeten binnen gestelde kaders en op basis van professioneel projectleiderschap en opdrachtgeverschap worden uitgevoerd.

3. Architectuur

Doelen:

- In 2015 moet de architectuur compleet, consistent, stabiel, bekend, toekomstvast en normstellend zijn. Uitgangspunten zijn openheid, transparantie en standaardisatie. In 2010 worden hiertoe de eerste noodzakelijke stappen gezet.
- Ieder (nieuw) product voor informatievoorziening voldoet aan de kaders en richtlijnen die vanuit architectuur gesteld worden.

Uitgangspunten architectuur:

- Afspraken die vastliggen in de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) en Provinciale Enterprise Referentie Architectuur (PETRA). Indien deze afspraken niet compleet zijn, vult de provincie ze aan, liefst in interprovinciaal verband. NORA-principes richten zich op de provincie als uitvoeringsorganisatie en minder als ontwikkelingsorganisatie. Hiervoor zijn aanvullende principes gewenst.
- De architectuur ondersteunt het principe 'Open Overheid' en sluit aan bij maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Hierbij geldt het uitgangspunt 'alle informatie openbaar, tenzij'. Dat betekent dat open data principes moeten worden gehanteerd.
- De architectuur is volledig, stabiel, concernbreed bekend en wordt gehandhaafd. Daarvan is nog geen sprake; intern en extern worden/zijn bouwstenen ontwikkeld die niet aansluiten op de architectuur. Er moet worden gewerkt aan het op orde krijgen van de architectuur. Daarbij moet rekening worden gehouden met ICT-trends en -behoeften op landelijk niveau, behoefte aan managementinformatie en trends als web 2.0 en de combinatie van administratieve en geografische gegevens.

Open standaarden/Open source Software

De provincie heeft zich gecommitteerd aan het programma Nederland Open in Verbinding (NOiV). Dit programma stimuleert gebruik van open standaarden en open source software. De overheid wil een gelijk speelveld bevorderen op de softwaremarkt. Bij gelijke geschiktheid geniet open source software voorkeur boven closed source software. De provincie voert een passief beleid; pas als een softwarepakket toe is aan vervanging of (substantiële) update gaat de provincie na of een open source oplossing voorkeur geniet.

Basisregistraties

Basisregistraties zijn eenmalig verzamelde gegevens die meervoudig kunnen worden gebruikt. Twee sporen: 1) opstellen visie op implementatie en gebruik basisregistraties en (2) zorgen dat de provincie (minimaal) voldoet aan afspraken over uniforme koppeling en gebruik van basisregistraties.

4. Beheer

Doelen:

- Betrouwbare en beheersbare IT-infrastructuur die voldoet aan de architectuurprincipes, tegen kosten die niet boven de norm liggen.
- Afbouwen applicatielandschap.
- Uniformiteit in afspraken over functioneel, technisch en applicatiebeheer.
- Vóór uitvoering projecten moeten beheersconsequenties bekend en geaccepteerd zijn.

Uitgangspunten beheer:

- Elke directie is zelf verantwoordelijk voor functioneel beheer en het up-to-date zijn van data (Internet, intranet, inhoudelijke gegevens).
- Eisen vanuit beheer worden meegenomen in de architectuur van de ICT-infrastructuur, zodat deze efficiënt en effectief te beheren is.
- Het huidige niveau van ICT-ontwikkeling leidt op termijn tot substantieel toenemende exploitatielasten (zie ICT investerings- en exploitatienota 2009-2013). De stijging wordt deels opgevangen door structurele verhoging van het exploitatiebudget (€ 1 miljoen per jaar). Voor meer grip op de exploitatielasten moeten effecten van nieuwe projecten op beheer worden meegenomen in de business case van projecten.
- In het licht van hoe meer applicaties, hoe meer beheerskosten is het huidige aantal applicaties (meer dan 500) ongewenst. Dat moet minder.
- Naast traditionele applicaties wordt meer gebruik gemaakt van websites. Ook het beheren daarvan brengt de nodige beheerskosten met zich mee.
- Voor sturing op verlaging beheerskosten is het nodig kosten up-to-date beschikbaar te hebben. Splitsing ICT-budget in beheer, ontwikkeling en vervanging maakt deze kosten inzichtelijk.
- Herijking projectfinanciering: concernbrede projecten en directie- en programmaspecifieke i-projecten financieren uit centrale ICT-ontwikkel-/exploitatiebudget.

Tot slot wordt opgemerkt dat het ambitieniveau van beheer moet worden uitgewerkt in een beheerplan waarin keuzes worden gemaakt.

5. Budget

Doel: Realisatie i-projecten, beheer en architectuur binnen budgettaire kaders en verbetering financiële administratie van het ontwikkel- en beheerbudget.

Uitgangspunten (korte/langere termijn):

- DR besluit over financiering (lopende) i-projecten:
- Ontwikkelbudget verhogen naar € 2 miljoen per jaar. Concernstaf is budgethouder. Exploitatiebudget verhogen met € 1 miljoen per jaar.
- Splitsen budgetten voor ontwikkeling en beheer.
- Alle i-projecten bekostigen vanuit centrale ontwikkelbudget.
- Directies financieren i-projecten (deels) als centrale projectenbudget onvoldoende toereikend is; zeker als het directiespecifieke projecten zijn.

- Medewerkers/externe deskundigen kunnen alleen tijdschrijven op i-projecten/beheer waar goedkeuring aan is verleend door de DR.
- Bedrijfsvoeringssysteem levert informatie over uitputting budgetten en capaciteitsinzet (op basis van tijdschrijfcodes).

In maart 2009 is een dreigende overschrijding van het projecten- en exploitatiebudget van € 2,3 miljoen geconstateerd. Daarop zijn maatregelen genomen. 1) maatregelen ter vermindering tekort projectenbudget (€ 1,3 miljoen):

- Opnieuw beoordelen nut/noodzaak lopende i-projecten, met als resultaat stopzetten of later uitvoeren van projecten. Voor nieuwe i-projecten vindt deze weging ook plaats (i-agenda);
- De lijnorganisatie wordt verantwoordelijk voor financiering van i-projecten die alleen bestemd zijn voor de eigen directie.

2) Structurele verhoging projectenbudget tot € 2 miljoen per jaar en het exploitatiebudget met € 1 miljoen.

Onder exploitatielasten vallen beheer/licenties infrastructuur en applicaties, telecommunicatie en overige informatievoorziening.

Oorzaken meerjarige stijging exploitatielasten:

- Autonome trend tot digitaliseren waar de provincie weinig greep op heeft;
- Doorwerking eigen investeringen, bijvoorbeeld in het kader van Verbindend Brabant, op de exploitatielasten.

6.2 Huidige strategische informatiebeleid

2. *Beschikt de provincie thans over een actueel strategisch informatiebeleid dat in de pas loopt met recente ontwikkelingen op dit gebied?*

Een laatste, ten tijde van het rekenkameronderzoek nog niet door DR/GS vastgestelde, notitie omtrent strategisch informatiebeleid is de notitie 'iBrabant: open en innovatief'. Het betreft 'een statement over de visie van de provincie op informatisering, ICT en zaken die daarmee samenhangen'. Aangegeven wordt dat de notitie voort bouwt op de in 2010 vastgestelde I-Visie. Uit navraag is de rekenkamer gebleken dat het de hiervoor besproken notitie 'Strategisch Informatiebeleid 2010-2011' betreft.

In de notitie worden eerst enkele relevante maatschappelijke ontwikkelingen geschetst. Deze worden vertaald naar en aangevuld met enkele provinciale trends en vervolgens wordt de betekenis daarvan voor de ICT van de provincie aangeduid.

Tot slot wordt een aantal voorgenomen acties opgesomd.

Hieronder worden de onderwerpen samengevat.

Maatschappelijke ontwikkelingen

- Behoeftte aan een open overheid.
- Digitale agenda van Nederland: ICT voor innovatie en economische groei door meer ruimte voor ondernemers om slimmer te werken, over een snelle, open infrastructuur, die met vertrouwen kan worden gebruikt en waarop met kennis wordt gewerkt. Digitale stedenagenda: het innovatief aanpakken van maatschappelijke vraagstukken op lokaal niveau via de mogelijkheden die ICT en internet bieden.
- Specifiek voor ICT; de beweging richting cloud computing en landelijke afspraken betreffende gebruik open source software en open standaarden.
- De trend te komen tot plaats-, tijd- en apparaat- onafhankelijk werken.

Provinciale ontwikkelingen

- Informatiseringsbeleid is ondersteunend aan de provinciale ambities ten aanzien van implementatie van de *digitale agenda van Europa*, de *digitale agenda van Nederland* en de *digitale stedenagenda*.
- De provincie heeft veel data waarmee bedrijfsleven/partners ontwikkelingen tot stand kunnen brengen en de economie ondersteunen. Hiertoe zorgt de provincie voor goede toegankelijkheid en beschikbaarheid van data en bevordert dat andere beheerders van data dat ook doen.
- De provincie wil een open, transparante organisatie zijn. Bereikbaarheid en beschikbaarheid van de organisatie worden zo ingericht dat elke partner in korte tijd met de juiste persoon bij de provincie in verbinding komt. Hierbij hoort het uitgangspunt 'Alle informatie is openbaar, tenzij...'. Informatiebeveiliging moet erop gericht zijn een omgeving te creëren waarin burgers, bedrijven en overheden met vertrouwen kunnen genieten van veiligheid, integriteit en beschikbaarheid van gegevens.

Organisatieontwikkelingen

- Bij interne ICT keuzes eerst kijken naar verwachtingen buiten de organisatie. De organisatieontwikkeling en Agenda van Brabant vormen hiervoor belangrijke indicaties. De volgorde is: ICT begint bij nadenken over benodigde kennis en informatie, vertaalt deze in diensten en levert systemen en technische voorzieningen waarop ze kunnen draaien.
- Om samenwerking/uitwisseling mogelijk te maken wordt aangesloten bij wat elders ontwikkeld is (actieve volger zijn, geen voorloper) en wordt gebruik gemaakt van open standaarden en open source. I faciliteert samenwerking binnen het provinciehuis en met partners en maakt het mogelijk dat kennis en informatie van de provincie beschikbaar zijn voor de Brabantse samenleving en voor medewerkers van de provincie.
- De provincie stimuleert hergebruik van ontwikkelde zaken; eerst kijken of wat de provincie wil al bij andere overheden is ontwikkeld. Er wordt aangesloten bij/een bijdrage geleverd aan landelijke initiatieven en programma's (basisregistraties, NUP, PETRA).

- Om slim/efficiënt te werken moeten kennis/kunde binnen de organisatie beter worden ontsloten en gebruik worden gemaakt van kennis/ervaring binnen de samenleving. Integrale samenwerking en co-creatie zowel intern als extern spelen hierbij een belangrijke rol.
- De provincie wil een moderne organisatie zijn waar ook jonge mensen graag willen werken. Bij de organisatieinrichting wordt daarmee rekening gehouden. Vanuit ICT worden medewerkers gefaciliteerd. Door proven technology zijn kosten makkelijker beheersbaar. Voorzieningen worden een zaak van de medewerker zelf (Bring Your Own). Er komt meer nadruk te liggen op toegankelijkheid. Bedrijfsapplicaties worden apparaat onafhankelijk aangeboden.
- 7 x 24 uur bereikbaarheid vergt aanvullende technische voorzieningen. De organisatorische gevolgen kunnen fors zijn, wat veel aandacht vereist.
- ICT is faciliterend aan de doelstellingen van het programma Organisatie Ontwikkeling. De systemen worden zo ingericht dat optimaal wordt bijgedragen aan deze doelstellingen.

ICT Organisatie

- Systemen ontwikkelen vanuit behoefte aan functionaliteit/ondersteuning van de gebruiker.
- Het niveau van ondersteuning door het Dienstenplein wordt gehandhaafd, waarbij rekening wordt gehouden met toekomstige ontwikkelingen op het vlak van Bring Your Own.

Actiepunten

1. De principes van Open Overheid integreren in de beleidsplannen van alle directies. ICT is hierbij faciliterend en ondersteunend.
2. De Agenda van Brabant omvat de ambitie een topregio te zijn wat betreft kennis en innovatie. Dit vergt van de provincie een prominente rol bij het organiseren en faciliteren van ontwikkeling en uitwisseling van kennis en faciliteren van samenwerking. Hiertoe richt de provincie in 2011 en 2012 een platform voor beoogde partners in.
3. De architectuur dient voorbereid te zijn op de geschetste ambities. De provincie is een gegevensverwerkend bedrijf:
 - Gegevens zijn een productiefactor en worden als zodanig gemanaged;
 - Gegevens worden qua verantwoording voor kwaliteit ondergebracht bij een directie (gegevenseigenaarschap);
 - Wat betreft de belangrijkste gegevenstypen/soorten worden de principes van master data management ondergebracht in de werkwijze van de I-kolom. Deze principes dragen bij aan de noodzaak van rationalisatie van het applicatielandschap. De architectuurprincipes worden dit jaar onderwerp van discussie met de DR.
4. Het applicatielandschap rationaliseren en terugbrengen tot een bruikbare en beheersbare set van informatiesystemen. Het streven is 1 operating system in plaats van de huidige 3. Dit actiepunt wordt in samenspraak met gebruikers uitgevoerd, een planning wordt na de zomer voorgelegd aan de DR.

5. Voor vaste kosten wordt een niveau gezocht dat past bij de organisatie in 2015 (kleinere omvang, forse inhuur diensten en nieuwe kantooromgeving).
6. In 2013 wordt het provinciehuis gerenoveerd. Dit biedt kansen op het punt van ICT het been bij te trekken. In 2011 worden mogelijkheden en daarbij horende kosten verkend. Een voorstel wordt dit jaar aan de DR voorgelegd.
7. De faciliteiten verschuiven van aangeboden middelen naar Bring Your Own. Voor ICT betekent dit faciliteren toegang tot systemen onafhankelijk van het type apparaat. Een voorstel over zakelijk en privé-gebruik wordt dit jaar met DR, OR en fiscus besproken.
8. Aansluiten aanbod gespecialiseerd ICT-personeel op vraag. Wat moet core competentie van I-bureaus zijn en welke expertise wordt ingehuurd? Met de TUE wordt dit onderzocht.
9. Om grip te behouden op aantal en samenhang tussen projecten beoordelen regiebureau en IKT de wenselijkheid en financiële haalbaarheid van elk project. Dit leidt tot reductie van het aantal projecten en vergroot de sturing. Werkwijze en samenstelling IKT worden geëvalueerd, nadere voorstellen worden aan de DR voorgelegd.
10. In de uitwerking van de digitale agenda moet gekeken worden naar wat de provincie wel en niet doet en hoe de interne ICT-praktijk wordt verknoopt met buiten. Rapportage aan de DR in oktober 2011.

6.3 Interne sturing, beheersing en verantwoording

3. *In hoeverre voldoet (de uitvoering van) het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan, aan de basisvereisten met betrekking tot de aspecten aansturing, beheersing, verantwoording en toezicht?*

De rekenkamer heeft ervoor gekozen het onderzoek te beperken tot de interne sturing, de beheersing en de verantwoording. Aldus wordt ingegaan op de basisvereisten met betrekking tot organisatie en planning (als onderdelen van sturing), risicomanagement (als onderdeel van beheersing) en verantwoording.

6.3.1 Organisatie

Organisatiestructuur

Sinds 2010 kent de provincie een besturings- en organisatiemodel I&T (Informatievoorziening en Technologie). Aan de vraagkant van dit model wordt de 'I' ingevuld door de Concernstaf (strategie, innovatie en controle functie) en binnen de beleidsdirecties door I-adviseurs. De aanbodbkant is ondergebracht bij 4 I-bureaus van de GD binnen de directie Middelen; de I-kolom. Binnen de I-kolom is sprake van scheiding tussen sturing (regieorganisatie) en uitvoering (uitvoeringsbureaus). Tot de regieorganisatie behoren de bureaus Informatie Vraag en Aanbod (IVA) en Informatie Advies en Architectuur (IAA). Tot de uitvoeringsbureaus behoren Informatie Systemen en Producten (ISP),

Informatie Techniek en Data (ITD) en Informatie Geodesie (landmeters) en documentaire informatievoorziening (DIV/Archief).

De verantwoordelijkheid voor de aansturing van de I-kolom is belegd bij een daartoe op interim basis aangestelde manager. Geïnterviewden binnen de provincie hebben opgemerkt dat deze manager bij de directieraad kan aanschuiven wanneer hij dat nodig acht en daarmee feitelijk als Chief Information Officer (CIO) fungeert.

Naast de bureaus van de I-kolom zijn er nog 3 I-adviseurs actief binnen de directies en zijn er nog 3 clusters binnen bureau Interne Dienstverlening die zich met ICT bezighouden: functioneel beheer, uitgave apparatuur en het Dienstenplein.

Aansturing externe dienstverlening

Uit de jaarstukken 2005 tot en met 2010 komen de volgende cijfers met betrekking tot inhuur op het terrein van ICT naar voren: 2005 tot en met 2007 ICT-advies respectievelijk € 2.748.743, € 4.632.664 en € 6.235.450 en 2008 tot en met 2010 ICT-werkzaamheden respectievelijk € 7.921.429, € 8.168.590 en € 4.708.968. De cijfers voor 2011 zijn gebaseerd op informatie die door de provincie is verstrekt (tabel 2 en 3).

Tabel 2: Inhuur arbeidscapaciteit ICT 2011 (Bron: opgave provincie)

Onderwerp	inhuur Fte's gemiddeld	Inhuur dienst	Totaal financiële omvang (in €)
ICT projecten Projectleiders, ontwikkelaars, testers, etc.	16 -19 fte		2,5 – 2,8 miljoen
Beheer applicaties Projectleider, informatieanalisten, ontwikkelaars en testers voor kleine wijzigings/beheerstaken t.a.v. applicaties. Daarnaast betreft het ook diensten zoals een SLA met SAP.	3 - 5 fte	60.000	600.000 -800.000
Technisch beheer en helpdesksupport Databasebeheer, technische softwarespecialisten (bv. Citrix/VM-ware, SAP) en diensten zoals supportcontract Microsoft, helpdesk support telecom, etc.	3 - 5 fte	150.000	600.000 – 800.000
Overige inhuur Betreft tijdelijke inhuur voor organieke functies, zoals tweetal ICT managementfuncties, ondersteuning werkplekvoorziening ICT en interne helpdesk en ondersteuning team architectuur.	7 - 8 fte		500.000 - 700.000
TOTAAL	29 -37 fte	210.000	4,2 - 5,1 mln

Tabel 3: Inhuur projectleiders ICT-projecten (bron: opgave provincie)

Jaar	Intern	Extern	Totaal
2009	2,5 fte	6 - 8 fte	8,5 – 10,5
2010	1 fte	6 - 8 fte	7 – 9
2011	1 fte	6 - 8 fte	7 – 9

Het uitgangspunt binnen de provincie is dat de kern van de regiefunctie moet bestaan uit eigen mensen waarbij een flexibele schil van tijdelijke externen kan worden ingezet. Met betrekking tot de uitvoeringsfunctie is het standpunt dat deze door de regiefunctie optimaal kan presteren. Of de uitvoerende functie intern wordt verricht, in samenwerking met partners of wordt ingekocht is vanuit deze optiek minder relevant.

Inhuur staat, ook vanwege de krimpopgave, hoog op de politieke agenda. Momenteel vindt een analyse plaats naar ICT- inhuur door de TU Eindhoven. Daarbij staat de vraag centraal wat de provincie zelf aan ICT- kennis en -kunde in huis moet hebben en wat aan de markt overgelaten kan worden. Maar ook de vraag hoe wordt voorkomen dat externe partijen hun eigen opdrachtgever worden. Goed opdrachtgeverschap is hiervoor noodzakelijk en een strakke regie. Geïnterviewden hebben opgemerkt dat op deze punten verbetering nodig is. Om een geringere afhankelijkheid van externe partijen te bewerkstelligen, is ook een gerichte inzet van opleiding en training van eigen medewerkers nodig. Dit gebeurt thans alleen op het gebied van IT-architectuur.

6.3.2 Planning

Langetermijnvisie

Met betrekking tot de langetermijnvisie komt uit hoofdstuk 2 naar voren dat hier momenteel binnen de provincie aan wordt gewerkt; recent is de notitie 'iBrabant: open en innovatief' opgesteld. In de notitie iBrabant worden een aantal actiepunten geformuleerd die de komende jaren nader dienen te worden vormgegeven en uitgekristalliseerd. De notitie is opgesteld door de verantwoordelijke voor de aansturing van de I-kolom. Een algemene indruk met betrekking tot de I-visie/iBrabant, die uit de interviews naar voren is gekomen, is dat deze nog een zeer beperkt strategisch gehalte heeft. Velen hebben in dit verband aangegeven, dat ICT binnen de organisatie nog te veel als een puur technische aangelegenheid wordt beschouwd en projecten nog te veel op ad hoc basis plaatsvinden. In dat opzicht is er nog onvoldoende sprake van integraliteit tussen beleid en ICT.

Gezien het feit dat de geïnterviewden de afgelopen jaren een zekere windstilte hebben ervaren ten aanzien van strategisch informatiebeleid, wordt de I-visie wel door de meesten beschouwd als een goede stap in richting van een meer strategische benadering van de inzet van IT.

Voort is een algemene indruk van de geïnterviewden dat op bestuurlijk niveau het belang van ICT nog niet volledig wordt onderkend. Wel ervaren ze dat thans de urgentie van strategisch informatiebeleid binnen de directieraad meer en meer wordt onderkend.

Jaarplannen, projectenportfolio en projectplannen

Naar aanleiding van onder meer structurele overschrijdingen van het budget voor I(CT)-projecten en onvoldoende sturing op selectie en uitvoering van I-projecten, is in 2010 een nieuw proces voor project portfoliomanagement ingevoerd. Belangrijk onderdeel van dit proces is het onderbouwd selecteren van I-projectvoorstellen die in uitvoering worden genomen (I-agenda).

Deze I-agenda komt als volgt tot stand:

1. Jaarlijkse inventarisatie informatiebehoeften per directie door informatieadviseurs en prioritering door het directie- of managementteam. Voor elk project wordt een 'Prospect i-projecten' ingevuld en ingeleverd bij de concernstaf. Dit formulier bevat een minimale hoeveelheid gegevens om een voorlopig oordeel te kunnen geven over het belang van het project.
2. De concernstaf maakt een totaal overzicht van de informatiebehoeften. Dit wordt besproken met de i-adviseurs en GD. Naar aanleiding daarvan stelt de concernstaf een advies op voor de DR.
3. De directies krijgen gelegenheid te reageren op het conceptadvies. Op basis daarvan stelt de concernstaf een definitief advies op. Dit wordt samen met het overzicht ter besluitvorming voorgelegd aan de DR.
4. De DR besluit welke informatiebehoeften in het betreffende jaar (niet) opgepakt worden en welke vanuit het centrale projectenbudget worden gefinancierd.
5. Op basis van het DR-besluit stelt de concernstaf in samenspraak met de GD en directies een globale jaarplanning op. Er blijft ruimte over voor behoeften die gedurende het jaar in beeld komen.
6. De door de DR gehonoreerde informatiebehoeften worden omgezet in een business case. Deze worden beoordeeld door het IKT en vormen de basis voor het besluit of sprake is van een i-project. Na goedkeuring van de business case worden projecten definitief opgenomen in de i-projectenportfolio en de integrale projectenplanning.
7. ICT-projectleiders rapporteren aan de opdrachtgever over de voortgang. Grote afwijkingen worden ook gemeld aan het IKT en aan de i-adviseur. De i-adviseurs bespreken de voortgang van de i-agenda met de IT controller. Deze rapporteert over de realisatie van de i-projectenportfolio aan de DR.

Eind 2011 is de werkwijze om tot de I-agenda te komen enigszins gewijzigd:

1. I-behoeften worden geïnventariseerd door het team 'klantservices' (I-adviseurs en demand managers uit de I-regieorganisatie).
2. Het beoordelen van de informatiebehoeften op basis van concerncriteria wordt gedaan door de I-regieorganisatie in aanwezigheid van I-adviseurs.

3. De opbrengst van de inventarisatie en het resultaat van de toetsing worden in werkconferenties met de organisatie besproken.
Voorts wordt er vanaf 2012 gekeken naar de mogelijkheid een meerjarige I-agenda samen te stellen.

Kaderstelling waarbinnen i-projecten worden geselecteerd en uitgevoerd:

1. I-projecten worden getoetst aan de hand van een business case waaruit strategische waarde, haalbaarheid en financiële waarde blijkt.
2. De uitvoering wordt door de regieorganisatie aangestuurd. Uitbestedingen moeten via de regieorganisatie lopen en worden aangemeld bij het IKT.
3. Aanvragen omvatten de financiële en organisatorische gevolgen voor beheer (het in gebruik nemen en beheren van ICT-voorzieningen). Hiervoor moeten middelen (budget en personele capaciteit) worden gereserveerd.
4. I-projecten streven standaardisering na. Dit levert, zowel bij aanschaf als beheer, schaalvoordelen op en bevordert uniform werken.
5. Er dient zoveel mogelijk te worden samengewerkt met andere directies en provincies.
6. In 2012 wordt aandacht besteedt aan sanering van applicaties. Bij de realisatie van I-projecten wordt meegewogen of het project uitfasering van bestaande applicatie(s) mogelijk maakt.
7. De capaciteit die van de directies wordt gevraagd voor realisatie van concernbrede I-voorzieningen komt terug in afzonderlijke projectplannen.

Wat de toetsing van I-projecten betreft blijkt uit de interviews dat op het punt van strategische waarde de I-visie nog weinig aanknopingspunten biedt. Een voorbeeld is het uitgangspunt 'werken onder architectuur'. Er bestaat nog geen vastomlijnd beeld van hoe de architectuur er in de toekomst zal uitzien. Op die manier is het lastig te beoordelen of een project past in het toekomstbeeld van de provincie.

Financiële sturing

In de jaarstukken 2003 tot en met 2010 is de enige centrale post waar een directe relatie wordt gelegd tussen kosten en ICT de post 'kosten van automatisering', weergegeven in de kostenverdeelstaat. Er wordt geen inzicht gegeven in de samenstelling van deze kostenpost. In de periode 2007 tot en met 2010 betreft het ruim € 42 miljoen.

In de 'ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013 (5 oktober 2009) worden de ICT-uitgaven voor de komende jaren weergegeven.

Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar drie categorieën:

1. Ontwikkelings- of uitbreidingsinvesteringen (projectenbudget). Het betreft investeringen in ICT-voorzieningen die zorgen dat de organisatie voorziet in de behoeften van klanten, medewerkers en externe partners. Hier vallen ook inhuur van externen en proceskosten onder.
2. Exploitatie- of beheerslasten. Lasten veroorzaakt door het in gebruik nemen en beheren van ICT-voorzieningen.

3. Vervangings- c.q. instandhoudingsinvesteringen. Investerings in hardware en software die economisch of technisch afgeschreven zijn.

In de nota worden in tabellen de realisaties en ramingen van de investeringen/ budgetten in de jaren 2008/2009 tot en met 2012/2013 weergegeven (zie tabellen hieronder, bedragen afgerond in duizenden euro's).

Tabel 4

	Realisatie 2008	2009	2010	2011	2012
Huidige raming generiek	2.200	2.000	2.000	2.000	2.000
Totaal	2.200	2.000	2.000	2.000	2.000
Budget		1.400	1.400	1.400	1.550
Saldo (tekort)*		600	600	600	450
* Fictief waarbij is uitgegaan van een onderverdeling van het budget geautomatiseerde toepassingen (zie bijlage 1) van 2/3 exploitatielasten en 1/3 projectenbudget.					

Concernbrede ICT-projecten worden gefinancierd uit een centraal budget dat door het IKT wordt beheerd. De voorzitter van het IKT (de verantwoordelijke voor de aansturing van de I-kolom) is budgethouder en beslissingsbevoegd.

Tabel 5

	Realisatie 2008	2009	2010	2011	2012
Basisinfrastructuur					
Huidige raming	4.300	4.500	4.500	4.500	4.500
Extra exploitatielasten projecten en AW*		252,5	542,5	732,5	900
A) Totaal	4.300	4.753	5.043	5.233	5.400
B) Budget		3.779	4.429	3.700	4.370
A-B Saldo (tekort)		974	614	1.533	1.030
Beheer applicaties					
Huidige raming	1.250	1.500	1.500	1.500	1.500
Totaal	1.250	1.500	1.500	1.500	1.500
Budget**		1.500	1.500	1.500	1.500
Saldo (tekort)		0	0	0	0
Telecommunicatie					
Huidige raming	666	780	850	925	1.000
Totaal	666	780	850	925	1.000
Budget		536	535	537	541
Saldo (tekort)		244	315	388	459
Saldo totaal (tekort)		1.218	929	1.921	1.489

* Een deel van de structurele kosten AW zal landen in exploitatie (5%) en een deel zal in applicatiebeheer landen.

** Fictief waarbij is uitgegaan van een onderverdeling van het budget geautomatiseerde toepassingen van 2/3 beheerslast en 1/3 projectenbudget.

Tabel 6

Investerings	2009	2010	2011	2012	2013
Ontwikkelingsinvesteringen					
AW	6.000	2.000	1.500		
Instandhoudings- /vervangingsinvesteringen					
Projecten*	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
- Software**	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
- Hardware	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Totaal	10.600	6.600	6.100	4.600	4.600
* De bedragen voor projecten zijn onderdeel van het projectenbudget.					
** De bedragen voor soft- en hardware zijn onderdeel van het basisinfrastructuur budget.					

De in bovenstaande tabellen weergegeven overschrijdingen van het budget betreffen, zoals is aangegeven vanuit de ambtelijke organisatie, ‘verwachte’ overschrijdingen bij ongewijzigd beleid. In de ICT investerings- en exploitatienota wordt ter eliminatie van de dreigende overschrijding van het *projectenbudget* in 2009 een aantal maatregelen opgesomd. Over maatregelen in de jaren na 2009 om de verwachte overschrijdingen te elimineren wordt verder in de nota niet gesproken. Wel zijn in 2010 en 2011 I-agenda’s opgesteld, waarin wordt aangegeven welke I-projecten in de betreffende jaren (niet) in uitvoering worden genomen en worden gefinancierd vanuit het centrale projectenbudget.

Op maatregelen om de verwachte overschrijding van het *exploitatiebudget* terug te dringen wordt in de nota niet ingegaan. De rekenkamer heeft vastgesteld dat een in maart 2010 aangekondigd beheerplan, dat hiervoor een oplossing zou moeten bieden, in november 2011 nog niet is opgesteld. De rekenkamer heeft ook geen voortgangsrapportages aangetroffen naar aanleiding van de investeringsnota. Daarnaast heeft niet of nauwelijks verantwoording plaats gevonden over de ICT investerings- en exploitatiekosten in de P&C-documenten.

6.3.3 Risicomanagement

Informatievoorziening/ICT maakt geen onderdeel uit van de beleids- dan wel bedrijfsrisico’s die in de paragraaf Weerstandsvermogen worden weergegeven. Uit navraag bij betrokkenen binnen de provincie is gebleken dat ook anderszins informatievoorziening/ICT niet als zodanig onderwerp van risicomanagement

vormt. Wel, zo is aangegeven, zijn voor individuele projecten risicoanalyses uitgevoerd.

6.3.4 Verantwoording

De rekenkamer is voor de jaren 2008 tot en met 2010 nagegaan in hoeverre de jaarstukken en voorafgaand daaraan andere P&C-documenten, verantwoordingsinformatie bevatten over de uitvoering van strategisch informatiebeleid/ICT.

Verantwoording 2008

Uit bestudering van de P&C-documenten blijkt, dat zowel in de voorjaarsnota, najaarsbrief als de Jaarstukken 2008, bij het programma Verbindend Brabant (summier) aandacht wordt besteed aan acties in het kader van het thema Anders Werken. Deze hebben betrekking op het Bedieningsconcept, Digitaal Werken (digitalisering subsidie- en vergunningverleningsprocessen en acties in het kader van het realiseren van een 'digitale werkvloer'), de invoering van een besturingsmodel I&A en een portfoliomanagement proces.

De voorjaarsnota 2008 is op 27 juni 2008 besproken door PS, de najaarsbrief 2008 op 3 oktober 2008 en de Jaarstukken 2008 op 5 juni 2009. Uit de notulen van deze vergaderingen blijkt niet dat er opmerkingen zijn gemaakt of vragen zijn gesteld over het thema Anders Werken, ICT of informatievoorziening door PS.

In het Rapport van Bevindingen 2008 van de accountant wordt onder het kopje 'Waar is verbetering te realiseren?' onder meer verwezen naar Automatisering. De accountant concludeert dat het de provincie ontbreekt aan een duidelijke visie op de doorontwikkeling van de automatisering (met name SAP). Tevens constateert de accountant dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die applicaties bieden om de AO/IC zoveel mogelijk in het systeem in te richten.

In hun reactie op de Boardletter laten GS weten dat in 2009 twee projecten starten waarbij de opmerkingen van de accountant worden meegenomen. Het betreft de projecten 'realiseren structurele oplossing projectenregistratie' en het project rondom het herontwerp van het subsidieproces ILG, dat binnen 'Anders werken met subsidies' wordt opgepakt.

Verantwoording 2009

Zowel in de Voorjaarsnota 2009, als de najaarsbrief 2009 wordt met betrekking tot ICT alleen kort ingegaan op kosten. In de voorjaarsnota wordt opgemerkt dat de voortgaande digitalisering leidt tot een stijging van ICT-exploitatie lasten. Nieuwe wettelijke taken/bestuursafspraken en eigen ambities in het kader van Anders Werken vragen om een structurele budgetverhoging van € 1,0 miljoen.

In de najaarsbrief 2009 wordt voorgesteld ter dekking van de gestegen ICT kosten de stelpost Overhead in te zetten voor de jaren 2009 (€ 1,3miljoen), 2010 (€ 600.000), 2011 (€ 567.564) en 2012 (€ 400.000).

De Voorjaarsnota 2009 is op 10 juli en de najaarsbrief 2009 op 20 november 2009 besproken door PS. Uit de notulen van deze vergaderingen blijkt dat bij de behandeling van de voorjaarsnota opmerkingen zijn gemaakt over de programmalijn Anders Werken. Deze komen er op neer dat de programmalijn volgens de Staten een cultuuromslag ('omslag in de toren') vergen. 'Het gaat over een ander soort van werken.'

In de Jaarstukken 2009 worden de geleverde prestaties met betrekking tot 'Gedigitaliseerde klantprocessen' (subsidie- en vergunningverleningsproces) weergegeven. De accountant maakt in zijn rapport van bevindingen 2009 en boardletter 2009 geen specifieke opmerkingen over ICT/automatisering.

PS hebben de jaarstukken 2009 en het rapport van bevindingen van de accountant behandeld op 11 juni 2010. Met betrekking tot ICT vragen PS hoe GS omgaan met de aspecten investeren in mensen, de inrichting van systemen, ICT, faciliteiten en de inrichting van het gebouw. Hierop antwoordt de gedeputeerde dat het om zaken gaat die al lopen en waarvan wordt verwacht dat ze in de tweede helft van het jaar meer handen en voeten krijgen. De Staten zullen hierover tijdig worden geïnformeerd.

Verantwoording 2010

In de voorjaarsnota 2010 worden geen opmerkingen gemaakt over ICT. In de bestuursrapportage 2010-II (najaarsbrief) wordt opgemerkt dat in 2010 een nieuw proces voor project portfoliomanagement is ingericht en concernbreed een proces doorlopen is om de I-agenda 2010 samen te stellen. Dit proces en de resultaten hiervan worden kort beschreven. De bestuursrapportage 2010-II is op 12 november 2010 door PS behandeld. Uit de notulen van de vergadering blijkt niet dat ICT-/I-projecten en/of de I-agenda onderwerp van gesprek zijn geweest.

In de jaarstukken 2010 wordt niet ingegaan op behaalde resultaten in het kader van Anders Werken, digitale werkvloer of andere onderwerpen die betrekking hebben op ICT.

In de boardletter 2010 merkt de accountant over de nota Strategisch informatiebeleid 2010-2011 op, dat om de hierin beschreven ambities te verwezenlijken, de provincie een reorganisatie heeft doorgevoerd (scheiding tussen regie en uitvoering van IT werkzaamheden). 'Organisatiewijziging was nodig om beter in te kunnen spelen op de veranderende omgeving waarin de eisen worden verhoogd, de te beheren hoeveelheid gegevens, programmatuur en apparatuur toeneemt en de formatie afneemt.'

Verder wordt opgemerkt dat in het kader van digitaal werken in oktober 2010 een nieuw DMS is geïmplementeerd. De accountant stelt vast dat in opzet een gedegen projectaanpak is gedefinieerd. De provincie wordt wel geadviseerd spoedig na de live-datum een post-implementation audit uit te laten voeren op het digitaal werken proces.

Tot slot wordt merkt de accountant op dat de provincie een deel van de bevindingen met betrekking tot IT-beheer uit voorgaande jaren succesvol heeft opgevolgd. De volgende aanscherpingen worden nog nodig geacht: logische toegangsbeveiliging van SAP en Novell, in verband met de ontwikkeling naar single sign on, en aandacht voor bevoegdheden en verantwoordelijkheden die gepaard gaan met gebruik van passwords, digitale handtekeningen en dergelijke.

Met betrekking tot het advies van de accountant om een post-implementation audit te laten uitvoeren merken GS op dat ze deze opdracht graag met de specifieke EDP-audit kennis van de accountant willen vormgeven.

De Rekeningcommissie heeft op 20 december 2010 de boardletter en reactie van GS hierop besproken. Uit de notulen van deze vergadering blijkt dat met betrekking tot ICT wordt gepleit om vooral in te zetten op een samenhangende aanpak en niet te blijven steken in 'thematische' of ad hoc aanpak; mede in verband met efficiency en uiteindelijke effectiviteit.

6.4 Betrokkenheid Provinciale Staten

4. Op welke wijze worden PS betrokken bij de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan (kaderstelling, beschikbaar stellen middelen en controle)?

Zoals uit beantwoording van de eerste onderzoeksvraag naar voren is gekomen is het project @Brabant in 2000 op initiatief van PS van start gegaan. In de periode tot en met de evaluatie van het project (2005) zijn PS betrokken geweest bij de vormgeving van (delen van) het strategische informatiebeleid van de provincie. Op basis van de onderzochte dossiers concludeert de rekenkamer dat in de periode 2007 tot en met 2011 van verdere betrokkenheid van PS geen sprake geweest.

Om haar beeld te complementeren heeft de rekenkamer in het kader van haar onderzoek ook enkele schriftelijke vragen aan de fracties uit PS voorgelegd. De vragen hadden betrekking op de specifieke rol van PS ten aanzien van kaderstelling, het volgen van de beleidsuitvoering en controle. Met de vragen wilde de rekenkamer de observaties en opvattingen van PS over het onderwerp peilen.

De rekenkamer ontving van vijf fracties een inhoudelijke reactie. Vier fracties formuleerden een antwoord op alle gestelde vragen, één fractie overlegde een

algemene reactie. Op de vraag of men zicht heeft op het (strategisch) informatiebeleid van de provincie en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen, melden vier fracties dat dat niet of nauwelijks het geval is. Twee fracties geven daarbij aan dat een nota over het onderwerp (Strategisch informatiebeleid 2010-2011) niet via het stateninformatiesysteem achterhaald kon worden. Een fractie meldt dat zij vanaf 2006 regelmatig is geïnformeerd. Op de vraag of men zicht heeft op de middelen die met de uitvoering van het informatiebeleid gepaard gaan, wordt door twee fracties verwezen naar de begroting. Twee andere fracties geven expliciet aan dat zij geen totaalbeeld hebben, dan wel niet geïnformeerd worden over de kosten voor ICT. Wat kaderstelling door PS betreft, stellen alle vier fracties die hierop hebben geantwoord vast dat hiervan geen sprake is geweest.

De betrokkenheid bij de uitvoering van het beleid wordt door drie fracties als gering of onvoldoende beoordeeld, dan wel wordt gemeld dat zij alleen in de vorige bestuursperiode incidenteel door GS werden geïnformeerd over ontwikkelingen op ICT-gebied. Een fractie is van mening dat de betrokkenheid bij de uitvoering wel voldoende is.

Twee fracties stellen expliciet dat zij niet over voldoende informatie beschikken om de uitvoering van het beleid te kunnen controleren. Een derde fractie maakt melding van het feit dat er geen overzichtsnotitie is. Een fractie memoreert dat naar haar mening PS onvoldoende systematisch in positie zijn gebracht om zich uit te spreken over het beleid. Als voorbeeld wordt de ontwikkeling van de nieuwe provinciale website aangehaald. Een verzoek om daar een oordeel over te geven werd door de fractie als een adhoc vraag geïnterpreteerd. Deze fractie betreurt het dat de door haar gemaakte opmerkingen over de noodzaak van een goed werkende archieffunctie binnen de provinciale website, niet tot verbetering op dit punt hebben geleid. Een fractie geeft expliciet aan dat PS volgens haar wel over voldoende informatie beschikken om de uitvoering van het beleid te kunnen controleren. Ter toelichting wordt daarbij opgemerkt dat als PS om informatie vragen zij voldoende worden geïnformeerd.

De rekenkamer heeft de fracties gevraagd naar suggesties voor het verbeteren van de kaderstellende, autoriserende en controlerende rol van PS. Suggesties die in dat verband werden genoemd, zijn:

- het als integraal onderwerp agenderen in de statencommissie;
- verbeteren integrale verantwoording over de resultaten;
- aansluiten van het strategisch informatiebeleid op de nieuwe coalitie en de daarmee samenhangende wijzigingen in commissies en visie op kerntaken;
- verspreiden van een notitie ICT/informatiebeleid via een van de commissies, met de uitnodiging aan de commissie om inhoudelijke bijdragen te leveren.

- Als onderwerpen die in deze notitie aan de orde dienen te komen, worden genoemd:
 - o de stand van zaken van diverse grote projecten;
 - o vastleggen van ambities;
 - o inzet van middelen en omschrijving van hetgeen daarmee bereikt dient te worden;
 - o consequenties van 'Het Nieuwe Werken' voor het personeel;
 - o beschrijving communicatie met burgers en externe relaties;
 - o beschrijving communicatie intern;
 - o aangrijpen verbouwing provinciehuis om visie te verduidelijken;
 - o implementatie afspraken duurzaam ict-inkoopbeleid;
 - o afspraken over minimum van twee informatiemomenten tijdens een bestuursperiode.

Bijlage I Basiseisen governance-cyclus

Interne sturing

Onder *interne sturing* verstaat de rekenkamer in navolging van de Algemene Rekenkamer ‘het proces waarbij richting wordt gegeven aan een organisatie om de beleidsdoelen te kunnen realiseren binnen de gestelde (wettelijke) kaders en de omgeving.’

In termen van IT-governance onderscheidt de rekenkamer wat interne sturing betreft de volgende activiteiten en daaraan te stellen basisvereisten:

1. Planning van de informatievoorziening en ICT.
Basisvereisten:
 - een langetermijnvisie (ICT-strategie) van de top van de provinciale organisatie op de inzet van ICT, met aandacht voor afstemming tussen organisatiedoelen en ICT, SMART-geformuleerde doelstellingen, succes- en faalfactoren, prestatie-indicatoren en aansluiting tussen de informatiebehoefte van de organisatie en van (eventuele) ketenpartners en ICT.
 - Jaarplannen met jaardoelstellingen, projectenportfolio en projectplannen.
 - Financiële sturing.
2. Organisatie van de informatievoorziening en ICT.
Basisvereisten:
 - Regievoering ICT-functie belegd in de top van de organisatie bij de chief information officer (CIO);
 - Een organisatiestructuur die voorziet in een heldere verdeling van functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau⁶ en scheiding tussen vraag en aanbod (intern en/of extern);
 - Indien sprake is van uitbesteding: adequate aansturing van de externe ICT-dienstverlener onder meer door contractmanagement.
3. Vormgeving van de concern informatiearchitectuur.
Basisvereisten:
 - De informatiearchitectuur beschrijft de relatie tussen de bedrijfsprocessen en de structuur van de informatievoorziening. Deze structuur van de informatievoorziening betreft informatiesystemen en applicaties, de technische infrastructuur en gegevens die verwerkt worden door de informatiesystemen en applicaties;
 - Om afdelingen binnen een organisatie samen te kunnen laten werken dient sprake te zijn van één samenhangende en volledige informatiearchitectuur als standaard voor de gehele organisatie;

⁶ Het gaat hier om besturing en besluitvorming, beleidsvorming en -uitvoering, eigenaarschap, beheer en beveiliging van systemen, kwaliteitsbeheersing van dienstverlening en audit.

- Om in ketens te kunnen samenwerken dienen de betrokken organisaties ook elkaars architectuur te verstaan en op basis daarvan op elkaars processen, informatiestromen en technieken aan te sluiten.
4. Inrichting van ICT-processen en opstellen interne procedures, regels en richtlijnen.
- Basisvereisten:
- Inrichten van/richtlijnen voor ICT-beheerprocessen:
 - o Functioneel beheer
 - o Applicatiebeheer
 - o Technisch beheer
 - Inrichten van/richtlijnen voor informatiebeveiliging;
 - Inrichten van/richtlijnen voor projectmanagement:
 - o kosten- batenanalyses;
 - o technologische haalbaarheidsstudie;
 - o onderzoek naar alternatieven;
 - o projectbeheersing.
 - Op het niveau van de gebruikersorganisatie en interne of externe ICT-dienstverlener:
 - o Vastleggen van afspraken over niveau en omvang van de dienstverlening en daarmee gepaard gaande budget, in een Serviceniveau-overeenkomst (SNO)⁷;
 - o Bewaken serviceniveau;
 - o Contractmanagement/relatiemanagement;
 - Procedures voor uitbesteding bij de keuze voor een externe ICT-dienstverlener;
 - Richtlijnen voor softwareontwikkeling en testmanagement.

Interne beheersing

In de literatuur zijn diverse definities van interne beheersing te vinden. Bij vele daarvan gaat het bij interne beheersing om het proces gericht op het verkrijgen van inzicht in de (mate van) realisatie van de doelstellingen van de organisatie. Zo nodig worden op basis van dit inzicht maatregelen getroffen voor bijsturing zodat de doelstellingen gerealiseerd kunnen worden. Vertaald naar IT-governance beschrijft de rekenkamer, in navolging van de Algemene Rekenkamer, interne beheersing als het ‘op koers houden’ van de ICT-voorziening.

Wat interne beheersing betreft zijn de volgende activiteiten en daaraan te stellen basisvereisten te onderscheiden:

1. Risicomanagement.

Basisvereisten:

- Periodieke inventarisatie/analyse van:
 - o risico's van vitale systemen op basis van afhankelijkheids- en kwetsbaarheids-analyses (A&K-analyses);

⁷ De Engelse term hiervoor is Service Level Agreement (SLA).

- o projectrisico's.
 - Continue risicobeheersing (risicoparagraaf in jaarplannen, periodiek risico-overleg).
2. Naleving interne procedures en richtlijnen en externe wet- en regelgeving.
- Basisvereisten:
- Interne procedures, regels en richtlijnen met betrekking tot onder meer:
 - o ICT-beheersprocessen;
 - o Informatiebeveiliging;
 - o Projectmanagement;
 - o Afspraken tussen gebruikersorganisatie en ICT-dienstverlener;
 - o Uitbesteding;
 - o softwareontwikkeling en testmanagement.
 - Externe wet- en regelgeving waaronder:
 - o Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)
 - o Archiefwet;
 - o Informatiebeveiliging.
3. Informatie en communicatie in de vorm van periodieke en incidentele managementrapportages.
- Basisvereisten:
- Periodieke verantwoording over reguliere ICT-activiteiten (kosten, prestaties (uitvoering SNO), risico's, kwaliteit dienstverlening, klachten, storingen);
 - Periodieke verantwoording over ICT-projecten (voortgang, kosten, producten, mijlpalen, incidenten, risico's);
 - Incidentele rapportages, bijvoorbeeld rapportages over storingen en calamiteiten.
4. Voortgangscontrolle op en bijsturing van de planning.
- Basisvereisten:
- Vergelijking tussen planning (informatieplan/ICT-strategie, jaarplannen, projectplannen) en realisatie op de aspecten tijd, kwaliteit en kosten;
 - Indien nodig bijsturen en nagaan of dit tot het gewenste resultaat leidt.
5. Uitvoeren van audits en evaluaties (intern of extern) en monitoring om na te gaan of de I/IT-voorziening naar behoren functioneert.

Externe verantwoording

Externe verantwoording betekent rekenschap afleggen aan externe belanghebbenden. Organisaties moeten richting hun belanghebbenden kunnen aantonen dat zij de bedrijfsprocessen beheersen (dat de bedrijfsvoering in 'control' is).

Verantwoording over de bedrijfsprocessen dient, conform het BBV, binnen provincies in ieder geval plaats te vinden in de bedrijfsvoeringsparagraaf van de Jaarstukken.

Uit de toelichting bij het BBV blijkt dat bedrijfsvoering bij provincies en gemeenten traditioneel bestaat uit de onderdelen personeel, informatisering, automatisering, communicatie, organisatie, financieel beheer en facilitaire dienstverlening.’

In dit opzicht is de bedrijfsvoeringsparagraaf een logische plaats om verantwoording af te leggen over strategisch informatiebeleid/IT-governance. Op die manier kunnen externe belanghebbenden beoordelen of de provincie grip heeft op de informatievoorziening.

Daarnaast is het, op grond van de ‘Regeling grote projecten’⁸, binnen de rijksoverheid gebruikelijk verantwoording af te leggen over grote projecten in voortgangsrapportages. De rekenkamer is van mening dat, conform het gedachtegoed van deze regeling, de provincie eveneens verantwoording dient af te leggen over grote projecten.

Wat externe verantwoording betreft zijn de volgende activiteiten en daaraan te stellen basisvereisten te onderscheiden:

1. Verantwoording afleggen in de bedrijfsvoeringsparagraaf.

Basisvereisten:

- Inzicht bieden in de informatievoorziening, het ondersteunende ICT-beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten;
- Inzicht bieden in de ICT-risico’s;

2. Verantwoording afleggen over grote ICT-projecten in voortgangsrapportages.

Basisvereisten:

- Inzicht bieden in de voortgang, prestaties, kosten, risico’s en kwaliteit.

Toezicht

In navolging van de Algemene Rekenkamer is een algemeen aanvaarde definitie van toezicht in overheidsland ‘het verzamelen van informatie over de vraag of een handeling of zaak voldoet aan de daaraan gestelde eisen, het zich daarna vormen van een oordeel daarover en het eventueel naar aanleiding daarvan interveniëren.’

In termen van IT-governance betreft het verrichten van toezicht (voor de toezichthouder) de volgende activiteiten:

1. Informatieverzameling over de uitvoering van het ICT-beleid en de daaruit voortvloeiende resultaten;
2. Het vormen van een oordeel hierover;
3. Het eventueel naar aanleiding hiervan interveniëren.

⁸ De Regeling grote projecten is een instrument van de Tweede Kamer. De Kamer kan besluiten dat een beleidsterrein of project zo belangrijk is dat ze een uitgebreide informatievoorziening daarover wil. Hiertoe kan de Kamer dit beleidsterrein of project aanmerken als ‘groot project’. De Tweede Kamer heeft de Regeling grote projecten laatstelijk vastgesteld op 22 juni 2006.

Met betrekking tot bovenstaande activiteiten zijn belangrijke basisvereisten dat:

- De rol van de toezichthouder op bestuurlijk niveau is belegd;
- Het toezicht door een onafhankelijke partij wordt gehouden;
- De werkzaamheden van de toezichthouder er op zijn gericht (aanvullende) zekerheid te geven over de kwaliteit van de (verantwoordings)informatie. Daarbij zijn belangrijke bronnen voor de toezichthouder voortgangsrapportages, bedrijfsvoeringsparagraaf, externe onderzoeken, bestuurlijk overleg en eigen onderzoek.

Strategisch Informatiebeleid Provincie Noord-Brabant

Deel II: Rapport van bevindingen

6 februari 2012

ISBN 978-90-8768-033-6

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Strategisch informatiebeleid	6
2.1	Project @Brabant	6
2.1.1	Evaluatie @Brabant Commissie Beleidsevaluatie	6
2.1.2	Eindrapportage @Brabant GS	10
2.1.3	Bespreking rapport Evaluatie @Brabant	11
2.1.4	Notitie Informatievoorziening in het licht van @Brabant	12
2.2	Informatiebeleid 2003-2007	16
2.2.1	Eindrapport Scenario's Informatiebeleid 2003-2007	17
2.2.2	Notitie commissie BM Scenario's Informatiebeleid 2003-2007	20
2.2.3	Uitwerking scenario 2	21
2.3	Brabant, de andere provincie	25
2.3.1	Inhoud notitie Brabant, de andere provincie	25
2.3.2	Voortgang Andere provincie	29
2.4	Informatiebeleid 2007-2011	31
2.4.1	Programma Anders Werken	31
2.4.2	Verbindend Brabant	37
2.4.3	Verbindend Brabant 2007-2011	37
2.4.4	Verbindend Brabant 2008-2011	38
2.4.5	Verbindend Brabant 2009-2011	39
2.4.6	Verbindend Brabant 2010-2011	40
2.5	Informatiebeleid 2010-2015	45
2.5.1	Strategisch Informatiebeleid 2010-2011	45
2.5.2	iBrabant: open en innovatief	55
3	Strategisch informatiebeleid in de praktijk	60
3.1	Sturing	60
3.1.1	Organisatie	60
3.1.2	Planning	66
3.2	Risicomanagement	75
3.3	Verantwoording	76
3.3.1	P&C-documenten 2008	76
3.3.2	P&C-documenten 2009	80
3.3.3	P&C-documenten 2010	83
3.3.4	P&C-documenten 2011	86
4	Betrokkenheid Provinciale Staten	88
	Bijlage I Lijst geïnterviewden	90
	Bijlage II Gerealiseerde ICT-projecten	91

1 Inleiding

De Zuidelijke Rekenkamer heeft in de periode juli 2011 - november 2011 onderzoek verricht naar de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid binnen de provincie Noord-Brabant in de periode 2006 tot juli 2011. Binnen het governance-gedachtegoed wordt strategisch informatiebeleid aangeduid met de term 'IT-governance'.

In het verlengde van de definities die het Ministerie van Financiën (1996) hanteert ten aanzien van corporate governance (bestuur van ondernemingen) en government governance (bestuur van overheidsorganisaties)¹ definieert de Algemene Rekenkamer IT-governance als: 'De gezamenlijke verantwoordelijkheid van de top van de organisatie en de toezichthouder(s) voor:

- de interne sturing van de ICT-voorziening van de organisatie;
- de interne beheersing van de ICT-voorziening van de organisatie;
- de externe verantwoording over de ICT-voorziening van de organisatie;
- het (externe) toezicht op de ICT-voorziening van de organisatie.'

Op basis van bovenstaande definitie is volgens de rekenkamer sprake van adequaat strategisch informatiebeleid indien de provincie op strategisch niveau (GS/Directieraad) beschikt over een heldere visie op de inzet van IT ter ondersteuning van de informatievoorziening. Daarbij dient een goede aansturing en beheersing te zijn gewaarborgd, evenals het op adequate wijze afleggen van verantwoording hierover aan Provinciale Staten (PS) en het uitoefenen van toezicht hierop ten behoeve van PS.

Eén van de doelen van het onderzoek is om, uitgaande van het bovenstaande, de stand van zaken ten aanzien van het strategische informatiebeleid binnen de provincie Noord-Brabant in kaart te brengen. Daarnaast wil de rekenkamer inzicht bieden in de wijze waarop PS invulling geven aan hun kaderstellende, autoriserende en controlerende rol bij de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid. Tot slot beoogt de rekenkamer, met het oog op de toekomst, aandachtspunten te formuleren voor GS en PS.

Voor de uitwerking van de doelstellingen in onderzoeksvragen en een beschrijving van de aanpak van het onderzoek verwijst de rekenkamer naar het bestuurlijke rapport. Daarin wordt tevens een samenvatting gegeven van de onderzoeksbevindingen en worden de conclusies waartoe het onderzoek heeft geleid en enkele aanbevelingen geformuleerd. Tot slot worden in deze rapportage

¹ Het sturen en beheersen van ondernemingen, respectievelijk overheidsorganisaties en door de overheid in het leven geroepen organisaties, de verantwoording die daarover wordt afgelegd en het toezicht dat daarop wordt uitgeoefend ten behoeve van belanghebbenden.

de bestuurlijke reactie op het onderzoek en een nawoord van de rekenkamer weergegeven.

In het voorliggende rapport worden de bevindingen van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 2 wordt beschreven hoe het strategische informatiebeleid zich de afgelopen jaren binnen de provincie heeft ontwikkeld en wat de huidige stand van zaken dienaangaande is.

In hoofdstuk 3 komt de beleidsuitvoering aan de orde en in hoofdstuk 4 de betrokkenheid van PS bij de vormgeving en uitvoering van het strategische informatiebeleid.

2 Strategisch informatiebeleid

2.1 Project @Brabant

In 2000 is op initiatief van PS het project @Brabant van start gegaan. Dit project was gericht op het vormgeven van het externe ICT-stimuleringsbeleid van de provincie Noord-Brabant. De hoofddoelstelling van het project, dat in de periode 2000 tot en met 2003 is uitgevoerd, was van de provincie Noord-Brabant in brede zin een excellente ICT-provincie te maken. Een commissie met externe deskundigen heeft de uitvoering van het project begeleid en GS tussentijds en na afloop van het project van adviezen voorzien.

2.1.1 Evaluatie @Brabant Commissie Beleidsevaluatie

In 2005 heeft Berenschot, in opdracht van de Commissie Beleidsevaluatie, het project @Brabant geëvalueerd. Het doel van deze evaluatie was om PS handvatten te bieden om in de toekomst projecten als @Brabant goed vorm te kunnen geven en beter te kunnen aansturen.

In het rapport worden met betrekking tot de onderzoeksvragen de belangrijkste constatering die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen weergegeven. Deze luiden als volgt:

1. Heeft het project @Brabant op een effectieve en efficiënte wijze bijgedragen aan de doelstellingen?

De aanpak en opzet van het project waren goed en hadden op een efficiënte wijze een bijdrage aan de doelstellingen kunnen leveren. Het project was echter in een vroeg stadium nauw ingekaderd waardoor het project aan effectiviteit heeft ingeboet.

2. Vervult het project op een effectieve en efficiënte wijze haar rol als stimulator en katalysator?

Het project vervulde een proactieve rol in het entameren van innovatieve ontwikkelingen. De eerder genoemde nauwe inkadering liet echter niet toe dat het maximale uit deze aanpak is gehaald.

3. Dragen de projecten waaraan de provincie steun verleent, aantoonbaar bij aan de doelstellingen en de hoofddoelstelling (een excellente ICT-provincie)?

De ondersteunde projecten waren relevant voor de hoofddoelstellingen en doelstellingen van het project. De doelstellingen waren echter dermate breed en de ambities dermate groot, met een in verhouding tot de doelstellingen en ambities bescheiden budget, dat @Brabant simpelweg geen effect op al die gebieden kon sorteren. Op een aantal deelgebieden heeft @Brabant wel aantoonbare resultaten achtergelaten.

4. Aan welke randvoorwaarden moet een enthousiasmerend en ambitieus project voldoen om een effectieve besteding van middelen te waarborgen zonder de kracht en mogelijkheid om snel te anticiperen op ontwikkelingen te verliezen?

Randvoorwaarden voor enthousiasmerende projecten kunnen vooral gevonden worden in de wijze waarop de organisatie met projecten als @Brabant omgaat en de wijze waarop deze zijn te organiseren. In de aanbevelingen wordt hier nader op ingegaan.

5. Zijn de resultaten van het project @Brabant vertaald in regulier beleid? @Brabant heeft op een aantal deelgebieden projecten overgedragen aan de lijnafdelingen. Deze projecten zijn onderdeel van het reguliere beleid geworden. In bredere zin is het project er niet geslaagd haar innovatieve aanpak en werkwijzen in de organisatie te laten neerdalen. Het enthousiasme dat er wel degelijk was over de toepassing van ICT in de informatiesamenleving is teveel aan individuele medewerkers blijven hangen.

Op basis van deze constatering worden in het rapport op verschillende niveaus (doelstellingen en ambities, het project als geheel en de invloed van de context en omgeving hierop en de gehanteerde evaluatieaspecten) conclusies getrokken en naar aanleiding hiervan aanbevelingen gedaan.

Conclusies met betrekking tot doelstellingen en ambities:

- Het project @Brabant heeft niet geleid tot een excellente ICT-provincie, in de zin dat Noord-Brabant als provincie (gebied en organisatie) zich nadrukkelijk van andere provincies onderscheidt in de toepassing van ICT. Daarvoor is het project uiteindelijk te beperkt van opzet geweest. @Brabant heeft er wel toe geleid dat in bepaalde sectoren (met name het onderwijs) de toepassing van ICT in de provincie een stap verder is gekomen.
- Op het gebied van de ambitie ‘bewustwording en participatie’ heeft het project wel degelijk een aantal zaken bereikt. Gedurende het onderzoek is in gesprekken meermalen gebleken dat @Brabant de eerste is geweest die toepassing van ICT in bepaalde maatschappelijke sectoren heeft aangekaart. In een aantal gevallen heeft @Brabant een beslissend duwtje kunnen geven door bijvoorbeeld een haalbaarheidsonderzoek mogelijk te maken.
- @Brabant heeft nauwelijks een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van E-government in Noord-Brabant. Er zijn een paar kleinere ontwikkelingen richting gemeenten en waterschappen in gang gezet. Ook is er een waardevol platform gecreëerd waar bestuurders ervaringen over elektronische dienstverlening kunnen uitwisselen. Het kernpunt van deze ambitie, namelijk de wijze waarop de provincie zelf haar dienstverlening richting burgers, bedrijven, andere overheden en maatschappelijke organisaties digitaal zou moeten vormgeven, is echter niet aan bod gekomen.
- Aan de verspreiding van ICT-toepassingen op provinciale beleidsterreinen heeft @Brabant gedeeltelijk iets bij kunnen dragen. Met betrekking tot de prioriteiten ouderen, zorg en onderwijs heeft @Brabant alleen op het laatste terrein zelfstandig een structuur van enige importantie en duurzaamheid achtergelaten. Op de andere terreinen zijn de resultaten vluchtiger gebleken omdat veel op quick-wins is ingezet of omdat @Brabant slechts een aanvullende financieringsbron is geweest voor bestaande programma's.

Ook heeft @Brabant geen blijvende aandacht voor de toepassing van ICT bij de beleidsdirecties van de provincie kunnen organiseren. Het enthousiasme over de informatiesamenleving dat er wel degelijk was, is te sterk aan individuen gekoppeld gebleven.

Conclusies met betrekking tot het project (samengevat):

- De projectorganisatie heeft conform de opdracht en de kaders die zij vanuit PS heeft gekregen, invulling aan het project @Brabant gegeven.
- Dat het project desondanks slechts vrij beperkt aan de doelstellingen heeft voldaan, ligt mede in het feit dat de eindverantwoordelijkheid voor het project niet eenduidig was belegd:
 - o het project was buiten de lijn geplaatst, waardoor de aandacht van het lijnmanagement beperkt was;
 - o Het project heeft niet altijd de aandacht gekregen in het college en de directie die het verdiende;
 - o PS namen meer afstand toen de projectenportfolio voor een groot gedeelte was vastgesteld. PS hebben als initiatiefnemer uiteindelijk niet geprobeerd bij te sturen toen een aantal aspecten van het project nadrukkelijk tussen wal en schip viel.
- In de programmering van het project zijn al in een vroeg stadium de middelen verdeeld. De eerste financiële voorstellen hadden voor PS te veel een 'carte blanche'-karakter. PS wilden meer zekerheid door de middelen aan concrete, zichtbare projecten toe te kennen. Hiermee werd de bewegingsruimte van het project beperkt. Het innovatieve karakter van het project is daardoor ondermijnd.

Conclusie met betrekking tot de evaluatieaspecten (samengevat):

- Duurzaamheid: Aan de ene kant heeft het project een aantal duurzame resultaten opgeleverd (op het gebied van onderwijs, voortzetting van onder @Brabant gestarte breedbandbeleid en continuering platform Elektronische Overheid). Aan de andere kant is relatief veel ingezet op bewustwordingsprojecten, die logischerwijs éénmalig van karakter zijn.
- Lerend vermogen: De organisatie heeft niet direct veel geleerd van de lessen van @Brabant. Dit is gelegen in het feit dat de betrokkenheid van de lijn weinig formeel was georganiseerd. Het invoeren van de lessen van @Brabant in de lijnorganisatie behoorde daardoor niet direct tot de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Door het onvoldoende duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden voor het project is een aantal essentiële elementen niet uitgevoerd. Aan het eind van het project is een implementatieplan opgesteld om opvolging aan @Brabant in de organisatie te geven. Dit plan is uiteindelijk niet uitgevoerd omdat het onvoldoende duidelijk was wie daarvoor verantwoordelijk was.
- Efficiency: Enerzijds was het project in opzet efficiënt. Door een proactieve opstelling probeerde het project het maximale uit initiatieven te halen. Anderzijds was de besteding van middelen vanaf het begin vrij strak ingekaderd.

Het project had daarmee niet altijd de mogelijkheid om de ter beschikking staande middelen in te zetten om geëntameerde initiatieven te ondersteunen en tot volle wasdom te brengen.

- Effectiviteit: De doelstellingen van @Brabant waren breed en de aspiraties groot. @Brabant kon simpelweg op al die terreinen geen groot effect uitoefenen. Ook speelt hierin mee dat de verantwoordelijkheid voor het project niet voldoende duidelijk was belegd.
- Relevantie: Alle door @Brabant ondernomen activiteiten en ondersteunde projecten waren in principe relevant in het licht van de hoofddoelstelling en de ambities zoals die zijn verwoord in het beleidskader '@Brabant wordt werkelijkheid'.

Aanbevelingen (samengevat):

- PS wordt aanbevolen er zorg voor te dragen dat bij toekomstige projecten scherper geformuleerde doelstellingen worden nagestreefd.
- In innovatieve projecten is ruimte nodig om in te spelen op veranderingen en verrassende initiatieven. PS doen er goed aan deze ruimte te bieden. Op voorhand was niet volledig duidelijk te maken welke projecten geïnitieerd zouden worden en welk budget daarvoor nodig was. Het is dan beter duidelijk procesmatige 'spelregels' voor het project af te spreken. Momenten om een project bij te sturen zitten nadrukkelijk in de aanpak verweven.
- Geef GS geen onuitvoerbaar opdracht mee. PS doen er in de toekomst goed aan om middelen en doelstellingen met elkaar in overeenstemming te brengen. Bewustwording, participatie en E-government zijn nu en waren ten tijde van @Brabant ambitieuze doelstellingen. Ook de term 'excellente ICT-provincie' getuigt van aspiraties. Het behalen van dergelijke doelstellingen in één project is haast een onmogelijke taak.
- Ambitieuze projecten hebben volgelingen nodig. Het besef dat ICT een belangrijk en bruikbaar instrument is, is binnen de provinciale organisatie slechts mondjesmaat doorgedrongen. Zowel GS als PS doen er in de toekomst goed aan om de eigen organisatie mee te krijgen. Dit dient op een wijze te gebeuren die 'vrijblijvendheid' inperkt.
- Het positioneren van een groot, ambitieus project buiten de staande organisatie brengt het risico mee dat het project van de lijnorganisatie vervreemdt. Een project heeft per definitie een tijdelijk karakter en zal na verloop van tijd ophouden te bestaan. Het is van belang dat de lijnorganisatie de resultaten en lopende projecten overneemt.
- Integrale projecten als @Brabant zullen vaker voorkomen. Aanbevolen wordt de wijze waarop de organisatie projecten organiseert en aanstuurt nader te onderzoeken en handvatten hiervoor op een structurele wijze in de organisatie vorm te geven.

2.1.2 Eindrapportage @Brabant GS

GS hebben in februari 2006 een eindrapportage van het project @Brabant opgesteld². Hierin wordt ingegaan op de voorgeschiedenis, de ambities waarmee het project van start ging, de inrichting van het project, de wijze waarop het project is uitgevoerd en de gevolgen daarvan en de financiële verantwoording. Daarnaast wordt een overzicht gegeven van de mate waarin invulling is gegeven aan de adviezen van de externe begeleidingscommissie.

Het betreft 5 algemene en 9 domeinspecifieke aanbevelingen. De algemene aanbevelingen luiden als volgt:

1. Continueer de komende bestuursperiode binnen het reguliere beleid het in het project @Brabant geïnitieerde externe ICT-stimuleringsbeleid. Versterk de aandacht voor de mogelijkheden van ICT in de beleidsvelden van de provincie en bewerkstellig dat de deskundigheidsontwikkeling die binnen @Brabant opgang is gebracht binnen de beleidsafdelingen verder wordt uitgebouwd.
2. Ontwikkel per pijler van de duurzaamheidbalans een ICT-kansenkaart. Waar kan ICT bijdragen aan de vergroting van het kapitaal van de pijler. Onderwerp de plannen van derden, maar ook de eigen plannen voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken aan een ICT-toets.
3. Toets de jaarplannen van de provinciale steunfuncties aan een visie op de mogelijkheden van ICT en op de toepassing ervan bij het realiseren van de uitvoeringsdoelstellingen van de steunfuncties.
4. Geef zelf het goede voorbeeld door de inzet van ICT bij het verbeteren van de effectiviteit en de efficiëntie van de provinciale overheid in Noord-Brabant.
5. De commissie beveelt de provincie aan om samen met de andere lagere overheden in de provincie de komende jaren zoveel mogelijk van deze informatie online te brengen.

De conclusie die GS ten aanzien van het opvolgen van de aanbevelingen trekt luidt als volgt:

‘De aanbevelingen van de commissie zijn organisatiebreed in de provincie nog niet met dezelfde intensiteit overgenomen. Er zijn enkele belangrijke initiatieven te noemen, die het gevolg zijn van het project @Brabant of van beleidsmakers, die gevoelig zijn geweest voor de maatschappelijke trends, die door de commissie zijn gesignaleerd. De noodzaak om ICT bewuster in te zetten bij het formuleren of uitvoeren van beleid voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken blijft onverkort gelden. Een deel van die ambitie kan in nauwe samenwerking met de beleidsdirecties onder de vlag van ‘Streefbeeld Ben de Andere Provincie’³ en ‘Scenario’s Informatiebeleid’⁴ worden verwezenlijkt.’

² Eindrapportage project @Brabant. Het projectmatig extern ICT-stimuleringsbeleid van de provincie Noord-Brabant 2001-2003, 7 februari 2006.

³ Dit streefbeeld komt in paragraaf 2.3 van deze rapportage aan de orde.

⁴ Hierop wordt in paragraaf 2.2 nader ingegaan.

2.1.3 Bespreking rapport Evaluatie @Brabant

PS hebben het rapport 'Evaluatie project @Brabant' van de Commissie voor Beleidsevaluatie en het bijbehorend statenvoorstel op 21 april 2006 besproken. Het Statenvoorstel luidt:

- I. Het evaluatierapport @Brabant onderschrijven en de lessen uit het rapport en de aanbevelingen van de Commissie voor Beleidsevaluatie ter harte nemen bij haar verdere werk.
- II. Uitsluitend beleidsnota's vaststellen wanneer de beleidsdoelstellingen SMART omschreven staan dan wel er duidelijke procesafspraken zijn gemaakt.
- III. Gedeputeerde Staten vragen het evaluatierapport @Brabant en de aanbevelingen van de Commissie voor Beleidsevaluatie te onderschrijven.
- IV. Gedeputeerde Staten vragen aan te geven welke resultaten nu nog herkenbaar zijn in de provinciale organisatie naar aanleiding van het project @Brabant en hierover te rapporteren aan de commissie Bestuur en Middelen voor 1 november 2006.

Het voorstel is door PS zonder stemming aangenomen.

De verantwoordelijke gedeputeerde merkt naar aanleiding van de reacties van de statenleden onder meer op dat het niet de bedoeling is met een tweede soort project @Brabant te komen, maar om datgene wat speelt op het terrein van ICT en E-government en de mogelijkheden van internet zoveel mogelijk in te laten dalen in de reguliere beleidsportefeuilles. 'Met andere woorden, we moeten bij alle portefeuilles nagaan in hoeverre de toepassing van ICT kan bijdragen aan het bereiken van operationele doelen binnen het primaire proces. De vraag is voorts in hoeverre ICT en ICT toepassingen bijdragen aan de dienstverlening aan de samenleving, dus ook alles wat speelt op het terrein van E-government. Op deze wijze willen wij proberen om zowel vanuit de portefeuille ICT in het algemeen, maar vooral vanuit de verschillende inhoudelijke portefeuilles, te kijken op welke wijze ICT kan bijdragen aan het bereiken van doelen.'

De stelling van vele Statenleden, dat de provincie Noord-Brabant anno 2006 geen excellente ICT provincie is, nuanceert de gedeputeerde onder meer door te verwijzen naar het feit dat de provincie voor zichzelf een streefbeeld 2008 heeft, waar de Staten bij betrokken zijn geweest⁵. 'Het IPO heeft dat streefbeeld van Brabant vervolgens model gesteld voor de andere provincies en heeft de andere provincies aanbevolen om dat streefbeeld over te nemen.'

Tot slot merkt de gedeputeerde op dat het rapport van de Commissie Beleidsevaluatie aanleiding vormde de Directieraad mee te delen dat in het concernjaarplan voortaan elk jaar moet worden aangegeven, in een aparte paragraaf, op welke wijze ICT een plaats heeft in de jaarplannen van de

⁵ Dit streefbeeld is uitgewerkt in de notitie 'Brabant, de andere provincie. Streefbeeld en architectuurschets integrale digitale informatievoorziening' (juni 2005). Deze notitie komt in paragraaf 2.3 van deze rapportage aan de orde.

verschillende directies. 'Op die manier willen we datgene waarmee wij bezig zijn regelmatig met de Staten communiceren.'

2.1.4 Notitie Informatievoorziening in het licht van @Brabant

Op 24 oktober 2006 sturen GS de commissie BM ter kennisneming de notitie Informatievoorziening in het licht van @Brabant toe. In deze notitie gaan GS in op het vierde punt van het PS-besluit van 21 april 2006 (PS besluit 13/06 E). Het betreft het volgende punt:

'GS vragen aan te geven welke resultaten nu nog herkenbaar zijn in de provinciale organisatie naar aanleiding van het project @Brabant en hierover te rapporteren aan de commissie Bestuur en Middelen voor 1 november 2006.'

In de notitie schetsen GS een breder beeld van wat er op dat moment op het gebied van de informatievoorziening in het provinciehuis gebeurt. Dit, zo wordt opgemerkt, omdat het niet alleen om externe ICT-stimulering gaat, maar ook om de vraag of de provinciale overheid zichzelf manifesteert als een eigentijdse overheid in zijn communicatie en werkwijze. De notitie heeft daarom 5 thema's gekregen. De provincie als:

1. innovator (in dit geval via extern gerichte ICT-projecten);
2. open beleidsvormer (participatie) naar burgers en doelgroepen;
3. betrouwbare dienstverlener/zakenpartner naar klanten en partners;
4. één gezicht naar buiten en één geheel intern (integraal);
5. stuurbare en controleerbare organisatie (bedrijfsvoering).

Thema 1: De provincie als innovator via extern gerichte ICT-projecten

Ingegaan wordt op de vraag welke initiatieven in de nabije toekomst in de sfeer van @Brabant verwacht mogen worden. Opgemerkt wordt dat die vraagstelling wat oneigenlijk is, omdat de huidige projecten geïnitieerd worden vanuit het speerpunt e-provincie, dat deels is afgeleid uit het programma 'Andere Overheid' of andere programma's. Niettemin worden enkele ICT-initiatieven genoemd, uit de bijlagen van de jaarplannen 2006 van de diverse provinciale beleidsdirecties, die aansluiten bij de algemene en specifieke aanbevelingen van de commissie Bekkers:

- In 2006 is het systeem Digitale subsidieverlening Combifonds gerealiseerd (elektronische dienstverlening, via e-formulieren). Het concept van het Combifonds wordt uitgerold naar andere subsidieverleningsprocessen. De provincie is doende met een concernbreed initiatief om subsidies via een digitaal loket aan te kunnen vragen en hiervan de afhandeling te volgen.
- In 2007 is de herinrichting van de werkprocessen voor vergunningverlening gepland. Daarbij wordt ICT ingezet om de werkprocessen te ondersteunen.
- De Provinciale Producten- en Dienstencatalogus op Internet, die is voorzien van productbeschrijvingen, procedures, vigerende wet- en regelgeving, wordt geleidelijk voorzien van digitale aanvraagmogelijkheden (e-formulieren).
- In het kader van het Europese Verdrag van Aarhus wordt provinciebreed in samenwerking met gemeenten, regio's en waterschappen milieu-informatie ontsloten. Er wordt gewerkt aan inzage in bodemkwaliteit, veiligheid en luchtkwaliteit.

Ten aanzien van de aanbevelingen voor het economisch kapitaal van de provincie wordt aangegeven, dat 'Dynamisch Verkeersmanagement' en 'Tendernet' relevant zijn en is gewerkt aan het tot stand brengen van een breedbandnetwerk voor de provincie. De aanbevelingen van de commissie Bekkers voor het sociaal-cultureel kapitaal komen in de jaarplannen van de beleidsdirecties terug in voornemens over het stimuleren van het gebruik van ICT in het kader van het ouderenbeleid en het beleid rondom wonen-zorg-welzijn.

Thema 2: De provincie als open beleidsvormer (participatie) naar burgers en doelgroepen (E-government)

Ten aanzien van thema 2 wordt opgemerkt dat de provincie een open en betrokken beleidsvormer wil zijn; 'een zichtbare en herkenbare bestuurslaag, die beleid maakt en uitvoert in interactie met burgers en doelgroepen'. Hier speelt ICT een belangrijke rol bij; via de Brabantsite en andere websites, nieuwsbrieven en weblogs wordt informatie aan de doelgroepen verstrekt. Voorbeelden van het ondersteunen van beleidsprocessen door informatievoorziening zijn:

- Cultuur Historische Waardenkaart;
- Digitale RLG-atlas, waarmee geografische informatie ten behoeve van de reconstructieplannen landelijk gebied aan alle betrokkenen beschikbaar kan worden gesteld;
- Management informatiesysteem revitalisering (MIR), waarmee informatie over de locatie en fasering van uitvoeringsprojecten van de reconstructie landelijk gebied via Internet wordt ontsloten;
- Risicokaart Noord-Brabant waarop informatie voor burgers en professionele gebruikers staat over de risico's in de woon- en leefomgeving.
- Via het Milieuloket kunnen milieuvragen telefonisch maar ook via e-mail worden ingediend. Daarnaast is er de verbetering van het informatiesysteem van de Milieuklachtcentrale;
- Digitale wateratlas (vanaf november 2006), een interactieve website die toegang biedt tot waterinformatie met een geografisch kenmerk;
- DURP (Digitaal Uitwisselbare Ruimtelijke Plannen). Een project waarbij gestreefd wordt in tien jaar tijd alle ruimtelijke plannen, die in de nieuwe Wet ruimtelijke ordening worden genoemd, digitaal, uitwisselbaar, vergelijkbaar en rechtsgeldig beschikbaar te hebben.

Een voorbeeld uit de hoek van de economie is de website 'Brabant innoveert'. Hier kunnen belangstellenden informatie delen over het 'Wie, Wat, Waar' van innovatieve producten, diensten en processen in Noord-Brabant. De website Brabant Stad is een voorbeeld van presentatie van een bestuurlijk netwerk.

Thema 3: De provincie Noord-Brabant als betrouwbare dienstverlener/ zakenpartner

Ten aanzien van thema 3 wordt opgemerkt dat de provincie een toegankelijke en moderne dienstverlener wil zijn naar haar klanten en een betrouwbare partner voor rijk, gemeenten en externe instellingen. De provincie streeft naar verbetering

van de dienstverlening en het bevorderen van ketensamenwerking. ICT is hierin een krachtig hulpmiddel.

Verbetering van de dienstverlening uit zich in de eerste plaats in het aanbieden van (virtuele) loketten, waartoe klanten hun vragen kunnen richten, die mogelijk 24 uur per dag gedurende de gehele week beschikbaar zijn. Naast ICT ligt hier onder meer een belangrijke taak voor het procesmanagement. Bestaande processen moeten worden geüniformeerd, opnieuw beschreven met een externe gerichtheid en ingericht. Er moet een productencatalogus zijn, het product moet kunnen worden aangevraagd (het liefst via elektronische formulieren) en door de organisatie worden opgevangen en naar het juiste loket (of de juiste partner) worden geleid. Klanten moeten zich kunnen identificeren en de gegevens moeten voldoende beveiligd zijn. De aanvraag moet intern worden verwerkt, waarbij op gezette tijden de status van de afhandeling wordt gemeld aan de manager en de klant. Ten slotte wordt de uiteindelijke beslissing genomen of het eindproduct naar de klant wordt verzonden.

Voorbeelden:

- digitale Aangifte Grondwater Onttrekking (DAGO), een informatiesysteem, waarmee de provincie houders van een beregeningsvergunning de mogelijkheid biedt om aangifte te doen via Internet;
- binnen de Producten en Dienstencatalogus heeft de provincie een spitsproject gerealiseerd voor samenwerkende catalogi. Hierdoor kunnen binnen een aantal gemeenten producten van alle overheidslagen gebiedsgericht worden geraadpleegd;
- in 2006 is de Producten en Dienstencatalogus voorzien van elektronische formulieren, die via downloaden toegankelijk zijn.

Het binnen de eenheid IIV ingestelde team procesmanagement richt zich de komende jaren op het herontwerpen van externe klantgerichte processen, zoals subsidieverlening en vergunningverlening in het kader van de Elektronische Provincie.

Thema 4: De provincie Noord-Brabant als één gezicht, één geheel

Wat betreft thema 4 wordt opgemerkt dat de provincie een samenhangende organisatie wil zijn, die één boodschap uitdraagt naar de buitenwereld. Het Rijk is een programma gestart in het kader van de Elektronische Overheid om basisregistraties in 2007 een wettelijke basis te geven. Basisgedachte is dat gegevens door één bronhouder worden bijgehouden en de overheid verplicht wordt tot het gebruik van de basisregistratie en gegevenswijzigingen dient te melden. Op deze wijze hoeven externen slechts 1 maal hun gegevens aan de overheid door te geven.

De provincie gaat ook gebruik maken van kernregistraties die zij zelf binnen het provinciehuis nodig acht. Dit vraagt aandacht voor gegevensmanagement. Van belang daarbij is de rol van de gegevenseigenaar, die zorgt voor de beschikbaarheid en de kwaliteit van de gegevens.

Ook op het niveau van applicaties en technische infrastructuur is integratie nodig. Lokale informatiesystemen moeten worden teruggedrongen en er moet meer

gebruik worden gemaakt van basisvoorzieningen (zoals een document management systeem), die hun functies aan de gehele organisatie aanbieden. Open standaarden moeten het daarbij mogelijk maken deze basisvoorzieningen op elkaar aan te sluiten.

Andere vormen van integratie zijn gebiedsgericht werken en de samenwerking met andere overheidspartners. Deze integratie kan beperkt zijn tot het uitwisselen van informatie, maar ook zo ver gaan dat er ketensamenwerking tot stand komt.

Voorbeelden:

- invoering en beheer van SAP in de provinciale organisatie;
- start eind 2006 met opstellen concernbrede procesarchitectuur. Architecturen helpen om de diversiteit en verkokering binnen het Land van ICT terug te dringen en zijn nodig om samenwerking binnen het provinciehuis over bureaus en diensten heen mogelijk te maken;
- de derde fase van het programma IDI. Dit programma bevat een aantal projecten, zoals de selectie van een Informatieportaal, een data warehouse en software voor informatiebeveiliging;
- ten aanzien van de invoering van de landelijke basisregistraties is binnen de provincie een notitie in voorbereiding, waarmee het ambitieniveau en de marsroute voor dit onderwerp wordt bepaald;
- opstellen visie op het gebied van datamanagement. Datamanagement streeft naar direct (online) beschikbare gegevens, van voldoende kwaliteit en consistentie, op basis van gemeenschappelijk gegevensgebruik. Dit streefbeeld is vervolgens vertaald in een Plan van Aanpak voor een Masterplan voor komende jaren;
- archivering van brondocumenten in het nieuwe Document Management Systeem (DMS), zodat meer kan worden gedaan met onderwerpen als duurzame opslag en bewaartermijnen. Het implementatietraject van DMS zal de komende jaren nog veel aandacht vragen.

Thema 5: De provincie Noord-Brabant als stuurbare en controleerbare organisatie

Betreffende thema 5 wordt opgemerkt dat de ambtelijke organisatie de door het bestuur gestelde doelen op een doeltreffende en praktische manier wil realiseren. Trefwoorden zijn resultaatgericht en afrekenbaar.

De sturing van de bedrijfsvoering is gebaseerd op een duidelijke planning en controlcyclus. Daarbij zorgen gekoppelde of integrale bedrijfsvoeringssystemen voor de juiste managementinformatie. De kern van deze informatie bestrijkt de planning en voortgang van de provinciale producten en diensten en de financiële en personele verantwoording hiervan.

Voorbeelden:

- afstemmen inrichting financiële administratie op de inrichting van SAP;
- vormgeven managementinformatie binnen SAP;
- opstellen streefbeeld 'Brabant gaat anders werken'. Hierin wordt beschreven welke veranderingen er binnen het provinciehuis plaats zullen vinden op de

digitale werkvloer. Dit streefbeeld is de tegenhanger van het streefbeeld 'Brabant de andere provincie';

- het Staten Informatie Systeem (SIS) is integraal onderdeel geworden van de Brabantsite.

Tot slot wordt het volgende geconcludeerd:

'Het programma @Brabant wilde van Noord-Brabant een excellente ICT-provincie maken. Oorspronkelijk was de ambitie gericht op het stimuleren van externe ICT-initiatieven en tevens op het goede voorbeeld van de provincie zelf. Een derde ambitie betrof de toepassing van ICT binnen provinciale beleidsterreinen.

Het accent van het programma @Brabant heeft door omstandigheden gelegen op de stimulering van externe ICT-projecten. In de aanbevelingen van de commissie Bekkers wordt opnieuw ingegaan op de rol die de provinciale overheid zelf kan spelen. In de tijd gezien sluit dit aan met de toenemende aandacht voor de Andere Overheid. Daarmee zijn de thema's "de provincie als open beleidsvormer" (thema 2) en "de provincie als elektronische dienstverlener" (thema 3) meer in beeld gekomen. Deze thema's geven de voorkant van de informatievoorziening van de provincie aan, waarmee de provincie de maatschappij tegemoet treedt. Deze voorzijde kan niet zonder een efficiënte "back office", waarvoor de thema's "bedrijfsvoering" (thema 5) en integrale werkwijze (thema3) staan.

In deze notitie wordt een staalkaart gegeven van de veelheid en diversiteit van informatievoorzieningsprojecten, waarmee de provincie Noord-Brabant zich anno 2006 manifesteert. Daarbij zien we een toenemende aandacht voor de aspecten participatie en elektronische dienstverlening, ondersteund door een efficiënte provinciale interne organisatie. De huidige staalkaart laat zien dat er veel gebeurt. In de komende bestuursperiode zal het gebruik van ICT bij de maatschappelijke rol van de provincie Noord-Brabant alleen nog maar toenemen.'

2.2 Informatiebeleid 2003-2007

Op 1 augustus 2003 verschijnt het eindrapport van het project 'Scenario's Informatiebeleid 2003-2007' van de gelijknamige projectgroep. Startpunt voor de ontwikkeling van dit informatiebeleid vormt de missie en visie van de provincie, zoals verwoord in het bestuursakkoord van GS voor de periode 2003-2007. Het rapport bevat de resultaten van het project dat als doel heeft 'het bestuur een keuze te geven in de ontwikkelingsrichting en het na te streven ambitieniveau van de ICT-ontwikkeling in de periode 2003-2007.'

Op 15 juli 2003 hebben GS het rapport besproken en als volgt besloten:

'Het ICT-beleid voor de periode 2003-2007 richt zich op het creëren en beheren van voorzieningen die de provincie in staat stellen systematisch intern en extern samen te werken. Voorbeelden van voorzieningen die hierin een belangrijke rol gaan spelen zijn:

- *de provinciale website www.brabant.nl als elektronisch loket voor de toegang tot en het initiëren van alle diensten, voor het online opvragen van documenten en informatie en voor toegang tot interactieve internetsites;*

- *het provinciale bedrijfsvoeringssysteem als integrale bron voor sturingsinformatie, voor voortgangsbewaking en evaluatie van prestaties en voor verantwoording over de inzet van middelen.*

De ambitie van het college is verwoord in het eindrapport Scenario's Informatiebeleid 2003-2007.'

2.2.1 Eindrapport Scenario's Informatiebeleid 2003-2007

Uit het rapport blijkt dat het project uit twee fasen bestond. In de eerste fase zijn drie scenario's geschetst en bijbehorende investeringen gespecificeerd. Het betreft de volgende scenario's:

- Scenario 1: trendbreuk naar beneden wat betreft de investeringen in ICT (10% minder geld en personele capaciteit). Het streefniveau van de organisatie is bereiken van INK-fase 1 (activiteit georiënteerd). De ICT-strategie luidt: laten renderen wat er al is. Het realiseren van beleidsdoelen is sterk verbonden met individuele medewerkers, die met behulp van de bestaande ICT-voorzieningen meer samenhang, resultaat en zichtbaarheid moeten creëren. In het kader van de uitwerking bestuursakkoord is een klein extra budget benodigd om het budget voor de komende vier jaar structureel op dit niveau te brengen.
- Scenario 2: voortzetten huidige trend, waarin het ICT-budget groeit conform de prijsindex met een geleidelijke structurele groei (circa 10%). Het streefniveau voor de organisatie ligt tussen INK-fase 2 (proces georiënteerd) en 3 (systeem georiënteerd). Samen met individuele afdelingen werkt I&A verder aan een geleidelijke ontwikkeling van ICT-voorzieningen, waarmee elke afdeling zich de komende periode kan verbeteren. Daarmee wordt voldoende basis gecreëerd om de beleidsdoelen te realiseren. In het kader van de uitwerking van het bestuursakkoord is een extra budget benodigd van circa € 9 miljoen.
- Scenario 3: trendbreuk naar boven, waarin de mate waarin ICT wordt ingezet om het ideaalbeeld te bereiken, wordt geïntensiveerd. Het streefniveau voor de organisatie is het bereiken van INK-fase 3. De provincie wil naar buiten met één gezicht optreden en intensiever samenwerken met partners in de samenleving. De vrijblijvendheid van veel beleid is niet langer acceptabel: op het niveau van de provincie als geheel zijn resultaatgerichtheid en afrekenbaarheid een vereiste. Met de uitvoering van enkele concernbrede programma's wordt een stelsel van ICT-voorzieningen gerealiseerd, dat deze ambities systematisch ondersteunt. Benodigd extra budget: € 14 miljoen.

Opgemerkt wordt dat de Directieraad, afdelingshoofden, en diverse betrokkenen in de ambtelijke organisatie de voorkeur hebben uitgesproken voor scenario 3. Dit scenario is vervolgens in de tweede fase van het project uitgewerkt naar een realistisch streefbeeld van de ICT-ambities voor de bestuursperiode 2003-2007 en een beeld van de ICT-producten en -diensten die tot de realisatie van die ambities leiden. In het rapport wordt met name ingegaan op deze uitwerking, aangeduid als scenario 3R. Daarbij staat de R voor realistisch.

Samenvatting scenario 3R

Voor de uitwerking van het streefbeeld van het ICT-ambitieniveau hebben de missie en visie van de provincie, zoals verwoord in het bestuursakkoord van GS voor de periode 2003-2007, samen met de mogelijkheden die ICT biedt, de basis gevormd. 'De missie en visie (wat wil de provincie bereiken en hoe wil ze in de samenleving worden gezien) vertalen zich in resultaten die de provincie (met hulp van ICT) biedt aan partijen (burgers/doelgroepen, klanten/partners, staten/hogere organen en medewerkers). Van daaruit wordt de vertaalslag gemaakt naar wat dit betekent voor (de eisen aan) de primaire processen van de provincie. Daaruit afgeleid wordt geschetst welke ICT-producten en -diensten nodig zijn om aan de gestelde proceseisen invulling te geven.'

Centraal in de provinciale missie voor de bestuursperiode 2003-2007 staat het bereiken van een dynamisch evenwicht tussen de drie kapitalen van de Telos-driehoek: economisch-, sociaal-cultureel en ecologisch kapitaal. Daarbij wil de provincie een organisatie zijn die wordt gewaardeerd door haar omgeving; klanten en partners, de maatschappij (burgers en doelgroepen) en hogere bestuursorganen. Deze missie en visie, zo wordt aangegeven, veronderstellen een omslag van de provinciale organisatie naar een systematische vorm van interne en externe samenwerking (INK-fase 3) en een informatiebeleid dat deze omslag optimaal met ICT ondersteunt. Daarin dienen de volgende elementen centraal te staan:

- externe gerichtheid;
- intensivering van de samenwerking tussen interne ketenpartners;
- de provincie als dominante actor (in plaats van afdelingen of individuele medewerkers);
- ICT als een integraal onderdeel van de bedrijfsprocessen (ontwikkelingen op ICT-gebied kunnen niet los worden beschouwd van veranderingen in de bedrijfsprocessen).

Vervolgens wordt ingegaan op de vraag wat ICT te bieden heeft voor het vervullen van de provinciale missie en visie en wat voor de bestuursperiode 2003-2007 haalbaar is. Daarbij worden verschillende doelgroepen onderscheiden; burgers en doelgroepen, klanten en partners, Staten en hogere organen en medewerkers.

Burgers/doelgroepen:

- krijgen informatie integraal en gebiedsgericht aangeboden. In het verstrekken van informatie staan niet de afzonderlijke beleidsvelden centraal, maar gebiedsgerichte problematieken;
- kunnen alle informatie vinden op één plek (Brabantplaza);
- kunnen zich abonneren op gepersonifieerde informatie. Naast het verkrijgen van algemene informatie hebben burgers en doelgroepen de mogelijkheid zich te abonneren op specifieke categorieën informatie;
- hebben meerdere kanalen en media beschikbaar om met de provincie te communiceren.

Klanten/partners:

- kunnen transactiediensten elektronisch initiëren. Klanten kunnen transactiediensten (bijvoorbeeld een subsidieaanvraag) elektronisch indienen en daarmee het afhandelingproces in gang zetten;
- kunnen diensten aanbieden op provincieloket. Partners (bijvoorbeeld gemeenten) kunnen hun diensten aanbieden op het provincieloket. De afhandeling van diensten gebeurt door de partner zelf;
- kennen de kwaliteitseisen per transactiedienst. Klanten weten bij het initiëren van een dienst welke kwaliteitseisen voor de afhandeling (bijvoorbeeld doorlooptijd) gelden;
- kunnen de status van processen volgen. Klanten hebben inzicht in de status en voortgang van de afhandeling van door hen aangevraagde diensten;
- hebben inzicht in regels, rollen en afhandeling. Voor klanten is het helder welke regels voor hen belangrijk zijn, welke rol partijen hebben in de uitvoering en volgens welke procedure de uitvoering plaatsvindt;

Staten en hogere organen:

- beschikken over (niet volledig geïntegreerde) managementinformatiesystemen;
- beschikken over voorzieningen voor management sturingsinformatie;
- hebben kaders en normen elektronisch beschikbaar;
- beschikken op deelgebieden over voorzieningen voor monitoring.

Medewerkers:

- hebben optimale toegang tot informatie benodigd voor de uitoefening van hun taken;
- beschikken over faciliteiten om samen te werken. Hierbij gaat het enerzijds om de inzet van communicatietechnologie, anderzijds om de mogelijkheid effectief en efficiënt gegevens te delen;
- kunnen tijd- en locatieonafhankelijk werken. Medewerkers kunnen gegevens benaderen onafhankelijk van fysieke locatie en tijd;
- hebben een herkenbare en planbare rol en bijdrage aan het geheel. Voor medewerkers is duidelijk wat hun rol is en welke resultaten worden verwacht. Rol en resultaten zijn dusdanig gedefinieerd dat het werk voor medewerkers planbaar en beheersbaar is.

Voorts wordt opgemerkt dat, om bovenstaande resultaten te bewerkstelligen, naast inzet van ICT ook aanpassing van de (inrichting van) processen nodig is. Uitgaande van de resultaten die (met ICT) worden beoogd, is een aantal eisen geformuleerd waaraan de primaire processen dienen te voldoen.

Primaire processen:

- bieden diensten (ook) elektronisch aan op provinciegericht loket;
- beschikken over een vangnet voor het ontvangen van aanvragen voor transactiediensten;
- geven inzicht in de status van afhandeling;
- beschikken over een informatiesysteem voor de afhandeling van diensten;
- zijn complementair aan het dienstenaanbod van partners;

- zijn (deels) gestandaardiseerd over afdelingen heen en bieden inzicht in rollen en verantwoordelijkheden;
- voeren het beleid uit en stellen beleid bij op basis van behaalde resultaten;
- hebben kwaliteitseisen gedefinieerd en zijn resultaatgericht en afrekenbaar;
- werken integraal en gebiedsgericht, gebruiken gegevens gemeenschappelijk en zijn (deels) gekoppeld aan documentstromen;
- bieden informatie gepersonifieerd en via abonnementen aan;
- zijn extern gericht en ontworpen naar de behoeften van klanten / doelgroepen.

Vanuit deze vereisten voor de bedrijfsprocessen is vervolgens geïnventariseerd welke ICT-producten en -diensten benodigd zijn. Deze, zo wordt gesteld, 'vormen de basis voor een in het najaar op te stellen architectuur'.

Voorts wordt opgemerkt dat 'het realiseren van de ICT-ambities sterk afhangt van het verandervermogen van de inhoudelijke afdelingen en de mate waarin zij in staat zijn hun processen om te vormen naar het INK-fase 3 niveau. ... Daarnaast zijn - in lijn met het INK-model - investeringen noodzakelijk in de velden leiderschap (sturing), beleid en strategie, medewerkers en middelen. Voor de besluitvorming zijn de aspecten sturing en geld op dit moment het meest relevant. ... De integraliteit tussen processen en ICT brengt met zich mee dat het sturen van ICT-ontwikkelingen geen zaak is van I&A alleen, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van concern, afdelingen en I&A. Dit vraagt om een andere manier van besturen. ... In de komende jaren moet de overstap worden gemaakt naar een andere besturing die tot integraliteit leidt. Doel van die integrale besturing is het tot stand brengen van samenhang op enerzijds de afstemming tussen concernbelang en afdelingsbelang en anderzijds op de 'alignment' van ICT en bedrijfsprocessen.'

2.2.2 Notitie commissie BM Scenario's Informatiebeleid 2003-2007

GS sturen de commissie Bestuur en Middelen (BM) op 25 november 2003 ter kennisneming de eindrapportage 'Scenario's Informatiebeleid 2003-2007' toe. In de bijgaande notitie wordt opgemerkt:

'Ten behoeve van de uitwerking van het bestuursakkoord hebben wij de ambitie voor het informatiebeleid vastgesteld conform het Eindrapport Scenario's Informatiebeleid 2003-2007. Wij kiezen voorlopig voor een aanpak conform het in het Eindrapport genoemde scenario 2. Bij de Voorjaarsnota 2005 zullen wij bezien of en hoe de stap naar scenario 3R gemaakt kan worden.

In de Bijlage Uitwerking Bestuursakkoord 2003-2007 is het scenario 2 uitgewerkt in de paragraaf Bedrijfsvoering. In het bijzonder betreft het de uitvoering van drie programma's:

1. Het programma elektronische overheid met als klantproduct de doorontwikkeling van www.brabant.nl tot een provinciaal loket en een duurzame informatievoorziening, waarmee primaire processen hun producten en diensten ook elektronisch aan klanten en partners aanbieden. Hiermee wordt een extra impuls gegeven aan E-government.

2. Het programma resultaatgericht management met als klantproduct de herinrichting, invoering en uitbouw van een administratiesysteem, waarmee primaire en ondersteunende processen hun doelstellingen en prestatie-indicatoren - en de realisatie daarvan - ook elektronisch en controleerbaar vastleggen, meten en rapporteren.
3. Het programma integraal samenwerken met als klantproduct de ontwikkeling en realisatie van een informatiesysteem, waarmee de primaire processen op een efficiënte en effectieve wijze integraal, intern en extern en gebiedsgericht kunnen samenwerken.

Wij verwachten van de Directieraad een nadere analyse van de mogelijke efficiency verbeteringen die met de realisatie van de ambities zijn te behalen. De Directieraad heeft deze nadere analyse onderdeel gemaakt van de opstelling van de afdelingsplannen 2004.'

2.2.3 Uitwerking scenario 2

In de 'Bijlage Uitwerking Bestuursakkoord 2003-2007. Bestedingsvoorstellen nieuw en geïntensiveerd beleid'⁶ wordt onder het hoofdstuk 'Bedrijfsvoering' ingegaan op de beleidsdoelstellingen. Vertaald naar de organisatiegebieden van het INK-model betreft het:

- A. Bevorderen en waarborgen van een betrouwbare, open en transparante organisatie (Leiderschap), via:
 - reconstrueerbaar bestuurlijk handelen;
 - goede communicatie/interactie met de samenleving;
 - klantgerichtheid "van buiten naar binnen".
 - Sturen op resultaat: effectief en efficiënt (beleid en strategie, intensivering bestuursakkoord: resultaatgericht en afrekenbaar), door:
 - goede ondersteuning van de duale verantwoordelijkheden;
 - passend P&C-instrumentarium;
 - adequate risicobeheersing;
 - concernkaders en -regels en advisering van het Integraal Management.
- C. Waarborgen van een kwalitatief hoogwaardig ambtelijk apparaat (Personeel; bestaand beleid, rekening houden met effecten bestuursakkoord op samenstelling personeelsbestand en met doelstelling stabilisering omvang personeelsbestand):
 - goede arbeidsvoorwaarden;
 - adequate inrichting van de ambtelijke organisatie;
 - adequate ontwikkeling en opleiding van personeel;
 - een organisatiecultuur die in overeenstemming is met de visie.
- D. Zorgdragen voor een efficiënte en effectieve inzet van financiële middelen (Geld; bestaand beleid, rekening houdend met financieel beleidskader uit bestuursakkoord).

⁶ September 2003. Behandeld in de PS-vergadering van 7 november 2003.

- E. Zorgdragen voor een optimale verwerving en benutting van kennis en technologie (Kennis en Technologie; intensivering bestuursakkoord: communicatieve overheid en verbeteren samenwerkingsverbanden intern en extern)
- goede informatie- en communicatievoorzieningen;
 - verbeterde (waarborg voor) kwaliteit van informatie;
 - delen en hergebruiken van kennisbronnen;
 - innovatie van in te zetten middelen.
- F. Zorgdragen voor een goede werkomgeving (Materialen en diensten; bestaand beleid):
- goede arbeidsomstandigheden;
 - goede huisvesting;
 - goede kantoor- en materiële faciliteiten.
- G. Bijdragen aan optimaal laten verlopen en optimaliseren van processen (Processen; intensivering bestuursakkoord: omslag naar beleidsuitvoering, versnelling en verkorting doorlooptijden en vermindering en vereenvoudiging regelgeving):
- ontwerpen van processen
 - beheersen van processen
 - verbeteren en vernieuwen van processen.

Bij de operationalisering van deze doelstellingen spelen de volgende zaken op het gebied van IT een rol: zie tabellen volgende pagina's.

Tabel 1.1a: Beleidsdoelstellingen geoperationaliseerd

Omschrijving	Doel	2004	2005	2006	2007
Verdergaande digitalisering van de informatie en het invoeren van het model elektronische overheid ter realisatie van een overheid die communicatief is en die informatie duurzaam gebruikt, beheert en beschikbaar stelt.	A, E	- 35 % van de voor vernietiging vatbare documenten gedigitaliseerd; - producten en diensten klantgericht op internet publiceren	- 60 % van de voor vernietiging vatbare documenten gedigitaliseerd; - enkele producten en diensten via internet initieerbaar	- 100 % van de voor vernietiging vatbare documenten gedigitaliseerd; - afhandeling van enkele producten en diensten via internet te volgen	- uitbouwen producten en diensten via internet
Invoeren van ICT-voorzieningen die het mogelijk maken tegelijkertijd in beleidskolommen te functioneren en samen te werken in een gebieds- en klantgerichte omgeving.	E, G	ICT voor informatiedeling per persoon	ICT voor informatiedeling in/tussen teams; sharing	ICT voor functioneren teams beter ondersteunen; collaboration	ICT ook voor participatie externen in teams
Bereiken INK-fase in organisatie-ontwikkeling	C, F, G	eind fase 2	eind fase 3		
Verbetering sturingsinfo: invoeren informatiesystemen ter ondersteuning van het model resultaatgericht management - verbeteren overzichts informatie verkregen uit archivistische documenten - juiste, tijdige en volledige (financiële) stuurinformatie/ herinrichting SAP R/3	B, D, G	(zie eerste doelstelling) SAP R/3 herinrichten en gefaseerd in productie nemen	(zie eerste doelstelling) SAP R/3 uitbouwen: primair proces en management info	(zie eerste doelstelling) SAP R/3 uitbouwen: primair proces en management info	SAP R/3 uitbouwen: primair proces en management info
Waarborgen en continueren van de (in voorgaande jaren/ bestuursperiodes) gerealiseerde kwaliteit van ondersteunende voorzieningen/de ondersteunende organisatie	A t/m G	- kwaliteit ICT 2003 geborgd	- kwaliteit ICT 2004 geborgd	- kwaliteit ICT 2005 geborgd	- kwaliteit ICT 2006 geborgd

Tabel 1.1b: Resultaten bedrijfsvoeringsproduct 'Informatisering en automatisering'

Klantproduct	doelen	indicatoren
Herinrichting, invoering en uitbouw van een administratiesysteem, waarmee primaire en ondersteunende processen hun doelstellingen en prestatie-indicatoren - en de realisatie daarvan - ook elektronisch en controleerbaar vastleggen, meten en rapporteren.	B, D, G	Voortgang project % P&C in SAP - geen "papieren" P&C-documenten meer in 2006
Doorontwikkeling van www.brabant.nl tot een provinciaal loket en een duurzame informatievoorziening, waarmee primaire processen hun producten en diensten ook elektronisch aan klanten en partners aanbieden.	E	Releaseplan % informatie % diensten % gebruik
Ontwikkeling en realisatie van een informatiesysteem waarin de primaire processen integraal, extern en gebiedsgericht, samenwerken op een efficiënte en effectieve wijze.	E, G	Projectenplan % Voortgang Productiedatum % Gebruik
Actueel houden, beheren en exploiteren van ICT-voorzieningen naar tevredenheid van de gebruikers. Tevens het in beheer en exploitatie nemen van door projecten op te leveren nieuwe of gewijzigde voorzieningen.	B, F	% Beschikbaar ICT-voorzieningen % Klanttevredenheid

Tabel 1.1c: Programmatistische lasten Informatievoorziening en automatisering

Ondersteunend product	2004	2005	2006	2007
Programmatistische lasten				
90.24 Informatievoorziening en automatisering				
Continuering ICT-beheer (Horizonplanning)	63.529	63.529	63.529	63.529
Scenario 1: renderen bestaande ICT (veegronde)	206.000	57.000	87.000	95.000
Scenario 2: beheer huidige ICT kwal continueren	23.000	25.000	273.000	439.000
Scenario 2: projecten conform trend voortzetten	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Scenario 2: projectresultaten beheren	0	75.000	325.000	600.000
ICT-component concernprojecten	250.000	250.000	250.000	250.000
Beheer ICT-component concernprojecten	80.000	80.000	80.000	80.000
Totaal	2.122.529	2.550.529	3.078.529	3.527.529

In de toelichting onder de tabellen wordt het volgende opgemerkt:

'In het kader van de Horizonplanning is besloten de eerder doorgevoerde verhoging van de beheerbudgetten voor ICT te continueren. Op basis van de beleidsnota Scenario's Informatiebeleid 2003-2007 is besloten dat de ambities in de nota goed zijn verwoord, maar dat de implementatie vooralsnog start conform het geschetste scenario 2.'

'De hierbij behorende budgetten (scenario 1 en 2) uit de beleidsnota zijn hier opgenomen. Tijdens de uitwerking van het bestuursakkoord zijn de ICT-componenten van enkele voornemens uit andere programma's ondergebracht bij

dit ondersteunend product. Dit is zichtbaar gemaakt door deze project- en beheerbudgetten separaat te tonen.

In de laatste kolom is de benodigde structurele verhoging per jaar te zien, die voor de jaren 2008 e.v. benodigd is om de kwaliteit van de ICT-voorzieningen op peil te houden na afloop van de bestuursperiode⁷.

2.3 Brabant, de andere provincie

2.3.1 Inhoud notitie Brabant, de andere provincie

In juni 2005 verschijnt de notitie 'Brabant, de andere provincie. Streefbeeld en architectuurschets integrale informatievoorziening'. Deze notitie is opgesteld door medewerkers van de afdelingen DIV (Documentaire Informatievoorziening), GEO (Geodesie) en I&A (Informatisering en automatisering).

In de inleiding van de notitie wordt aangegeven, dat de titel van de notitie een variant is op en verwijst naar het actieprogramma 'Andere Overheid' van het Rijk. Kernpunten van dit programma zijn:

- in 2007 is het mogelijk om 65% van de dienstverlening elektronisch via Internet te laten verlopen;
- stimuleren van burgerparticipatie;
- vermindering administratieve lastendruk door inzet ICT;
- verbeteren van de organisatie en bedrijfsvoering van de overheid.

Wat de provincie zelf betreft wordt opgemerkt dat ze zich de afgelopen jaren heeft geprofileerd als ICT-provincie. 'Er is veel energie gestoken in initiatieven voor de Brabantse samenleving op het gebied van ICT.... Dit beleid werpt duidelijk vruchten af. Alleen de provincie zelf heeft moeite om het tempo bij te houden. De ontwikkelingen in de informatiesamenleving gaan razend snel en de burger eist van de overheid elektronische dienstverlening. De komende jaren zijn er grote gevolgen voor de inrichting van de informatievoorziening bij de provincie. Dit zal resulteren in een volledig andere manier van werken waarbij sprake is van een ingrijpende cultuuromslag in alle geledingen van de organisatie.'

Het doel van de notitie is te beschrijven hoe de provincie, mede dankzij een beheerste inzet van ICT doelmatiger en slagvaardiger te werk kan gaan, resulterend in een aanzienlijke verlichting van de administratieve lasten voor burgers en bedrijven.

Allereerst wordt het streefbeeld voor 2008 met betrekking tot de interactie tussen provincie en samenleving geschetst. Hierbij worden vier doelgroepen onderscheiden:

⁷ Deze kolom is niet opgenomen in de tabel 2.1c. Het betreft de posten 'Continuering ICT-beheer' € 63.529, 'Beheer huidige kwaliteit ICT kwaliteit continueren' € 1.659.068.

1. de Brabantse burger (inclusief belangenorganisaties);
2. het bedrijfsleven (ook uit andere provincies);
3. organisaties voor publieke dienstverlening (bijvoorbeeld onderwijs- en welzijnsinstellingen);
4. andere overheidsorganen.

Opgemerkt wordt dat communicatie met elk van deze groepen anders is en hierop afgestemd moet zijn om optimaal te verlopen. Afhankelijk van de specifieke doelgroep ligt het accent op dienstverlening, dan wel participatie.

Met betrekking tot de dienstverlening is het streefbeeld dat in 2008 nagenoeg alle transacties met de provincie langs elektronische weg kunnen plaatsvinden. Dankzij het gebruik van webformulieren. Ook moet het dan mogelijk zijn via andere websites van de overheid automatisch te worden doorgeleid naar de service van de provincie.

Met betrekking tot de hoeveelheid informatie die aanvragers dienen te verstrekken wordt opgemerkt dat deze minimaal is. De provincie maakt gebruik van al aanwezige gegevens en van verplichte authentieke registraties (basisregistraties).

Voorts wordt opgemerkt dat door wettelijke verplichtingen het beschikbaar stellen van openbare informatie via internet een grote vlucht neemt. Deze informatie dient op de gebruiker toegesneden en langs meer invalshoeken toegankelijk te zijn. Vervolgens wordt aangegeven, dat de ontwikkeling verder gaat dan alleen het aanbieden van informatie. Er zal meer en meer sprake zijn van interactieve beleidsvorming via internet. Variërend van chatsessies met leden van GS en PS tot interactieve sessies rondom beleidsthema's.

Naast veranderingen in de interactie tussen burgers/bedrijfsleven en de provincie zal, zo wordt opgemerkt, ook sprake zijn van ingrijpende veranderingen in de interne manier van werken. Ten eerste wordt digitaal werken de norm. Een tweede belangrijke verandering is de integratie van ondersteunende processen in het primaire proces. Het mogelijk maken hiervan vergt centrale regie en vraagt om duidelijke kaders, richtlijnen en standaarden. Opgemerkt wordt dat de organisatie een strategische keuze moet maken over de wijze waarop de procesondersteunende systemen worden ingezet. De schrijvers spreken daarbij de voorkeur uit naar horizontale systemen die organisatiebreed worden ingezet; bijvoorbeeld één documentair informatiesysteem of één bedrijfsvoeringssysteem. Dit opent de weg tot integratie van processen, wat vraaggericht werken mogelijk maakt. Tevens wordt op die manier wildgroei aan verschillende niet koppelbare systemen voorkomen. Horizontale systemen hebben tevens het voordeel van aanzienlijk lagere beheerskosten.

Tot slot wordt opgemerkt dat in de nieuwe manier van werken sprake is van integrale informatie; alle informatie nodig voor de afhandeling van een werkproces is op elk gewenst moment, in elke gewenste vorm beschikbaar en op eenvoudige wijze toegankelijk. Dit blijft niet beperkt tot de eigen organisatie, er wordt ook

gebruik gemaakt van gegevens van andere overheidsorganisaties. Niet alleen wanneer dat verplicht is, maar vooral omdat ketengericht werken een toegevoegde waarde heeft.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de architectuur. Eerst worden de belangrijkste ontwikkelingen voor de 'Andere provincie' nog een keer op een rij gezet:

- digitaal werken is leidend: er is sprake van bijna volledige digitalisering waarbij analoge informatie nog slechts een ondergeschikte rol speelt;
- de ondersteunende processen (zoals DIV) zijn volledig en naadloos geïntegreerd in de primaire processen;
- er is sprake van eenmalige registratie en opslag van gegevens;
- er wordt gebruik gemaakt van authentieke basisregistraties;
- breed inzetten van transactiegerichte elektronische dienstverlening;
- de transparante provincie kenmerkt zich door op een eenvoudige manier informatie via internet voor iedereen toegankelijk te maken;
- er wordt gebruik gemaakt van horizontale systemen waardoor ongebreidelde groei tot het verleden behoort.

Vervolgens wordt opgemerkt dat een gestructureerde aanpak nodig is om dit streefbeeld te realiseren. Daarbij kan een informatiearchitectuur een goede basis vormen. Informatiearchitectuur wordt als volgt gedefinieerd: *'een samenhangende visie op de bestaande en gewenste informatievoorziening waarin de elementen van de informatievoorziening in hun samenhang tot uiting komen'*.

Aangegeven wordt dat de basis van de informatievoorzieningsarchitectuur, die vereist is om het streefbeeld dichterbij te brengen, wordt gevormd door acht componenten:

1. Een *portaal* om informatie via één interface, afgestemd op gebruikers, aan te bieden.
2. *Contentmanagement* voor het creëren, onderhouden en publiceren van informatie.
3. *Query & reporting* voor het analyseren van gegevens en het maken van rapportages.
4. Een *integratielaag* voor de integratie van gegevens, informatie, processen en diensten.
5. *(Integrale) Bedrijfsvoering*; met andere woorden bedrijfslogica ten behoeve van het verwerken en vastleggen van informatie in het kader van de sturing, uitvoering en beheersing van bedrijfsprocessen en het monitoren van beleidsdoelstellingen.
6. *Workflowmanagement* voor het ondersteunen en begeleiden van processen in de organisatie.
7. *Recordkeeping* om (documentaire) informatie vast te leggen, toegankelijk te maken, op te slaan en duurzaam te beheren.
8. *Kantoorautomatisering* als basisvoorziening voor dagelijkse werkzaamheden.

Vervolgens worden deze componenten in hun context geschetst:

- De componenten: een samenspel van informatievoorzieningsdelen die processen ondersteunen die op een bepaald niveau als organisatiebreed te kenmerken zijn.
- De huidige informatievoorzieningfuncties: deze zijn slecht te integreren alleen al door de grote hoeveelheid maar ook door de technische en functionele diversiteit.
- De beoogde integratieve digitale informatievoorziening zal bestaan uit een samenspel van bestaande en nieuw geïntroduceerde onderdelen. Uiteindelijk zou dit kunnen leiden tot een volledig Service Oriented Architecture (SOA: zie component Integratielaag).
- De integrale digitale informatievoorziening toont zich zelf in een oplossing die daarvoor geschikt is: een portaaloplossing.
- Er is sprake van een expliciet beveiligingsbeleid dat zijn weerslag heeft op toegang tot alle componenten en bedrijfsoplossingen en dus tot alle provinciale informatie.
- In het pad naar een digitale integrale informatievoorziening zullen geleidelijk, op basis van prioriteit, componenten ontwikkeld of uitgebouwd worden. Hierbij zullen ook delen uit de huidige informatievoorziening overgeheveld worden. Dit wil niet zeggen dat de uiteindelijke informatievoorziening volledig is opgenomen in nieuwe componenten, echter wel de als organisatiebreed onderkende delen. Een deel van de huidige componenten blijft vooralsnog bestaan.

Voorts wordt vermeld dat in het onderzoek van elke component de huidige en de gewenste toekomstige situatie is beschreven en per component de knelpunten en uitgangspunten om de gewenste situatie te kunnen realiseren zijn benoemd. Daar waar mogelijk zijn eveneens richtinggevende technologische aanwijzingen en standaarden benoemd. Verder wordt opgemerkt dat op een aantal punten nader onderzoek nodig is voordat een keuze kan worden gemaakt, maar dat wel zeker is dat het grote aantal applicaties teruggebracht moet worden.

De informatievoorzieningarchitectuur dient als richtsnoer voor het invullen van de componenten waarmee de integrale digitale informatievoorziening in de komende jaren vorm moet krijgen en de technologie die daarmee verband houdt. Wat dat betreft wordt opgemerkt dat niet alles is uitgewerkt, nog niet alle uitgangspunten duidelijk zijn en er nog standaarden ontbreken, maar wel al een aantal belangrijke conclusies getrokken kunnen worden:

- Standaardisering is noodzakelijk om koppeling van gegevens en applicaties mogelijk te maken.
- Integrale informatievoorziening vraagt om integratie op verschillende niveaus.
- De complexiteit (applicaties, infrastructuur, leveranciers) moet verminderen. Dit lijkt een enorme investering maar zal leiden tot kostenreductie door het verminderen van beheer- en exploitatielasten.

- De functies van de in dit rapport beschreven componenten van de integrale digitale informatievoorziening worden uiteindelijk ingevuld door zogenaamde horizontale applicaties. Dit zijn applicaties die organisatiebreed, verplicht, voor dit doel worden gebruikt.
- De toekomst van het naast elkaar bestaan van verschillende omgevingen, o.a. Novell en Microsoft, moet worden onderzocht.
- Op dit moment niet kiezen voor het breed gebruik van Open Source Software vanwege het risico op een onbeheerbare infrastructuur.
- Om alle in dit rapport beschreven componenten en technologie te realiseren ontbreekt het op een aantal terreinen aan specifieke kennis. Hiervoor is bijscholing en/of externe deskundigheid nodig.

In het laatste hoofdstuk van de notitie wordt ingegaan op de vraag ‘hoe nu verder?’ Onder meer wordt opgemerkt dat momenteel sprake is van versnippering van mensen, middelen en informatie. Hier is grote winst te behalen door samenhang aan te brengen in een op de vraag van burgers, bedrijven, instellingen en andere overheden afgestemde integrale digitale informatievoorziening. ‘Om dit te bereiken is actieve sturing, gericht op het herontwerpen van werkprocessen, op het koppelen van informatie en op het versterken van de samenwerking, nodig. Dit niet alleen intern, maar vooral ook met de ketenpartners. Wanneer die sturing ontbreekt, zullen de beoogde doelen als verbetering van de dienstverlening vanuit een vraaggerichte benadering, lagere administratieve lasten en een verbetering van onze eigen efficiency niet of nauwelijks worden bereikt. Ook wordt dan niet ingespeeld op komende wettelijke verplichtingen betreffende de landelijke invoering van authentieke registraties voor bedrijven, personen en vastgoed. Dan is het effect alleen een verder groeiende complexiteit van de informatievoorziening tegen steeds hogere kosten. Om de vernieuwing te stimuleren en er richting aan te geven is één centrale regie op strategie en beleid voor informatievoorziening cruciaal. Het gaat vooral om het aanbrengen van samenhang en het definiëren van standaarden, kaders en richtlijnen. Met behulp van deze handvatten is het aan de beleidsdirecties om concreet vorm te geven aan hun eigen primaire processen gebruikmakend van de vernieuwingen die de informatievoorziening mogelijk maakt.’

Tot slot wordt opgemerkt dat het streefbeeld zicht geeft op de uitdagingen en kansen van moderne informatievoorziening. ‘Het is weliswaar een product van de directie Middelen, maar bestemd voor de hele provinciale organisatie. Het streefbeeld is vooral een uitdaging aan verantwoordelijken en medewerkers uit de primaire processen om die ‘Andere provincie’ werkelijkheid te maken.’

2.3.2 Voortgang Andere provincie

De commissie BM bespreekt op 9 september 2005 de 3^e voortgangsrapportage Hoofdstuk 11 Bestuursakkoord 2003-2007. Daarin wordt onder thema 4: deregulering/ontbureaucratisering onder meer ingegaan op de aanpak van E-government. Opgemerkt wordt dat onder meer de doelstellingen van het traject ‘Andere Overheid’ voor de provincie aanleiding zijn geweest voor de ontwikkeling van een visie op integrale digitale informatievoorziening. Eén en ander is

uitgewerkt in het streefbeeld 'De andere provincie!'. Dit streefbeeld dat, zo wordt opgemerkt, in december 2004 aan PS is gepresenteerd, geeft zicht op de uitdagingen en kansen van moderne informatievoorziening en is aldus de eerste stap in het moderniseringsproces. Als tweede stap in de ontwikkeling naar een elektronische provincie wordt genoemd de beschrijving van de architectuur die nodig is om het streefbeeld te realiseren. De derde stap betreft het maken van een implementatieplan in 2005, waarin de route voor het realiseren van de in de architectuur beschreven componenten wordt aangegeven.

Vervolgens wordt opgemerkt dat om de elektronische, andere provincie te bereiken actieve sturing nodig is, gericht op het herontwerpen van werkprocessen, het koppelen van informatie en het versterken van de samenwerking. Intern en met de ketenpartners. Tot slot wordt een aantal projecten opgesomd die zijn uitgevoerd ter verbetering van de elektronische dienstverlening:

1. Provinciale producten- en dienstencatalogus. In deze catalogus, die in samenwerking met Rijk en andere provincies is ontwikkeld, worden de provinciale producten en diensten aan belanghebbenden aangeboden.
2. Publicatie informatie omtrent milieuvergunningen in het kader van de Wet Milieubeheer (verplichting Verdrag van Aarhus).
3. Digitale aangifte grondwateronttrekking vanaf januari 2005. Houders van een beregeningsvergunning kunnen via internet aangifte doen van hun onttrokken hoeveelheid grondwater. De administratieve verwerking hiervan vindt, door een koppeling van systemen, automatisch plaats.
4. In juni 2005 is gestart met een project dat moet leiden tot het via internet kunnen aanvragen van subsidie vanuit het combifonds. Uitgangspunt hierbij is koppeling van de front office aan de back office.

De commissie BM bespreekt op 8 september 2006 de 4^e voortgangsrapportage Hoofdstuk 11 Bestuursakkoord 2003-2007. Daarin wordt onder thema 4: deregulering/ontbureaucratisering wederom ingegaan op de aanpak van E-government. Het grootste deel van de tekst is een herhaling van de tekst in de 3^e voortgangsrapportage. Hieronder wordt alleen nieuwe/aanvullende informatie ten opzichte van de 3^e voortgangsrapportage weergegeven:

- De capaciteit van het procesmanagement is inmiddels uitgebreid.
- In februari 2006 is een start gemaakt met de definiëring van de nieuwe architectuur. In het najaar moet dit zijn vruchten gaan afwerpen en kunnen nieuw te starten ICT-initiatieven sneller en efficiënter worden ontwikkeld op basis van standaard componenten.
- Onder punt 4 Subsidie combifonds: Eerste deel van het subsidieloket, pilot Combifonds (stimuleringsubsidies voor de bouw van woonzorg- en multifunctionele accommodaties). In juni 2005 is hiermee gestart, nu in 2006 kan subsidie elektronisch aangevraagd worden. Uitgangspunt hierbij is dat de zogenaamde front office gekoppeld is aan de back office. De uitbreiding naar alle subsidieaanvragen (inclusief het volgen daarvan) is voor 2006 gepland, waarbij voortgeborduurd wordt op de basis die met de pilot Combifonds is gelegd. Het levert een duidelijke vereenvoudiging op van het proces van

aanvragen van subsidie, dringt daarmee de administratieve lastendruk terug en verhoogt de transparantie van het proces voor de aanvragers. Het draagt er aanzienlijk aan bij dat Noord-Brabant al in 2006 zal kunnen voldoen aan de normen die het Rijk gesteld heeft aan de elektronische dienstverlening (in 2007 65% van de dienstverlening mogelijk via internet).

- Met betrekking tot de provinciale website wordt ten slotte opgemerkt dat inmiddels een aantal duidelijke verbeteringen is doorgevoerd, en de provincie eind 2005 is gestegen naar de derde plaats van de ranglijst van provinciale websites. De site scoort vooral goed op de onderdelen gebruiksvriendelijkheid, transparantie, interactiviteit en actualiteit. Minder wordt gescoord op dienstverlening die direct op de persoon/het bedrijf gericht is. Op landelijk niveau speelt op dit gebied het project Persoonlijke Internet Pagina (PIP). De PIP is een voorziening die burgers en bedrijven meer op maat toegesneden dienstverlening van de overheid als geheel zal bieden, waarbij diensten en informatie gemakkelijk vindbaar zijn. Kenmerkend is dat de ‘eigen gegevens’ van de burger/het bedrijf langs één weg toegankelijk zijn. Te zijner tijd zal de provincie aanhaken bij dit project.

2.4 Informatiebeleid 2007-2011

2.4.1 Programma Anders Werken

Eind 2006 is de taskforce ‘Anders Werken’ door de Directieraad ingesteld om het programma ‘Anders Werken’ te formuleren. In een eerste fase heeft de taskforce een beeld geschetst van de ambitie van de provincie. Deze luidt: ‘De provincie Noord-Brabant is in 2015 een zelfbewuste open speler binnen het maatschappelijke speelveld en in relatie tot Rijk, gemeenten en andere provincies. De provinciale proces- en bedrijfsvoering zijn volledig digitaal en transparant. Onze klanten worden snel en adequaat geholpen via gedecentraliseerde loketten en mobiele ambtelijke inzet.’

In een tweede fase heeft de taskforce in een contourennota de activiteiten uitgewerkt, met bijbehorende planning en middeleninzet, die nodig zijn om deze ambitie te realiseren. Daarbij stonden drie programmalijnen centraal:

- Wat doen we voor wie via welk kanaal (blik van buiten naar binnen)? *Het bedieningsconcept*
- Hoe organiseren we de werkprocessen (blik op binnen)? *Digitaal Werken*
- Hoe besturen we de techniek (blik op I&A)? *Besturing en organisatie Informatisering en Automatisering*

Bedieningsconcept

Het bedieningsconcept bestaat uit de volgende onderdelen:

- Dienstverleningsstatuut.
- Visie op e-democratie en interactieve beleidsvorming.
- Eenmalige gegevensverstrekking.
- Loketconcept.
- Internet.

- Samenwerking in de e-keten (samenwerkingsverbanden met gemeenten, provincies en marktpartijen).

Digitaal Werken

Dit houdt in het inrichten van een digitale werkvloer en het houden van regie op het digitaliseren en stroomlijnen van processen.

Het inrichten van de digitale werkvloer dient de volgende resultaten op te leveren:

- De digitale werkvloer is gebaseerd op een paar provinciale applicaties, data bij de bron en het delen van informatie en kennis.
- Digitaal werken is mogelijk.
- De documentenstroom is digitaal, alle dossiers zijn digitaal en worden digitaal ondertekend.
- Medewerkers kunnen plaats- en tijdsafhankelijk werken.
- Er zijn duidelijk kaders en richtlijnen voor het gebruik van de digitale werkvloer.

Regie op digitaliseren en stroomlijnen processen dient de volgende resultaten op te leveren:

- De processen zijn gedigitaliseerd, gestroomlijnd en gestandaardiseerd.
- Per proces is aangegeven hoe de samenwerking met andere processen wordt vormgegeven (samenwerking, integratie in de keten).
- De afhandeling van processen is door buitenstaanders te volgen.
- De bedrijfsvoeringprocessen zijn gedigitaliseerd en geïntegreerd in de primaire processen.
- Het documentaire proces is gedigitaliseerd en geïntegreerd in de primaire processen.
- Medewerkers werken flexibel, integraal en zelfsturend.
- Er wordt gewerkt met resultaatverantwoordelijke teams.
- De provincie legt verantwoording af, door gegevens, informatie en processen optimaal inzichtelijk te hebben voor iedereen (intern en extern).

Besturing en organisatie Informatisering en Automatisering

Om regie te voeren en 'in control' te zijn op het terrein van ICT, dient een I&A-besturingsmodel ontwikkeld te worden. Hiertoe wordt het volgende voorgesteld:

- De beslissende functie wordt ingevuld door de Directieraad. Daarnaast is het verstandig een I&A-beraad in het leven te roepen, met de titel 'platform I&A'.
- Evenwicht tussen de verschillende rollen en functies binnen het model, alsmede evenwicht tussen Beleidsseenheden en Middelen. Te denken valt aan een samenstelling van het platform I&A, bestaande uit twee leden van de Directieraad, alsmede twee directeuren uit de beleidsseenheden, het hoofd van de Concernstaf en het hoofd IIV of mogelijk in de toekomst de directeur Gemeenschappelijke Dienst. De controlerende functie treedt op als secretaris.
- Het platform I&A wordt voorgezeten door één van de twee directieleden, die bovendien in de organisatie functioneert als Chief Information Officer (CIO).
- De vraagfunctie wordt ingevuld door de diverse organisatieonderdelen binnen de provincie. Bij systemen/applicaties die eenheidsoverstijgend gebruikt worden dient te worden aangegeven wie namens de verschillende eenheden optreedt als gesprekspartner en opdrachtgever van de aanbodfunctie.

- De vraagfunctie ligt in beginsel bij de beleidseenheden voor de specifieke systemen. Voor generieke systemen (personeels- en financiële systeem) ligt de vraagfunctie bij Middelen, voor kantoorautomatisering bij IIV.
- De strategische functie ligt bij de Concernstaf; positioneren strategische inzet van ICT gezien vanuit het primaire proces en managen veranderkundige ICT-gerelateerde programma's. Het gaat om een beperkt aantal hoogwaardige functionarissen met zowel zicht op de veranderingen die de provincie ondergaat én de belangrijke mogelijkheden die de ICT in de nabije toekomst gaat bieden.
- De aanbodfunctie wordt vervuld door IIV ('runnen' rekencentrum, (laten) uitvoeren systeemontwikkelingsprojecten, ontwikkeling en beheer Geo-systemen, datamanagement en DIV).
- De controlerende functie hoort thuis bij de Middelenstaf, die is ondergebracht bij de Concernstaf. Hoofdtak: toezien dat iedere functie rolvast is en zich houdt aan afgesproken procedures, architecturen en kaders. Het is niet wenselijk dat deze functie vermengd wordt met de strategische of innovatieve functie.
- Implementatie van de innovatieve functie langs twee lijnen: 1) de innovatieve functie is het gezicht naar buiten en vervult een belangrijke verbindende en initiërende rol richting andere provincies en partners, en scant toepassingen en best practices die bruikbaar zouden kunnen zijn bij de provincie. Plaatsing in de nabijheid van de strategische functie is te overwegen. 2) de innovatie van de infrastructuur en beheerrollen. Deze lijn past logischer bij IIV.

Audit programma Anders Werken

Op 2 september 2008 levert Het Expertise Centrum (HEC) het eindrapport 'Beoordeling Investeringsnota Anders Werken' op. Het betreft het verslag van een audit die HEC in opdracht van de directie Middelen heeft verricht naar doel, scope en inhoud, programma- en projectaanpak en investeringen van het programma Anders Werken.

Conclusies scope en inhoud (samengevat):

- Het programma Anders Werken vertrekt vanuit de juiste doelstellingen en heeft in hoofdlijnen de juiste scope en inhoud. Het omvat de juiste uitgangspunten om verbetering van de dienstverlening te kunnen realiseren. De meeste beoogde oplossingen zijn beproefd in de markt. De provincie kan op deze aspecten te boek gaan als snelle volger met relatief beperkte onzekerheden.
- De beoogde effecten kunnen worden bereikt als het programma op de juiste wijze wordt uitgewerkt en uitgevoerd. Het uitwerkingsniveau is echter nog onvoldoende en behoeft dringend aandacht: met name de ontwerp- en implementatiekosten zijn onderbelicht, de toegevoegde waarde van het Datawarehouseproject wordt niet duidelijk gepresenteerd en de focus ligt teveel op de technologie en te weinig op de effecten.
- De burger is gebaat bij voorzieningen waarvoor geen grootschalige technische projecten vereist zijn. Bereikbaarheid en functioneren van het loket (e-formulieren, telefoon, mail, internet, berichtenbox) zijn hier het belangrijkste

voorbeeld van. Hierop zou meer accent kunnen liggen in de zin van grootste toegevoegde waarde per euro investering.

Conclusies programma- en projectaanpak (samengevat):

- Op het gebied van programma- en projectaanpak wordt voortvarend gewerkt aan het opzetten van besturing en het aanbrengen van de juiste balans. De ijking van de detailplannen op hoofdlijnen van het programma is een vertrouwenwekkende maatregel.
- Om de gewenste effecten te bereiken dienen de programmalijnen - bedieningsconcept, digitaal werken en besturing en organisatie I&A - in samenhang gerealiseerd te worden. In de nadere uitwerkingen worden nog te weinig verbindingen tussen programmalijnen en projecten aangetroffen. Er is te weinig aandacht voor te bereiken effecten, terwijl daadwerkelijke realisatie van deze projecten een groot beslag legt op de organisatie. De I&A-organisatie groeit daarbij op onderdelen als datawarehouse en datamanagement sterk, terwijl het concept portfoliomanagement nog niet voldoende functioneert.
- De programmamanager stuurt aan op betrokkenheid van de lijn, maar expliciteert zijn rol als eindverantwoordelijke voor de resultaten van het programma Anders Werken in de organisatie en besturing weinig. Sturing op daadwerkelijke implementatie van processen in de bouwstenen die Anders Werken gaat realiseren is belegd, maar dient geïncorporeerd te worden in de programmasturing.
- Het programmateam heeft blijk gegeven van attentie van de (tussentijdse) bevindingen, feedback en aanbevelingen van HEC. Er lijkt een duidelijke vraag naar een 'countervailing power', waaraan het programmateam zich kan scherpen.
- Ondanks aandacht van het topmanagement is het onzeker dat lijndirecties in staat zijn de rol van opdrachtgever en proceseigenaar goed te vervullen. Niet iedereen is op de hoogte van nut en noodzaak van Anders werken en het blijkt in de praktijk moeilijk goede projectleiders en adviseurs te betrekken uit de lijnorganisatie.
- Er moet meer aandacht zijn voor organisatieaspecten achter het loket, vraagsturing in het programma en betrokkenheid van lijnorganisaties. Om de doelstelling 'betere dienstverlening voor de burger' te bereiken, is het noodzakelijk integraal te sturen op de programmadoelstellingen, dus programma van eisen, organisatie- en cultuurverandering, ontwerp, ontwikkeling van bouwstenen, acceptatie en implementatie.

Conclusies Investerings (samengevat):

- De voorgestelde investering lijkt hoog, maar gezien de ambities van het programma realistisch. Wel ontbreekt inzicht in de huidige stand van zaken van cruciale elementen zoals ervaring met gebruik van workflow management, documentmanagement en sturing met behulp van managementinformatie. Daarnaast bevat de raming van Anders Werken een aantal stelposten op de puur technische aspecten zoals een nieuw serverpark.

- De financiële onderbouwing van beoogde projecten is onvoldoende uitgewerkt en nog niet alle bijkomende kosten voor implementatie en verandering zijn begroot.
- Voorts is de verhouding tussen investeringen in bouwstenen en initiatieven die een directe bijdrage leveren aan de kwaliteit van de dienstverlening scheef. Vooraf wordt relatief veel geïnvesteerd in techniek; soft- en hardware die pas ingezet wordt op het moment dat er een business case wordt gerealiseerd.
- Ten slotte zijn kosten van daadwerkelijke aansluiting van primaire processen (het realiseren van de business cases op bouwstenen) buiten Anders Werken geplaatst.

Mede naar aanleiding van de audit uitgevoerd door HEC heeft, op initiatief van de Concernstaf, een herijking van het programma Anders Werken plaatsgevonden, zowel inhoudelijk als qua aansturing⁸. Eén van de resultaten hiervan is dat het programma is toegevoegd aan het programma 'Verbindend Brabant', wat één van de programmalijnen vormt van het coalitieakkoord 2007-2011 'Vertrouwen in Brabant'. Op het programma Verbindend Brabant wordt in paragraaf 2.4.2 nader ingegaan.

Presentatie Anders Werken in commissie Bestuur en Middelen

Op 12 september 2008 geeft de directeur Middelen een presentatie in de commissie BM over het thema Anders Werken. Hij gaat onder meer in op de beoogde en bereikte resultaten, de kosten en enkele aandachtspunten.

Wat de kosten betreft wordt aangegeven, dat de investering in de periode 2007-2011 wordt geraamd op € 14,5 miljoen (internet portaal, e-formulieren € 1,3 miljoen, digitalisering subsidie- en vergunningprocessen € 5,2 miljoen, DMS € 4 miljoen en datamanagement en DWH € 4 miljoen). Opgemerkt wordt dat het stevige investeringen zijn en daarom zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bewezen oplossingen. Wat betreft risico's wordt verwezen naar rapportages van de Algemene Rekenkamer. Om risico's zoveel mogelijk te mitigeren worden de activiteiten opgeknipt in behapbare onderdelen en om het geheel beheersbaar te houden worden permanente audits verricht. Wat dit betreft wordt verwezen naar de audit die in juni 2008 is uitgevoerd door Het Expertise Centrum (HEC). Aangegeven wordt dat HEC concludeert dat anders werken de goede dingen doet, maar er meer aandacht moet worden besteed aan een goede organisatie en aan de budgetten.

Tot slot wordt in de presentatie aangegeven dat oplopende investeringen en prijsstijgingen tot oplopende exploitatielasten leiden en er een groeiende vraag van directies is naar specifieke toepassingen. Om dit in de hand te houden wordt ingezet op strak project portfoliomanagement, afbouw van oude applicaties, een uniform verstrekkingenbeleid (laptops, telefoons), de invoering van een regie - organisatie en werken met mantelovereenkomsten.

In het verslag van de vergadering van de commissie BM wordt opgemerkt dat de Commissie met waardering kennis heeft genomen van de verstrekte informatie.

⁸ Herijking programma Anders Werken. Van ontwikkelen naar implementatie, mei 2009.

2.4.2 Verbindend Brabant

In augustus 2008 presenteren GS het programmaplan 'Vertrouwen in Brabant'. Hierin wordt het Bestuursakkoord 2007-2011, dat op 20 april 2007 door PS is vastgesteld, nader uitgewerkt. Eén van de programmalijnen in het plan is 'Verbindend Brabant'. Aangegeven wordt dat Verbindend Brabant als ambitie heeft om van Noord-Brabant een trotse provincie te maken die toonaangevend is in Nederland. 'De provincie wil in samenwerking met partners zoals gemeenten en waterschappen een regionale bestuurslaag vormen met visie en bestuurskracht, die sturing geeft aan de ontwikkeling van Brabant.' Om deze ambitie waar te maken is een cultuuromslag nodig én een sterkere communicatie. De provinciale organisatie zelf moet efficiënter, effectiever en meer burger- en klantgericht gaan werken.

Onderdeel van deze programmalijn vormt het thema 'Anders werken / dienstverlening'. Met name onder dit thema komt ICT / digitalisering aan de orde. Het programmaplan Verbindend Brabant is gedurende de bestuursperiode 2007-2011 ieder jaar geactualiseerd. Hieronder volgt per jaar een samenvatting van de inhoud van het thema Anders werken / dienstverlening.

2.4.3 Verbindend Brabant 2007-2011

Met betrekking tot het thema 'Anders Werken/dienstverlening wordt opgemerkt dat het de ambitie van de provincie is te komen tot actieve samenwerking met partners (gemeenten, waterschappen, Kamers van Koophandel, andere provincies, steunfuncties, Gemeenschappelijke Beheer Organisatie, D!mpact, Govunited, etc.). Daarbij gaat het om samenwerking op het vlak van bereikbaarheid en daarmee gemak voor burgers en bedrijven, en samenwerking in de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen. Binnen de organisatie wordt het denken en doen van burger en bedrijf centraal gesteld, om een klantgerichte provincie te worden, meer snelheid te ontwikkelen en meer te doen met minder geld.

Om dit te bereiken worden onder meer de volgende acties voorgenomen:

- Bedieningsconcept. In 2007 wordt het bedieningsconcept bepaald voor de dienstverlening aan burgers en bedrijven. In het eerste kwartaal van 2008 start de implementatie van een betere doelgroepgestuurde toegang. Begin 2009 beschikt de provincie over een innovatieve aanwezigheid op internet, optimaal toegankelijk voor onze doelgroepen.
- Dienstverlening. De provinciale proces- en bedrijfsvoering is in 2011 zoveel mogelijk digitaal en transparant. Burgers en bedrijven ervaren minder lastendruk en worden snel en adequaat geholpen. Hierdoor neemt de klantgerichtheid toe. Klanten zijn bovengemiddeld tevreden over de kwaliteit van de provinciale dienstverlening door de provinciale organisatie. Waar het gaat om dienstverlening staat de provincie continu in de top drie van Nederlandse provincies.
- Digitaal werken. In de eigen organisatie worden de benodigde voorzieningen gerealiseerd om het bedieningsconcept en de dienstverlening waar te kunnen

maken. Het betreft onder andere de informatietechnologie, het documentbeheer, de inrichting en het gebruik van de werkruimtes, het besturingsmodel en alle benodigde procedures.

- Verandering cultuur. In deze bestuursperiode zal een uitgebreid programma worden ontrolld, waarbij gericht aandacht wordt gegeven aan het trainen van nieuwe technieken en werkwijzen, het ontwikkelen van een andere houding en het binnen de HRM-cyclus ontwikkelen van competenties en het daarop aanspreken.

2.4.4 Verbindend Brabant 2008-2011

Als resultaten die in 2011 dienen te zijn bereikt worden onder het thema Anders Werken genoemd:

- Eénmalige verstrekking van gegevens door burgers en bedrijven.
- De telefonische bereikbaarheid van de provincie is kwantitief 100% en kwalitatief sterk verbeterd.
- De voortgang van de afhandeling van de dienstverlening is via internet door burgers en bedrijven te volgen.
- Medewerkers werken resultaatgericht en zijn aanspreekbaar op resultaten.
- De vergunning- en subsidieprocessen zijn gestroomlijnd (onder andere beperkte administratieve belasting), geüniformeerd en gedigitaliseerd.
- Het documentenbeheer is volledig gedigitaliseerd.
- Getrainde medewerkers (dienstverleningshandvest).

Vervolgens worden op hoofdlijnen de plannen voor 2008 aangegeven. Als tussenstap richting gemak en vermindering van administratieve lasten levert de programmalijn Anders Werken in 2008 de volgende resultaten op:

Bedieningsconcept:

- Alle bestaande loketten van de provincie zijn geïnventariseerd (internet, e-mail, telefoon enz.) en getoetst op compleetheid, klantgroepen en gebruik.
- Voor de provincie is een nieuw loketconcept ontworpen, gebaseerd op de één-loket-gedachte.
- Het dienstverleningshandvest is opgesteld, getoetst aan klantwensen en vastgesteld.
- De website bevat een compleet en actueel overzicht van regelingen en bekendmakingen, en van producten en diensten.
- Minimaal 75% van de relevante producten en diensten is via internet aan te vragen.
- De Brabantsite is toegankelijker voor de verschillende doelgroepen.
- Een visie op E-democratie is ontwikkeld.

Digitaal werken:

- Invoering van DigiD/BIN (Bedrijven Identificatie Nummer) is gereed.
- De afhandeling van 20% van de diensten via internet kan door burgers en bedrijven worden gevolgd.
- Medewerkers hebben de mogelijkheid en worden gefaciliteerd om zelf uitgaande documenten te registreren (d.m.v. systemen, opleiding en training).

Met betrekking tot de financiën wordt aangegeven, dat een groot deel (totaal 2008-2011 € 16.100.000, waarvan in 2008 € 2.220.000) van het budget voor Anders Werken (totaal € 24.227.000, waarvan in 2008 € 3.313.000) is bestemd voor investeringen in interne ICT-voorzieningen (inrichting digitale werkvloer).

Commissie Bestuur en Middelen

Op 22 februari 2008 staat het programmaplan Verbindend Brabant (als één van de uitwerkingen van het programma Vertrouwen in Brabant) ter bespreking op de agenda van de commissie BM. In het verslag van deze vergadering wordt hierover het volgende opgemerkt: 'Na een uitgebreide discussie concludeert de voorzitter dat de commissie, op basis van een meerderheid gevormd door de fracties van CDA, VVD en PvdA in kan stemmen met het programmaplan Verbindend Brabant. VVD en PvdA verwijzen daarbij naar de ter vergadering geuite kanttekeningen en zorgpunten (al veel papier geproduceerd, nog weinig concrete uitvoering). De SP stemt niet in met het programmaplan. GroenLinks en D66 nemen kennis van het plan en zullen de uitwerking positief-kritisch volgen, ChristenUnie-SGP plaatst kritische kanttekeningen (reguliere taken komen onder druk) en wenst het college veel succes bij de uitvoering.'

2.4.5 Verbindend Brabant 2009-2011

In 2009 wordt niet meer gesproken over de programmalijn Anders werken, maar over Klantgerichte dienstverlening. Anders werken vormt nu een onderdeel van deze programmalijn.

Met betrekking tot de resultaten voor de programmalijn wordt opgemerkt dat deze in 2011 kunnen worden onderscheiden in enerzijds instrumentele, technische en technologische maatregelen die worden getroffen en anderzijds maatregelen specifiek gericht op een gerichte verandering van houding en gedrag bij medewerkers om ook daadwerkelijk invulling te kunnen geven aan klantgerichte dienstverlening en alle techniek en instrumenten die daarvoor ontwikkeld worden te kunnen gebruiken.

Klantgerichte dienstverlening: Anders Werken:

- Eenduidige normen over kwaliteit van dienstverlening.
- Eenmalige verstrekking van gegevens door burgers en bedrijven zodat niet bij iedere vergunning of subsidies adressen en andere informatie steeds opnieuw moet worden gegeven.
- De telefonische bereikbaarheid van de provincie is kwantitatief 100% en kwalitatief scoren we op basis van structureel onderzoek een 7.
- De voortgang van de afhandeling van de dienstverlening is via internet door burgers en bedrijven te volgen.
- Onze klanten kunnen gebruiken maken van een moderne internetpagina.
- Medewerkers werken resultaatgericht en zijn aanspreekbaar op resultaten.
- De vergunning- en subsidieprocessen zijn gestroomlijnd (onder andere beperkte administratieve belasting), geüniformeerd en gedigitaliseerd.
- We werken gemakkelijker samen door middel van dossier gestuurd werken.

- Getrainde medewerkers (dienstverleningshandvest).
- We hebben heldere en eenduidige aanspreekpunten voor onze klanten en partners gerealiseerd. We spreken naar buiten met één mond.

Organisatiegericht huisvesten:

- Medewerkers voor wie dat nuttig is, kunnen tijd- en plaats- onafhankelijk werken.
- Klantvriendelijker, herkenbaar en toegankelijker provinciehuis.
- Een upgrade van de werkplekken, vergaderfaciliteiten en restaurant.

Prioriteiten in 2009 Klantgerichte dienstverlening.

Anders Werken.

- Volledige realisatie en implementatie van monitoring resultaten dienstverlening.
- Nieuwe website (2.0) gerealiseerd.
- Dienstenrichtlijn (bedrijvenloket) geïmplementeerd.
- Door de organisatie aangewezen subsidieprocessen gedigitaliseerd.
- Activiteiten uit Nationaal Uitvoeringsprogramma E-dienstverlening gerealiseerd.
- Inrichting nieuw Documentmanagementsysteem ter voorbereiding van implementatie/uitrol in 2010.

Met betrekking tot de financiën wordt opgemerkt dat in de begroting 2009 ruim € 7,3 miljoen geraamd is voor de uitvoering van de geplande prestaties in 2009. Een bedrag van ruim € 6 miljoen hiervan is bestemd voor de realisatie van klantgerichte dienstverlening en de inrichting van de digitale werkvloer (Anders Werken). Dit bedrag is gebaseerd op een gedetailleerde uitwerking van de geplande prestaties.

Commissie Bestuur en Middelen

Ten behoeve van haar vergadering op 23 januari 2009 ontvangt de commissie BM ter kennisname het programmaplan Verbindend Brabant 2009 - 2011. In de begeleidende notitie (BM-0715) wordt onder meer opgemerkt dat hiermee tegemoet wordt gekomen aan de door de commissie geuite wens om inzicht te krijgen in de stand van zaken rondom het programma Verbindend Brabant. Uit het verslag van de betreffende vergadering blijkt niet dat het programmaplan is besproken en/of hier vragen over zijn gesteld.

Op 6 maart 2009 staat de actualisatie van het programmaplan Verbindend Brabant 2009-2011 opnieuw op de agenda van de commissie BM. In de begeleidende notitie wordt opgemerkt dat het plan eerder ter kennisneming aan de commissie is toegezonden en nu betrokken kan worden bij de bespreking van het agendapunt 'Merk Brabant'.

In het verslag van de betreffende vergadering wordt alleen ingegaan op het agendapunt Merk Brabant. Van het programmaplan Verbindend Brabant wordt geen melding gemaakt.

2.4.6 Verbindend Brabant 2010-2011

In 2010 wordt niet meer gesproken over de programmalijn ‘Klantgerichte dienstverlening’, maar over ‘Een provincie’. Opgemerkt wordt dat de afgelopen periode de ambities ‘het stimuleren van een relatiegerichte en transparante bedrijfsvoering’ zijn geïntegreerd in de nieuwe opzet van een concernbrede veranderopgave. De activiteiten zijn als volgt gegroepeerd: Relatie in Zicht, Digitaal werken, Concernbrede veranderopgaven, Organisatiegericht huisvesten en Transparante bedrijfsvoering.

Digitaal werken

Om het digitaal werken mogelijk te maken is er een verzameling instrumenten nodig. In de heroverweging is besloten de ontwikkeling van de instrumenten beter aan te laten sluiten bij de behoefte van de organisatie.

Hiervoor is het ontwikkeltempo aangepast aan het absorptievermogen van de organisatie.

1. Digitaal werken met documenten

Er wordt organisatiebreed gebruik gemaakt van één Document Management Systeem waarin documenten in allerlei vorm (dus bijv. ook e-mailberichten), proces- en besluitinformatie duurzaam en overeenkomstig wettelijke regelingen wordt vastgelegd en beheerd.

- Medewerkers hebben alle informatie die zij voor hun werkproces nodig hebben (digitaal) binnen handbereik.
- De meeste van de werkprocessen van medewerkers worden digitaal ondersteund, in ieder geval op het niveau van document gedreven activiteiten.
- We werken in een papierarm kantoor
- Een randvoorwaarde voor flexwerken is door de mogelijkheid van digitaal werken ingevuld.

2. Anders werken met subsidies

De eerste mijlpaal van Anders Werken met subsidies is de oplevering van een generiek, digitaal, subsidie afhandelingsstelsel (met onder andere standaard brieven/beperkte rapportages). Ten tweede wordt op basis van 6 geselecteerde regelingen de bruikbaarheid van het stelsel getoetst.

Ten slotte is in 2009 een onderzoek gestart om te kijken naar de mogelijkheden om de standaard applicatie SUM (SubsidieMonitor), geïmplementeerd bij de provincie Gelderland, in Noord Brabant uit te rollen.

3. Vergunningen

Het digitaliseren van het vergunningen proces is op dit moment onderwerp van discussie. Het verregaand digitaliseren en de gevraagde capaciteit in relatie tot de inzetbaarheid hiervan met het ontstaan van de omgevingsdiensten lijkt uit balans te zijn. Er wordt gezocht naar een situatie waarin wordt voldaan aan de wettelijke verplichtingen die de WABO oplegt.

Daarnaast wordt bekeken of het proces intern digitaal kan worden ondersteund met beperkte budgetten en het gebruik van elementen uit het subsidieproces voor het toewijzen van activiteiten, monitoren en rappelleren.

Op de digitale werkvloer

1. Identity management

Betreft interne éénmalige gegevensopslag van personeelsdata (zoals Basisregistraties). Dit is nu verspreid in diverse bronbestanden en komt de beveiliging niet ten goede. Denk bijvoorbeeld aan medewerkers die vertrekken en de problematiek van inleveren van voorzieningen als telefoons. Het functioneel ontwerp is gereed en de marktoriëntatie heeft plaatsgevonden. Het functioneel ontwerp is getoetst en resultaat is dat dit met de huidige systemen kan worden ingevuld. In 2010 worden de onderdelen single sign on (eenmalig inloggen) en Password selfservice opgeleverd.

2. Architectuur tool

Om alle projecten goed te kunnen toetsen en de IT-architectuur eenduidig te beschrijven is het gebruik van een tool om dit te ondersteunen zeer wenselijk. Deze tool moet ook de informatie en business architectuur ondersteunen. Binnen de organisatie wordt beoordeeld of dit als ontwikkelproject binnen het programma of als lijn activiteit wordt opgepakt. Feitelijk is het immers een lijn verantwoordelijkheid.

3. GBA (gemeentelijke basis administratie)

Om te kunnen voldoen aan de door de Rijksoverheid gestelde eisen omtrent eenduidige gegevensverstrekking, wordt ervoor gezorgd dat we aangesloten zijn bij de gemeentelijke basis administratie voorziening.

Tabel 2: Planning en resultaten

Inrichting nieuw DMS ter voorbereiding van implementatie/uitrol in 2010	Een nieuw DMS is aangeschaft en ingericht. De voorbereiding voor de gefaseerde invoering in 2010 is gereed.
De door de organisatie benoemde subsidie regelingen gedigitaliseerd.	Eind Q4-2009, 6 regelingen geïmplementeerd: · Generieke subsidie procesbeschrijving · AwmS architectuur overzichten en -platen (Referentie Architectuur) · Digitale WorkFlow vaststellen, beschrijven en uitvoeren in FLOWer
GEO ICT infrastructuur	De IT-infrastructuur is opgeleverd. Processen binnen bureau GEO zijn aangepast zodat de eerste resultaten als digitale gegevensuitwisseling plaatsvinden via web en niet meer via CD.
Query and reporting	De aanbesteding en implementatie van de standaard rapportage tool is afgerond. De tool is overgedragen aan de lijnorganisatie en wordt nu verder ingezet.
Datawarehouse	De aanbesteding en implementatie van datawarehouse is afgerond. De pilot Bedrijventerreinen is met groot enthousiasme ontvangen. De tool is overgedragen aan de

Prioriteiten 2010 Digitaal Werken

1. Het Digitale Werken

DMS

Prioriteit in 2010 is de gefaseerde invoering van het digitaal werken met behulp van het nieuwe Document Management Systeem (DMS).

Implementatie gebeurt in drie fasen:

- Fase 1 (voorjaar): Gebruik nieuw DMS en invoering digitale stukkenloop waarin sprake is van digitale parafering en besluitvorming.
- Fase 2 (zomer): In gebruik nemen van digitale werkbakjes door medewerkers en management. Voor het werk relevante documenten worden slechts nog digitaal verspreid en de voortgang van werkprocessen is voor medewerkers en management direct inzichtelijk. Medewerkers houden zelf de voortgang bij.
- Fase 3 (najaar) en uitrol: In een pilot bij een kleine eenheid (bijv. bureau) worden de primaire processen door het DMS ondersteund waarbij de behandelaar zelf verantwoordelijk is voor het vastleggen van relevante informatie. Het DMS ondersteunt de daarvoor benodigde activiteiten optimaal en regelt een duurzaam beheer.

AW met subsidies

De bruikbaarheid van het generieke, digitaal, subsidie afhandelingsstelsel wordt aan de hand van 6 representatieve regelingen getoetst. De resultaten van het onderzoek naar de mogelijkheden om de standaard applicatie SUM (SubsidieMonitor), geïmplementeerd bij de provincie Gelderland, in Noord-Brabant toe te passen, wordt⁹ uitgerold over alle regelingen.

2. Op de werkvloer

Identitymanagement

Q1 2010 opleveren single sign on en password selfservice.

Architectuur

Q1 2010 tool ingericht en medewerkers opgeleid. Q2 architectuur beschreven.

Met betrekking tot de financiën wordt opgemerkt dat voor het programma Verbindend Brabant in het kader van ombuigingsmaatregelen 2009-2011 € 6,3 miljoen minder in de Najaarsbrief is opgenomen dan de oorspronkelijk bij het bestuursakkoord gereserveerde € 30 miljoen. Wat dit betreft wordt met betrekking tot het onderdeel digitaal werken opgemerkt dat hiervoor minder middelen nodig zijn, omdat er voor gekozen is digitalisering van werkprocessen (m.n. subsidieverlening en vergunningverlening) niet primair als doel in zichzelf na te streven, maar hiervoor aan te sluiten op trajecten die in het kader van positie, rol en taken van de provincie inmiddels zijn benoemd en opgepakt (integrale subsidiëring en vorming regionale uitvoeringdiensten).

⁹ De rekenkamer merkt op dat hier waarschijnlijk 'worden' wordt bedoeld.

Onder prognose 2008 - 2012 is nu een bedrag van € 12.520.000 opgenomen voor het onderdeel digitaal werken.

Commissie Bestuur en Middelen

Op 6 november 2009 behandelt de commissie BM het geactualiseerde programmaplan Verbindend Brabant 2010 -2011(BM-0810). Oorspronkelijk stond behandeling van dit plan gepland op 27 november 2009. Gelet op de relatie met de begroting is besloten de behandeling te betrekken bij de behandeling van de begroting op 6 november.

Uit het verslag van de betreffende vergadering blijkt dat de commissie met name aandacht heeft besteed aan de begroting. Met betrekking tot het programmaplan Verbindend Brabant wordt in het verslag opgemerkt: 'De Commissie heeft kennisgenomen van de toezegging van de zijde van het college dat in de genoemde aanvullende Memorie van Antwoord ook ingegaan zal worden op de gestelde vragen met betrekking tot Programmaonderdelen van Verbindend Brabant, onder andere de onderbouwing van de verlaagde raming, de samenwerking met andere overheden en digitaal werken.'

'In antwoord op enkele concrete vragen uit de Commissie antwoordt de gedeputeerde: De bezuiniging bij het programmaplan van € 6,3 miljoen heeft onder andere te maken met een lagere/gewijzigde ambitie op het gebied van automatisering en subsidieaanvragen.'

Themabespreking ICT Rekeningcommissie

Op 23 september 2010 wordt door een lid van de directie in de Rekeningcommissie een presentatie gehouden over het thema 'Vertrouwen in digitaal Brabant'. Ingegaan wordt op de ambitie van de provincie in 2015 en wat daartoe in de komende jaren dient te gebeuren.

Het geschetste beeld betreft de volgende punten:

- de provincie is deelgenoot van één open overheid;
- de provincie mobiliseert externe kennis en kunde met slimme hulpmiddelen (bijv. web 2.0);
- het nieuwe werken is praktijk in de provincie (cultuur van resultaatgerichtheid, flexibiliteit en vertrouwen, informatie is altijd en overal via elk kanaal voor interne en externe gebruikers toegankelijk);
- de provincie absorbeert technologie vlekkeloos;
- de provincie ontsluit en gebruik basisadministraties;
- de provincie benut de kansen van ICT voor innovatie in eigen processen (beleidsontwikkeling, programmamanagement, bedrijfsvoering, etc.);
- provincie kopieert oplossing slim in plaats van deze (slecht) te verzinnen.

Onder te bereiken resultaten wordt vermeld:

- van 150 naar 25 projecten;
- alle projecten uit 2009 opgeleverd;
- geen budgetoverschrijding;
- management meer I-minded;

- Directieraad als concernstuurder;
- beleidsmanagers opdrachtgevers (OG's);
- uitvoerende managers opdrachtnemers (ON's).

Uit het verslag van de betreffende vergadering van de Rekeningcommissie blijkt dat de commissie naar aanleiding van de presentatie de volgende signalen heeft afgegeven:

- betrokkenheid van de B5 is prima om meer naar buiten te treden en de Directieraad als opdrachtgever is terecht;
- ICT zeker gebruiken om de cultuur aan te passen. Techniek mag nooit de oplossing voor het gedrag van mensen zijn;
- daarnaast zeker goed dat orde op zaken wordt gesteld. De ambitie moet de trigger zijn. Moet ook gedragen worden door PS vanuit de gedachte wat voor type overheid je wilt zijn.

De voorzitter concludeert voorts dat dit thema voldoende behandeld is voor nu.

2.5 Informatiebeleid 2010-2015

2.5.1 Strategisch Informatiebeleid 2010-2011

In 2010 geeft de Directieraad de Concernstaf opdracht om een strategisch informatiebeleid op te stellen. Aanleiding hiervoor is, zo wordt opgemerkt in de notitie 'Strategisch informatiebeleid 2010-2011, met een doorkijk naar de toekomst' (d.d. 22 maart 2010)¹⁰, de toenemende behoefte vanuit de organisatie aan een herijking van het strategische informatiebeleid. Dit vanuit de context dat:

- een accentverschuiving gaande is in de rollen van de provincie. Meer nadruk op de rol van gebiedsregisseur, zorgdrager voor uitvoering en toezichthouder;
- de provincie transformeert naar een kleinere en sobere organisatie. Dit vraagt om integrale sturing op de bedrijfsvoering; het beleid voor informatievoorziening moet aansluiten bij concernbreed beleid. Kaders en richtlijnen moeten logisch voortvloeien uit concernbrede prioriteitstelling. De (systemen voor) informatievoorziening moeten het behalen van beleid- en bedrijfsvoeringdoelstellingen op lange en korte termijn ondersteunen;
- informatievoorziening, als aanjager van innovatie, kansen biedt om van de provincie een meer aantrekkelijke werkgever te maken. Met oog op de vergrijzende provincie, is het belangrijk de kans te grijpen en 'i' te gebruiken om werfkracht op nieuwe werknemers te behouden.

Tegen de achtergrond van deze ontwikkelingen wordt de vraag gesteld of de provincie nog wel de juiste projecten op het gebied van informatievoorziening kiest en uitvoert en of de architectuur en beheer voldoende duurzaam zijn.

¹⁰ Uit navraag bij betrokkenen uit de ambtelijke organisatie is de rekenkamer gebleken dat deze notitie is vastgesteld in het platform Organisatie Ontwikkeling, dat hiertoe gemandateerd was door de Directieraad.

Andere onderwerpen die om aandacht vragen binnen (de uitvoering van) het informatiebeleid zijn:

- Provinciale i-budgetten; deze worden structureel overschreden, zowel op ontwikkeling als beheer.
- De sturing, selectie en uitvoering van i-projecten; deze zijn voor verbetering vatbaar.
- I-projecten; vele daarvan zijn aanbod- of techniekgedreven.
- De architectuur; deze is (nog) niet op alle onderdelen compleet en voldoende consistent met de nieuwe ambities en richtlijnen (open overheid, open standaarden, open source, en dergelijke).

Om deze problematiek op te lossen heeft de Directieraad al enkele besluiten genomen.

Het betreft:

- Vaststelling van de I-agenda 2010 (selecteren van de juiste i-projecten).
- Inrichting van het ICT Kernteam (centraal sturen op goede uitvoering van i-projecten).
- Vaststellen van financiële kaders voor ontwikkeling en beheer.
- Invoering regieorganisatie uitvoering (leiding, uitvoering en administratie van i-projecten).

Opgemerkt wordt dat aanpassing van het strategische informatiebeleid nu de volgende stap betreft.

Als doelen van dit beleid zijn geformuleerd:

- Kaders stellen voor realisatie informatievoorziening - projecten, beheer en architecturen - die bijdraagt aan het behalen van organisatorische en inhoudelijke provinciale ambities en inspelen op externe maatschappelijke ontwikkelingen.
- Tot begin 2011: realiseren afspraken betreffende informatievoorziening uit het Bestuursakkoord aangevuld met landelijke afspraken vastgelegd in Bestuursakkoord Rijk - Provincies 2008-2011.
- Tussen 2011 en 2015: aanhaken bij realisatie 'provincie van de toekomst'. De provincie stapsgewijs uitrusten met eenvoudige, hoogwaardige en betrouwbare systemen voor informatievoorziening die voor gebruikers (klanten, medewerkers, bestuurders) maximaal toegankelijk zijn, medewerkers (kenniswerkers en dienstverleners) maximaal ondersteunen om taken flexibel, effectief en efficiënt uit te voeren en technisch, inhoudelijk en organisatorisch aansluiten bij ketenpartners (burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen en collega-overheden).

Na een hoofdstuk waarin uitgebreid wordt ingegaan op interne en externe invloeden op de informatievoorziening komen de bouwstenen van de informatievoorziening aan bod.

Het betreft achtereenvolgens 1) organisatie en processen, 2) projecten, 3) architectuur, 4) beheer en 5) budget.

Ad 1 Organisatie en processen

Doel: Informatievoorziening is op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en op alle onderwerpen (beleid, projecten, architectuur en beheer) aangehaakt bij de (toekomstige) taken en organisatieprocessen.

Organisatie

Als (toekomstige) kernrollen worden onderscheiden: gebiedsregisseur, zorgdrager voor uitvoering en systeemtoezichthouder en kwaliteitsbewaker.

Om hieraan invulling te geven dient krachtig te worden geïnvesteerd in de realisatie van:

- een professionele *ontwikkelingsorganisatie* vanuit daadwerkelijke partnerschappen/allianties (gebiedsontwikkeling en programmeren);
- de provincie als *planmatige uitvoeringsorganisatie en als opdrachtgever voor uitvoering*. Dan is eventueel uit huis plaatsen van taken verantwoord (Subsidieverlening, vergunningverlening en -handhaving & kennis en onderzoek);
- de provincie als excellent *systeemtoezichthouder/kwaliteitsbewaker* (Interbestuurlijk toezicht, ondersteuning dienstverlening aan derden).

Voorts wordt opgemerkt dat in de loop van 2010 duidelijker wordt wat het bovenstaande perspectief betekent voor het beeld van de organisatie, werkstructuur, mensen en cultuur, systemen en instrumenten en management en leiderschap. De informatievoorziening (en onderliggende systemen) moet hier ondersteuning bieden.

Processen

Gerubriceerd onder de drie kernrollen zijn de belangrijkste processen:

1. Gebiedsregisseur: a) beleidsontwikkeling en b) advisering.
2. Toezicht houden en kwaliteit bewaken: a) gegevensverzameling, monitoring en beleidsevaluatie, b) beoordeling en toetsing, c) toezicht en handhaving, en d) bezwaar en beroep.
3. Zorgdrager voor uitvoering: a) contracteren, contractbeheer, monitoren en bijsturen, b) subsidie- en vergunningverlening, c) beheer en onderhoud en d) overige uitvoeringstrajecten.

Verwacht wordt dat deze primaire processen met het oog op 2011 en verder niet sterk zullen veranderen; de provincie blijft beleid ontwikkelen en houdt verantwoordelijkheid voor vergunningverlening.

Met betrekking tot de processen wordt voorts opgemerkt dat voordat per proces stappen worden gezet om ze te digitaliseren het belangrijk is vooraf een aantal randvoorwaarden vast te stellen:

- volledig maken primaire processen (aanvullen, schrappen, aanpassen);
- uniformeren primaire processen (subsidieverlening binnen alle directies identiek);

- stroomlijnen processen (subsidie- en vergunningverlening zijn vergelijkbare processen; dus ook vergelijkbare instrumenten inzetten);
- ambitie bepalen per proces ('dik' of 'dun' uitvoeren);
- uitvoering processen (zelf uitvoeren, uitbesteden of combinatie);
- herziene processen eerst invoeren, alvorens ze te digitaliseren;
- transparantie van processen voor ketenpartners en derden (tracking & tracing, verantwoording, open data);
- kennisuitwisseling/samenwerking met andere provincies die voor identieke taakstelling staan.

De inrichting van de organisatie en de onderliggende processen hebben uiteindelijk veel invloed op de informatiebehoefte. Ze vormen het vertrekpunt voor het bepalen van informatiebehoeften en daarmee de kaders om te bepalen welke i-projecten uitgevoerd moeten worden tot 2011 en daarna. Voor het bepalen van informatiebehoeften gelden de volgende uitgangspunten.

Ze dienen:

- voort te komen uit de organisatie en de beleidsinhoudelijke ambities;
- geschaard te kunnen worden onder de kernrollen gebiedsregisseur, zorgdrager voor uitvoering, toezichthouder/kwaliteit bewaker en het toekomstbeeld van de organisatie;
- zich te richten op optimalisering van de werkprocessen (efficiëntie, effectiviteit) en de dienstverlening aan derden (bedrijven, burgers, andere overheden);
- zo veel mogelijk te worden gebundeld (ook interprovinciaal);
- rekening te houden met het absorptievermogen van de organisatie;

Als grootste veranderingen op het vlak van informatie worden gezien:

- van gegevens naar informatie in context. Gegevens worden pas informatie als de gegevens een betekenis hebben voor de ontvanger;
- van zoeken naar vinden. Het gemakkelijk kunnen zoeken, is geen doel, maar het vinden van het juiste product of informatie wel;
- van kokers naar ketens. Door de maatschappelijke verandering zal de provincie steeds meer met ketenpartners gaan samenwerken. Hiertoe moet de provincie in cultuur ontkokeren en een 'open' gezamenlijke informatiehuishouding aanbieden;
- van individuele naar collectieve kennis. De instrumenten moeten een goede kennisuitwisseling en samenwerking ondersteunen zowel intern als extern;
- van aanbod naar vraag. Vraaggericht werken met aandacht voor klant- en organisatorische behoeften.

Ad. 2 Projecten

Doelen:

- Inrichten terugkerend proces om i-projecten te selecteren (2009).
- Selecteren juiste i-projecten (begin 2010 en verder).
- Beheer projecten portfolio (2010 en verder).
- Geselecteerde projecten goed sturen en uitvoeren (2010 en verder).

- Ontsluiten relevante managementinformatie voor sturing en uitvoering, zowel strategisch als operationeel (2010 en verder).

Sturing op selectie en uitvoering van i-projecten op hoofdlijnen:

1. Directieraad stelt - op advies van Concernstaf/directies - kaders en richtlijnen vast voor strategisch informatiebeleid.
2. Directieraad stelt als opdrachtgever - op advies van Concernstaf/directies - de jaarlijkse I-agenda vast. Deze bepaalt welke I-projecten gerealiseerd moeten worden (projecten portfolio).
3. IKT is als opdrachtnemer verantwoordelijk voor sturing van de uitvoering van de I-agenda (en eventuele aanvullende 'losse' i-projecten die gedurende het jaar aangevraagd worden).
4. IKT is regisseur van i-projecten portfolioproses (in het bijzonder de IT controller). IKT bewaakt dat projecten binnen de kaders worden gerealiseerd.
5. GD/i (Gemeenschappelijke Dienst) verstrekt IKT integrale adviezen over projectvoorstellen (beheer, architectuur). Concernstaf doet dat op inhoud. GD/i is voorts verantwoordelijk voor actualisatie capaciteitsplanning, zodat zij IKT (en opdrachtgevers) kan melden wanneer een project in uitvoering genomen kan worden.
6. GD/i is verantwoordelijk voor het in uitvoering nemen van I-projecten waarvan globaal en definitief plan van aanpak zijn goedgekeurd door het IKT. Uitvoering kan intern dan wel extern plaatsvinden.
7. Directies die besluiten i-projecten zonder tussenkomst van GD/i uit te besteden aan externe leveranciers moeten deze projecten wel melden bij het IKT, omdat kaders voor architectuur en beheer ook gelden voor deze projecten.

Uitgangspunten project portfoliomanagement

Project portfolio management slaagt alleen wanneer aan randvoorwaarden wordt voldaan:

- Directieraad beslist jaarlijks over projecten portfolio en tussentijdse aanpassingen.
- IKT geeft met mandaat van Directieraad als opdrachtgever sturing aan realisatie I-agenda 2010 (en later) en treedt hierover in contact met directies.
- Transparant proces van en kaders voor project portfolio management.
- Professionele invulling van, strategische advies- en innovatiefunctie, functie informatieadviseur binnen directies, opdrachtgeverschap, opdrachtnemerschap en projectmanagement.
- Administratie en informatievoorziening over projecten portfolio en de individuele projecten om goed te kunnen sturen.
- Capaciteitsmanagement en resourceplanning voor de uitvoering.

Projecten portfolio management

Doel: alle lopende i-projecten en nieuwe i- projectplannen die voortvloeien uit het informatiebeleid dat afgeleid is van de meest recente strategie van de provincie prioriteren en faciliteren.

Drie stappen:

1. Verzameling en selectie juiste i-behoeften
Op basis van strategische kaders (Bestuursakkoord, kernrollen, Provincie 2015) moet afgeleid worden welke i-behoeften er concernbreed en directiespecifiek bestaan. Deze behoeften worden door de informatieadviseurs verzameld en door de Concernstaf geprioriteerd aan de hand van criteria en van een advies voorzien.
2. Bepalen juiste oplossingsrichting
Een i-behoefte betekent niet noodzakelijk een nieuw i-project. De intake van i-projecten wordt voorafgegaan door een traject waarin informatieadviseurs in samenwerking met de nieuwe regieorganisatie IIV de oplossingrichting bepalen en gezamenlijk bepalen of een behoefte wel tot een project moet leiden.
3. Goede uitvoering van de projecten
Prospects die tot een project leiden, moeten goed uitgevoerd worden; binnen gestelde kaders (budget, planning, capaciteit en op te leveren producten) aan de hand van professioneel projectleiderschap en professioneel opdrachtgeverschap.

Voorts wordt opgemerkt dat er ook een (maandelijks) concernbreed I-overleg is ingericht, waaraan directies (i-adviseurs), regieorganisatie IIV (demand managers) en Concernstaf deelnemen. Het overleg is gericht op kennisdeling en terugkoppeling i-zaken uit verschillende gremia (IKT, platform OO). Ook kunnen hier besluiten inhoudelijk voorbereid worden, bijvoorbeeld indienen van gemeenschappelijke prospects.

Ad 3. Architectuur

Doelen:

- In 2015 moet de architectuur op alle niveaus op orde zijn; compleet, consistent, stabiel, bekend, toekomstvast en normstellend. Openheid, transparantie en standaardisatie zijn hierbij belangrijke uitgangspunten. In 2010 worden hiertoe de eerste noodzakelijke stappen gezet.
- Ieder (nieuw) product voor informatievoorziening voldoet aan de kaders en richtlijnen die vanuit architectuur gesteld worden.

Uitgangspunten architectuur:

- Landelijke en interprovinciale afspraken, die vastliggen in de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) en Provinciale Enterprise Referentie Architectuur (PETRA). PETRA is een geïntegreerde set van inrichtingsprincipes en modellen voor de provinciale werkorganisatie.
- Indien landelijke/interprovinciale afspraken niet compleet zijn, vult de provincie deze zelf aan, liefst in interprovinciaal verband.
De NORA-principes zijn gericht op de provincie als uitvoeringsorganisatie (dienstverlening) en minder als ontwikkelingsorganisatie (beleid maken). Hiervoor zijn aanvullende principes gewenst.
- De architectuur ondersteunt het principe 'Open Overheid' en sluit aan bij maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Hierbij geldt het uitgangspunt 'alle informatie openbaar, tenzij'. Een open overheid is een

overheid die kennis en informatie met partners deelt, binnen en buiten de overheid. Dat wordt vergemakkelijkt door gebruik van open standaarden. De architectuur moet hierbij aansluiten. Dat betekent dat open data principes moeten worden gehanteerd: compleet, data bij bron laten, tijdig, toegankelijk en niet discriminerend, automatisch te verwerken, non proprietary, licentievrij, concernbreed.

- De architectuur wordt volledig en stabiel gemaakt en concernbreed bekend en gehandhaafd. Daarvan is thans nog geen sprake. Een gevolg is dat intern en extern bouwstenen worden ontwikkeld die niet aansluiten op de architectuur. Er moet daarom dit jaar nog gewerkt worden aan het op orde krijgen van de architectuur. Bij de ontwikkeling moet rekening worden gehouden met ICT-trends en -behoeften op het vlak van landelijk beleid (bijvoorbeeld open source software), behoefte aan managementinformatie en trends als web 2.0 en de combinatie van administratieve en geografische gegevens.

Open standaarden/Open source software

De provincie heeft zich gecommitteerd aan het programma Nederland Open in Verbinding (NOiV). Dit programma stimuleert gebruik van open standaarden en open source software. Open standaarden; het vermogen van (informatie) systemen om op elektronische wijze gegevens en informatie uit te wisselen binnen en tussen (overheid)organisaties. Uitgangspunt actieplan NOiV: bij gelijke geschiktheid genieten open standaarden de voorkeur. Indien hiervan wordt afgeweken geldt het 'comply or explain-principe'. De provincie past open standaarden al zoveel mogelijk toe.

Open source software; software waarvan de broncode vrij beschikbaar is waardoor licentienemers (zoals de provincie) broncodes mogen inzien, gebruiken, aanvullen en distribueren. De overheid wil bevorderen dat een gelijk speelveld op de softwaremarkt komt, om monopolies tegen te gaan en innovatie te stimuleren. Dit impliceert dat open source software bij gelijke geschiktheid de voorkeur geniet boven closed source software.

Daarnaast voert de provincie een passief beleid; pas als een softwarepakket toe is aan vervanging of (substantiële) update gaat de provincie na of een open source oplossing voorkeur geniet.

Basisregistraties

Er wordt een stelsel basisregistraties ingericht waar iedere overheidsinstantie verplicht gebruik van moet maken. Basisregistraties; eenmalig verzamelde gegevens die meervoudig kunnen worden gebruikt. Relevante basisregistraties voor provincies: personen (GBA), bedrijven en instellingen (NHR), adressen en gebouwen (BAG), topografie (BRG), kadaster (BRK), grootschalige topografie (BGT). Provincie kan afnemer, bronhouder of beide zijn. Voor melding aan bronhouder bij 'gerede twijfel' over juistheid gegevens van basisregistraties is een terugmeldfaciliteit in ontwikkeling. Hier moet rekening mee worden gehouden bij de procesarchitectuur. Verplicht gebruik van gegevens uit basisregistraties geldt voor wettelijke taken en voor publiekrechtelijke taken waarbij de gegevens nodig zijn voor de uitvoer daarvan. De provincie kan ook gebruik maken van de gegevens indien de klant

ondubbelzinnig toestemming heeft verleend. Bedrijven/burgers kunnen de provincie aansprakelijk stellen als zij verzuimt gebruik te maken van de basisregistraties en dit voor hen nadelige gevolgen heeft.

Ten aanzien van basisregistraties worden 2 sporen gevolgd: (1) opstellen visie op implementatie en gebruik basisregistraties (aanzet is gemaakt) en (2) zorgen dat provincie (minimaal) voldoet aan afspraken wat betreft uniforme koppeling en gebruik van basisregistraties.

Ad 4. Beheer

Doelen

- Betrouwbare (veilig, beschikbaar) en beheersbare IT-infrastructuur die voldoet aan de architectuurprincipes, tegen kosten die niet boven de norm liggen.
- Afbouwen applicatielandschap.
- Uniformiteit in afspraken over functioneel, technisch en applicatiebeheer.
- Voordat een project in uitvoering gaat, moeten de beheersconsequenties bekend en geaccepteerd zijn.

Uitgangspunten beheer:

- ICT-Beheer en organisatie. Beheer ICT-infrastructuur: netwerkbeheer, beheer werkplekken, systemen, platformen, applicaties, opslag en beheer van data en de helpdesk als gebruikersloket. Elke directie is zelf verantwoordelijk voor functioneel beheer en het up-to-date zijn van de data (Internet, intranet, inhoudelijke gegevens). Het beheer van data moet dicht bij de primaire processen liggen.
- Wisselwerking met architectuur. Eisen vanuit beheer (beheersbaarheid en betrouwbaarheid) worden meegenomen in de architectuur van de ICT-infrastructuur zodat de toekomstige ICT-infrastructuur efficiënt en effectief te beheren is.
- Beheerkosten nieuwe projecten. Uit audits/studies is gebleken dat het huidige niveau van ICT-ontwikkeling op termijn leidt tot een substantiële toename van de exploitatielasten (HEC, IDC, Hamilton, ICT investerings- en exploitatienota 2009-2013). Deze stijging wordt voor een belangrijk deel opgevangen door structurele verhoging van het exploitatiebudget (1 miljoen euro per jaar). Om meer grip te krijgen op de exploitatielasten moeten effecten van nieuwe projecten op beheer worden meegenomen in de business case van het project (licentiekosten, serverkosten, dataopslag, personele kosten beheer). Deze incidentele en structurele kosten moeten gedekt zijn in het exploitatiebudget voor beheer of door uitfasering van andere applicaties.
- Beheerskosten huidig applicatielandschap. Tegen de achtergrond van hoe meer applicaties, hoe meer beheerskosten is het huidige aantal applicaties (meer dan 500) ongewenst. Dat moet verminderen. Het besluit of een applicatie gehandhaafd blijft, gebeurt op basis van: kosten applicatie, aantal gebruikers en intensiteit gebruik, mate waarin applicatie uitvoering van een proces(stap) ondersteunt (meerwaarde), mate waarin applicatie standaard of maatwerk betreft (voorkeur voor standaard), mate waarin applicatie aansluit op open

standaarden, beschikbare alternatieven (goedkoper, betere kwaliteit, open source) en toekomstvastheid.

Naast traditionele applicaties wordt meer gebruik gemaakt van websites. Ook het beheren daarvan brengt de nodige beheerskosten met zich mee.

- Sturen op kosten. Voor sturing op verlaging beheerskosten is het nodig kosten up-to-date beschikbaar te hebben. Splitsing ICT-budget in beheer, ontwikkeling en vervanging maakt deze kosten inzichtelijk.
- Lange termijn: Herijking projectfinanciering volgens het principe: concernbrede projecten en directie- en programmaspecifieke i-projecten gefinancierd uit centrale ICT-ontwikkel-/exploitatiebudget.

Ontwikkelingen beheer:

Toekomstige ontwikkelingen:

- virtualisatie systemen en werkplekken;
- verdere standaardisatie systemen, applicaties, processen;
- cloud computing; samenwerking met andere instanties, zodat door benutting van diensten bij anderen de informatievoorziening verder kan worden geoptimaliseerd;
- de verdere ontwikkeling van open overheid.

Ten aanzien van deze ontwikkelingen wordt opgemerkt dat verschillende aspecten op gespannen voet met elkaar staan en moet worden bepaald welke beheersprocessen het meest kritisch zijn. 'Het ambitieniveau van beheer moet worden uitgewerkt in een beheerplan waarin keuzes worden gemaakt. Hierin moet ook implementatie van verdere ITIL processen worden opgenomen.'

De rekenkamer heeft in november 2011 geconstateerd dat er nog geen beheerplan is opgesteld.

Ad 5. Budget

Doel:

- Realisatie i-projecten, beheer en architectuur binnen budgettaire kaders en verbetering financiële administratie van het ontwikkel- en beheerbudget.

Uitgangspunten:

Besluit Directieraad over financiering (lopende) i-projecten in 2010:

- De wijze van financiering in 2009 vastgesteld, wordt voortgezet in 2010.
- Beleidsdirecties hevelen financiële bijdrage aan lopende I-projecten voor 1 februari 2010 over naar het centrale projectenbudget.
- Tot formele vaststelling van de in 2010 uit te voeren I-projecten (I-agenda 2010) worden in principe geen nieuwe I-projecten gestart.

Budgettaire en administratieve uitgangspunten langere termijn:

- Ontwikkelbudget wordt verhoogd naar 2 miljoen euro per jaar. De Concernstaf is budgethouder.
- Exploitatiebudget wordt verhoogd met 1 miljoen euro per jaar.
- Splitsen budgetten voor ontwikkeling en beheer.

- Alle provinciale i-projecten bekostigd vanuit het centrale ontwikkelbudget.
- Directies financieren i-projecten geheel/gedeeltelijk als centrale projectenbudget onvoldoende toereikend is; zeker wanneer het een directiespecifiek project betreft.
- Medewerkers kunnen alleen tijdschrijven op i-projecten (en beheer) waar goedkeuring aan is verleend door de Directieraad. Dat geldt ook voor externe inhuur.
- Bedrijfsvoeringsysteem levert noodzakelijke informatie over uitputting budgetten en capaciteitsinzet (op basis van tijdschrijfcodes).

Realisatie en ramingen projectenbudget

In de realisaties van de afgelopen jaren zit een lijn van op jaarbasis circa € 2,8 miljoen. De overschrijding bedraagt ongeveer 0,8 miljoen euro per jaar. De tekorten in 2007 en 2008 zijn gedekt uit de reserves. Sinds 2009 is dekking van de overschrijding vanuit de reserves niet meer mogelijk.

In de eerste maanden van 2009 is een dreigende overschrijding van het projecten- en exploitatiebudget van 2,3 miljoen euro geconstateerd. Daarop is besloten maatregelen te nemen.

Ten eerste maatregelen om het tekort op het projectenbudget (1,3 miljoen euro) te verminderen:

- opnieuw beoordelen nut/noodzaak aantal lopende i-projecten. Deze afweging leidt tot stopzetten of later uitvoeren van projecten. Voor nieuwe i-projecten vindt deze weging ook plaats (I-agenda 2010);
- de lijnorganisatie wordt verantwoordelijk gemaakt voor de financiering van i-projecten die alleen bestemd zijn voor de eigen directie (bekrachtigd in directiebesluit 13 januari 2010).

Ten tweede is via de Voorjaarsnota 2009 het projectenbudget structureel verhoogd tot 2 miljoen euro per jaar en het exploitatiebudget met 1 miljoen.

Realisatie en ramingen exploitatiebudget

Investeringen in (systemen voor) informatievoorziening leiden tot een (groeijende) voorraad apparatuur en programmatuur. Er ontstaan kosten (exploitatie- of beheerslasten) die samenhangen met het gebruik van deze voorzieningen. Beheerslasten dalen wanneer afgeschreven voorzieningen buiten gebruik worden gesteld.

Onder exploitatielasten vallen:

- Beheer en licenties infrastructuur.
- Beheer en licenties applicaties.
- Telecommunicatie.
- Overige informatievoorziening.

Vervolgens worden de exploitatielasten in een tabel gepresenteerd (zie tabel 4 op de volgende bladzijde) gevolgd door een overzicht van oorzaken die een opwaartse druk veroorzaken op de lasten.

Tabel 3: Inschatting realisatie en ramingen exploitatielasten (afgerond in duizenden €)

Realisatie	2008	2009	2010	2011	2012
Basisinfrastructuur					
Huidige raming	4.300	4.500	4.500	4.500	4.500
Extra exploitatielasten projecten en AW*		252,5	542,5	732,5	900
A) Totaal	4.300	4.753	5.043	5.233	5.400
B) Budget		3.779	4.429	3.700	4.370
A-B Saldo (tekort)		974	614	1.533	1.030
Beheer applicaties					
Huidige raming	1.250	1.500	1.500	1.500	1.500
Totaal	1.250	1.500	1.500	1.500	1.500
Budget**		1.500	1.500	1.500	1.500
Saldo (tekort)		0	0	0	0
Telecommunicatie					
Huidige raming	666	780	850	925	1.000
Totaal	666	780	850	925	1.000
Budget		536	535	537	541
Saldo (tekort)		244	315	388	459
Totaal Saldo (tekort) ***		1.218	929	1.921	1.489

* Een deel van de structurele kosten AW zal landen in exploitatie (5%) en een deel zal in applicatiebeheer landen.

** Fictief waarbij is uitgegaan van een onderverdeling van het budget geautomatiseerde toepassingen van 2/3 beheerslast en 1/3 projectenbudget.

*** Exclusief structurele verhoging van 1 miljoen euro per jaar.

Genoemde oorzaken meerjarige stijging exploitatielasten:

- belangrijke oorzaak; autonome trend tot digitaliseren waar de provincie weinig greep op heeft. Het betreft wettelijke taken en bestuursafspraken die leiden tot aanvullende diepte-investeringen die de exploitatielasten omhoog stuwten;
- andere oorzaak; de doorwerking van eigen investeringen, bijvoorbeeld in het kader van Verbindend Brabant, op de exploitatielasten.

2.5.2 iBrabant: open en innovatief

Een laatste, ten tijde van het rekenkameronderzoek nog niet door de Directieraad/GS vastgestelde, notitie betreft 'een statement over de visie van de provincie Noord-Brabant op informatisering, ICT en zaken die daarmee samenhangen'.

Opgemerkt wordt dat de notitie voort bouwt op de in 2010 vastgestelde I-Visie. Uit navraag is de rekenkamer gebleken dat het de hiervoor besproken notitie 'Strategisch Informatiebeleid 2010-2011' betreft.

In de notitie worden eerste enkele relevante maatschappelijke ontwikkelingen geschetst. Deze worden vertaald naar en aangevuld met enkele provinciale trends en vervolgens wordt de betekenis van deze ontwikkelingen voor de ICT van de provincie aangeduid. Tot slot wordt een aantal voorgenomen acties opgesomd. Hieronder worden de onderwerpen samengevat weergegeven.

Maatschappelijke ontwikkelingen

- Vanuit de maatschappij bestaat behoefte aan een *open overheid*.
- De digitale agenda van Nederland richt zich op 'ICT voor innovatie en economische groei' door 'meer ruimte voor ondernemers om slimmer te werken, over een snelle en open infrastructuur (breedband), die met vertrouwen kan worden gebruikt (digitale veiligheid en e-privacy) en waarop men met kennis werkt (e-vaardigheden van mensen)'.
- De digitale stedenagenda richt zich op het innovatief aanpakken van maatschappelijke vraagstukken op lokaal niveau via de mogelijkheden die ICT en internet bieden.
- Specifiek voor ICT is een belangrijke ontwikkeling de beweging richting *cloud computing* (diensten die via internet worden aangeboden). Ook van belang zijn de landelijke afspraken met betrekking tot gebruik van open source (vrij toegankelijke) software en open standaarden.
- De trend om te komen tot plaats-, tijd- en apparaat-onafhankelijk werken.

Provinciale ontwikkelingen

- Het informatiseringsbeleid is ondersteunend aan de provinciale ambities op het gebied van de implementatie van de *digitale agenda van Europa* en de daarvan afgeleide *digitale agenda van Nederland* en de *digitale stedenagenda*.
- De provincie heeft een grote hoeveelheid data waarmee bedrijfsleven/partners interessante ontwikkelingen tot stand kunnen brengen en de economie kunnen ondersteunen. Hiertoe zorgt de provincie voor goede toegankelijkheid en beschikbaarheid van data en bevordert dat andere beheerders van data dat ook doen.
- De provincie wil een open en transparante organisatie zijn; de bereikbaarheid en de beschikbaarheid van de organisatie worden zo ingericht dat elke partner in korte tijd met de juiste persoon bij de provincie in verbinding kan komen. Hierbij hoort het uitgangspunt '*Alle informatie is openbaar, tenzij...*'. Informatiebeveiliging moet erop gericht zijn een omgeving te creëren waarin burgers, bedrijven en overheden met vertrouwen kunnen genieten van veiligheid, integriteit en beschikbaarheid van gegevens.

Organisatieontwikkelingen

- Bij ICT keuzes wordt eerst gekeken naar de verwachtingen buiten de organisatie en wordt vanuit die waarneming bepaald wat de interne keuzes moeten zijn. De *organisatieontwikkeling* en *Agenda van Brabant* vormen hiervoor belangrijke indicaties. ICT begint bij nadenken over benodigde kennis en informatie, vertaalt die behoefte in diensten en levert systemen en

technische voorzieningen waarop die systemen kunnen draaien. In deze volgorde.

- Om samenwerking/uitwisseling mogelijk te maken wordt aangesloten bij wat elders ontwikkeld is en wordt gebruik gemaakt van *open standaarden*, waar mogelijk *open source*. Om efficiënt te werken wordt gebruik gemaakt van kennis en ervaring die ook zichtbaar zijn bij andere overheidsorganisaties; een actieve *volger zijn, geen voorloper*. I faciliteert samenwerking binnen het provinciehuis en met partners en maakt het mogelijk dat kennis en informatie van de provincie beschikbaar zijn voor de Brabantse samenleving en voor medewerkers van de provincie.
- Dit betekent ook dat de provincie hergebruik van ontwikkelde zaken stimuleert; eerst kijken of wat de provincie wil niet al bij andere overheden is ontwikkeld. Aangesloten wordt bij/een bijdrage wordt geleverd aan landelijke initiatieven en programma's (basisregistraties, nationale uitvoeringsprogramma's en provinciale referentiearchitectuur).
- Om slim en efficiënt te werken moeten kennis/kunde binnen de organisatie beter worden ontsloten en wordt gebruik gemaakt van kennis en ervaring binnen de (Brabantse) samenleving. *Integrale samenwerking en co-creatie* zowel intern als extern spelen hierbij een belangrijke rol.
- De provincie wil een moderne organisatie zijn waar ook jonge mensen graag willen werken. Bij de inrichting van de organisatie wordt daarmee rekening gehouden. Vanuit de ICT worden medewerkers gefaciliteerd. Hierbij streeft de provincie naar 'state of the art' voorzieningen en duurzame oplossingen. Door *proven technology* te kiezen kunnen kosten makkelijker beheersbaar worden gehouden. Voorzieningen worden een zaak van de medewerker zelf (Bring Your Own). Daarnaast zal meer de nadruk komen te liggen op toegankelijkheid en niet op middelen. Bedrijfsapplicaties worden apparaat onafhankelijk aangeboden.
- Om 7 x 24 uur bereikbaar te zijn, zijn aanvullende technische voorzieningen nodig. De organisatorische gevolgen kunnen fors zijn. Hieraan moet veel aandacht worden besteed.
- ICT is faciliterend aan de doelstellingen van het programma Organisatie Ontwikkeling. De systemen worden zo ingericht dat optimaal wordt bijgedragen aan de doelstellingen op dit gebied. Dat kan door systemen door middel van triggers te laten bijdragen aan het gedrag van medewerkers en organisatie.

ICT Organisatie

- Systemen worden ontwikkeld vanuit behoefte aan functionaliteit/ondersteuning van de gebruiker.
- Het niveau van ondersteuning door het Dienstenplein wordt gehandhaafd, waarbij rekening wordt gehouden met toekomstige ontwikkelingen op het vlak van *Bring Your Own*.

Actiepunten

Gericht op bovenstaande ontwikkelingen worden op dit moment de volgende acties van belang geacht.

De komende maanden zal per actie een uitvoeringsplan worden opgesteld en een opdrachtgever worden aangewezen:

1. Open Overheid

De principes van Open Overheid moeten worden geïntegreerd in de beleidsplannen van iedere directie. ICT is hierbij faciliterend en ondersteunend.

2. Platform Brabant samenwerking/kennisdeling

De Agenda van Brabant omvat de ambitie een topregio te zijn wat betreft kennis en innovatie. Dit vergt van de provincie een prominente rol als het gaat om organiseren en faciliteren van ontwikkeling en uitwisseling van kennis en faciliteren van samenwerking binnen de vier "O's". Hiertoe richt de provincie in 2011 en 2012 een platform voor beoogde partners in voor samenwerking en kennisdeling.

3. Up-to-date architectuur

De architectuur dient voorbereid te zijn op de geschetste ambities; wat betekenen de ambities voor processen, systemen en infrastructuur? De provincie is te zien als een gegevensverwerkend bedrijf:

- gegevens worden gezien als een productiefactor en als zodanig gemanaged;
- gegevens worden qua verantwoording voor kwaliteit ondergebracht bij een directie (gegevenseigenaarschap);
- voor wat betreft de set van belangrijkste gegevenstypen/soorten worden de principes van master data management ondergebracht in de werkwijze van de I-kolom, aangezien deze principes bijdragen aan de noodzaak van rationalisatie van het applicatielandschap.

Bij de processen ten aanzien van de ontwikkeling van de informatievoorziening bestaat een spanningsveld tussen snelheid en samenhang. Snel kunnen inspelen op wensen en daarvoor ICT-middelen ontwikkelen versus het ontwikkelen van ICT-middelen op een wijze dat de resultaten geborgd worden in een applicatielandschap dat flexibel, gemakkelijk aan te passen en transparant is en weinig beheerinspanningen kent. De architectuurprincipes worden dit jaar onderwerp van discussie met de DR.

4. Afbouw applicatielandschap

Het applicatielandschap rationaliseren en terugbrengen tot een bruikbare en beheersbare set van informatiesystemen. Gestreefd wordt naar één operating system in plaats van de huidige drie. Dit actiepunt wordt uitgevoerd in samenspraak met gebruikers(groepen), een planning wordt na de zomer voorgelegd aan de DR.

5. ICT vaste lasten

Voor vaste kosten (technisch beheer ICT, telefonie en dataverkeer, energie) wordt gezocht naar een niveau dat past bij de organisatie in 2015, met kleinere omvang, - waarschijnlijk - forse inhuur van diensten - en een nieuwe kantooromgeving.

6. Relatie met renovatie

In 2013 wordt het provinciehuis gerenoveerd. Dit biedt een kans om op het punt van ICT voorzieningen het been weer bij te trekken, inclusief zaken als telefonie. In 2011 worden mogelijkheden en daarbij horende kosten verkend. Een uniforme benadering is kiezen voor 'ALL IP' voor telecommunicatie (werken volgens internet protocol). Dit stelt de provincie in staat bedrijfsprocessen rond klantcontacten te verbeteren, de mobiliteit en effectiviteit van medewerkers te verhogen door

integratie van communicatiehulpmiddelen met overige applicaties. Een voorstel wordt dit jaar aan de DR voorgelegd.

7. Bring Your Own (BYO)

Wat betreft faciliteiten treedt een verschuiving op van door de provincie aangeboden middelen naar *Bring Your Own*. Voor ICT betekent dit dat toegang tot systemen onafhankelijk van het type apparaat moet worden gefaciliteerd.

Daarnaast moeten afspraken worden gemaakt over vergoedingen voor zakelijk gebruik van de middelen en over ondersteuning. Een voorstel wordt dit jaar met DR, OR en fiscus besproken.

8. Professionaliseringsstrategie

Laten aansluiten van het aanbod van gespecialiseerd ICT-personeel op de vraag. Wat moet de core competentie van de bureaus bij ICT zijn en welke expertise gaan we inhuren? Met de TUE wordt dit onderzocht en op basis daarvan tot nadere voorstellen gekomen.

9. Grip en regie vanuit de I-kolom

Om grip te behouden op het aantal projecten en om de samenhang tussen de resultaten van de projecten te bewaken beoordelen het regiebureau en het IKT de wenselijkheid en financiële haalbaarheid van elk project. Dit heeft reductie van het aantal projecten tot gevolg en vergroot de sturing.

De beleidsrichtlijn is:

- elk projectvoorstel gaat langs het IKT en volgt de IKT-processen;
- bij een projectvoorstel wordt beoordeeld op beschikbaarheid van resources, financiële baten, beperking van risico's en de inhoudelijke bijdrage aan de informatievoorziening van de provincie.

Werkwijze en samenstelling van het IKT worden aan een evaluatie onderworpen, nadere voorstellen worden aan de DR voorgelegd.

10. Uitwerking van de digitale agenda

In de uitwerking moet gekeken worden naar wat de provincie wel en niet doet en hoe de interne ICT-praktijk wordt verknoopt met buiten. Rapportage aan de DR in oktober 2011.

3 Strategisch informatiebeleid in de praktijk

In het voorgaande hoofdstuk is beschreven hoe het strategische informatiebeleid zich de afgelopen jaren binnen de provincie heeft ontwikkeld en hoe de huidige stand van zaken eruit ziet. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag in hoeverre (de uitvoering van) het strategische informatiebeleid, of onderdelen daarvan, voldoet aan de basisvereisten met betrekking tot sturing, beheersing en verantwoording. Daarbij staan achtereenvolgens de organisatie en planning (als onderdelen van sturing), risicomanagement (als onderdeel van beheersing) en verantwoording centraal. De bevindingen in dit hoofdstuk zijn, naast enkele beschikbare documenten, ook gebaseerd op de interviews die zijn gehouden met betrokkenen binnen de organisatie. In bijlage I is een lijst met de geïnterviewden opgenomen.

3.1 Sturing

3.1.1 Organisatie

In relatie tot strategisch informatiebeleid zijn wat betreft de organisatie belangrijke aspecten:

- regievoering;
- een organisatiestructuur die voorziet in een heldere verdeling van functies, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau en scheiding tussen vraag en aanbod (intern en/of extern);
- indien sprake is van uitbesteding: adequate aansturing van de externe ICT-dienstverlener.

Organisatiestructuur

Sinds 2010 is binnen de provincie sprake van een besturings- en organisatie-model I&T (Informatievoorziening en Technologie)¹¹. Dit model bestaat uit een vraag- en aanbodkant. Aan de vraagkant wordt de 'I' ingevuld binnen de Concernstaf (strategie, innovatie en controle functie) en binnen de (beleids)directies door zogenaamde I-adviseurs. De aanbodkant is ondergebracht bij de vier I-bureaus van de Gemeenschappelijke Dienst (GD) binnen de directie Middelen; de I-kolom.

Binnen de I-kolom is in 2010 het regiemodel ingevoerd. Daarmee is een scheiding aangebracht tussen sturing (regieorganisatie) en uitvoering (uitvoeringsbureaus). Tot de regieorganisatie behoren de volgende bureaus:

1. Informatie Vraag en Aanbod (IVA) en
2. Informatie Advies en Architectuur (IAA).

Tot de uitvoeringsbureaus behoren:

3. Informatie Systemen en Producten (ISP):
4. Informatie Techniek en Data (ITD, technisch bureau):

¹¹ Bron: Informatieset voor medewerkers over inrichting regie-organisatie GD-IIIV, 4 februari 2010).

5. Informatie Geodesie (landmeters) en documentaire informatievoorziening (DIV/Archief).

Regieorganisatie

Hoofdtaken van de regieorganisatie zijn¹²:

- in beeld brengen, samen met de Concernstaf en het Platform Organisatie Ontwikkeling (OO), wat de organisatie vandaag en morgen wil realiseren en contacten onderhouden met de beleidsdirecties, om de vraag naar ICT in kaart te brengen;
- uitzetten van het werk bij uitvoerende clusters. Hier contracterend en resultaatgericht mee omgaan;
- er voor zorgen dat de organisatie goed wordt geadviseerd;
- er voor zorgen dat er een logisch samenhangend en toekomstbestendig bouwwerk van gegevens, applicaties, netwerken en apparatuur ontstaat (werken onder architectuur);
- beschikken over uitstekende kennis van de aanbiedersmarkt (zowel intern als extern) en het aansturen van leveranciers;
- het stellen van kaders en richtlijnen waaraan uitvoerende clusters in hun taakuitoefening moeten voldoen.
- uit de interviews is verder nog aangegeven ‘het invulling geven aan het beveiligingsbeleid’.

Bureau IVA wordt aangestuurd door een bureauhoofd en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Klantservices: dit team is het gezicht richting de (beleids)directies. Het richt zich op het:
 - o definiëren van de informatiebehoefte van de (beleids)directies,
 - o vertalen van functionele informatiebehoefte naar I&T-diensten,
 - o onderzoeken van de mogelijkheden voor bundeling van informatiebehoeften,
 - o kanaliseren van de behoeften naar de juiste besluitvormingsprocedures,
 - o opstellen en onderhouden van een Product-Diensten-Catalogus (PDC),
 - o het vastleggen van afspraken met (beleids)directies in Service Level Agreements (SLA's) en
 - o rapporteren over en evalueren van resultaten en geleverde producten en diensten en het niveau van dienstverlening.
- Leveranciersturing: dit team is het gezicht richting de interne en externe leveranciers. Het richt zich op het:
 - o vertalen van PDC naar leveranciers,
 - o vertalen van SLA's en projecten naar contracten en opdrachten,
 - o contract (externe leveranciers) en de gemaakte afspraken (interne leveranciers) beheren. Enerzijds het contract evalueren en waar nodig bijstellen, anderzijds volgen of de leveranciers conform het contract de diensten leveren,

¹² Informatieset voor medewerkers over inrichting Regiemodel GD-IIV, februari 2010.

- o aanspreekpunt zijn voor de leveranciers; voor verificatie van de kwaliteit van de diensten maar ook ter bespreking van operationele zaken die de dienstverlening beïnvloeden en
- o gewenste/afgesproken kwaliteitsniveau bewaken. De kwaliteit van de dienstverlening moet door de (beleids)directies worden vastgesteld en de leveranciers moeten worden bijgestuurd.

Bureau Informatie Advies en Architectuur bestaat uit twee teams:

- Architectuur: dit team zorgt voor de vertaling van klantenwensen naar leveranciersoplossingen onder architectuur, zodat een samenhangend bouwwerk van integrale oplossingen in lijn met landelijke architectuur en standaarden ontstaat.
- Advies: dit team geeft advies op het gebied van e-overheid, geografische informatievoorziening en geodesie, informatie en kennisbronnen, documentaire informatievoorziening, datamanagement, informatiemanagement, processen projectmanagement. De adviezen geven richting aan en zijn toetsend bij ontwikkel- en investeringsprojecten.

Beide regiebureaus worden aangestuurd door een bureauhoofd.

Uitvoeringsbureaus

Bureau Informatiesystemen en producten kent drie clusters:

- Informatie, visualisatie en kanalen: dit cluster richt zich op het vormgeven van de presentatielaag die de verbinding vormt tussen de provincie en de maatschappij.
- Applicatiebedrijf: dit is de ontwikkel- en beheerorganisatie van de provinciale applicaties. Nieuwe applicaties worden ontwikkeld binnen projecten of in uitbesteding.
- Projectmanagement: dit is een tijdelijk cluster dat zorgdraagt voor het beschikbaar stellen van projectmanagers. Daarnaast is het verantwoordelijk voor de coördinatie van een aantal cluster overstijgende beheerprocessen, zoals releasemanagement, configuratiemanagement, wijzigingsmanagement en probleemmanagement.

Het bureau ISP bestaat uit 40 fte en heeft van alle uitvoerende clusters de meeste externe inhuur. Het wordt door twee bureauhoofden aangestuurd.

Bureau Informatie Geodesie en DIV wordt door één bureauhoofd aangestuurd en is opgebouwd uit twee zelfstandige entiteiten:

- Geodesie: dit cluster richt zich op het inwinnen van grootschalige geodata, advisering in projecten waarin deze data een rol spelen en verzorgt de uitvoering en verwerking van geodetische metingen in het veld en fotogrammetrische karteringen.
- DIV: Omdat de slag naar digitaal werken wordt gemaakt worden de werkzaamheden van DIV geïntegreerd in het primaire proces. Hierdoor maakt

DIV een omslag van een uitvoerende naar een meer coördinerende/adviserende eenheid.

Bureau Informatie Techniek en Data wordt aangestuurd door één bureauhoofd en bestaat uit twee clusters:

- Datacentrum (databeheer): dit cluster gaat over het toegankelijk maken van data-, informatie- en kennisbronnen.
- Rekencentrum: dit cluster heeft als belangrijkste taak het proactief in stand houden van de technische infrastructuur (hardware, software, netwerk, databases) ter ondersteuning van de dagelijkse processen. De werkzaamheden omvatten enerzijds de balans in stand te houden tussen wat dagelijks wordt aangeboden aan geautomatiseerde functies en anderzijds het zo snel mogelijk oplossen van incidenten.

De verantwoordelijkheid voor de aansturing van de I-kolom is belegd bij een daartoe op interim basis aangestelde manager. In interviews met betrokkenen binnen de provincie is aangegeven, dat de eerst verantwoordelijke voor de aansturing van de

I-kolom bij de Directieraad kan aanschuiven wanneer hij wil en daarmee feitelijk als Chief Information Officer (CIO) fungeert.

Voorts is opgemerkt dat Strategisch Informatiebeleid binnen de provincie Noord-Brabant twee 2 perspectieven kent: het intern bedienen van de organisatie en het extern bedienen van de Brabantse samenleving . Met betrekking tot de interne bediening worden besluiten in mandaat genomen door de ambtelijke organisatie, conform het mandaatbesluit GS Noord-Brabant (1 mei 2006). Het betreft hier generieke mandaatverlening.

Ten aanzien van de externe bediening, zo is opgemerkt door de provincie, is het onderwerp (primaire proces) leidend en bepalend hoe en door wie besluiten hierover worden genomen: rechtstreeks door de verantwoordelijke portefeuillehouder of in mandaat. In de afgelopen jaren zijn veel resultaten het gevolg van onderwerpspecifiek beleid en niet van een organisatiebreed informatiebeleid.

In interviews met betrokkenen binnen de organisatie is onder meer ingegaan op de wijze waarop de huidige aansturing van de I-kolom tot stand is gekomen. Opgemerkt is dat in 2008 binnen de Concernstaf een I-team was ingericht, met als doel strategisch informatiebeleid te ontwikkelen, te realiseren en (concernbreed) te verbinden met andere domeinen. In het I-team zaten destijds twee strategisch adviseurs informatiebeleid, een strategisch innovatieadviseur en de IT-controller. Het team werd aangestuurd door de toenmalige programmamanager Verbindend Brabant, die destijds tevens directielid was. Na verloop van tijd bleek dat het op deze manier (via het I-team binnen de Concernstaf) vormgeven en uitoefenen van aansturing lastig was en onvoldoende uit de verf kwam. Het I-team had naar de mening van de betreffende geïnterviewden wel voldoende gezag, maar het bleek in de praktijk moeilijk om een op een strategische agenda geënte uitvoering te

bewerkstelligen. Hierdoor ontstond de behoefte aan één aanspreek- en aansturingpunt. Daartoe is de huidige verantwoordelijke voor de aansturing van de I-kolom aangesteld. De leden van het I-team zijn vervolgens ondergebracht bij de regieorganisatie.

Naast bovengenoemde bureaus van de I-kolom zijn er nog drie I-adviseurs actief die worden aangestuurd vanuit de I-kolom. En er zijn nog drie clusters binnen bureau Interne Dienstverlening die zich met ICT-aangelegenheden bezighouden. Het betreft functioneel beheer (waar liggen verbetermogelijkheden voor systemen), uitgave apparatuur (i-pads, telefoons, laptops en dergelijke) en het Dienstenplein. Het belangrijkste proces dat wordt gecoördineerd vanuit het Dienstenplein is afhandeling van verzoeken om producten en diensten (registratie en verbinding naar de andere uitvoerende bureaus).

Tot slot is uit interviews met betrokkenen gebleken dat er momenteel een team 'kennis en onderzoek' wordt opgericht, dat tot de I-kolom gaat behoren. Dit team moet concernbreed/in onderling verband gaan kijken wat de organisatie nodig heeft aan informatie en wat er op dit moment aan informatie beschikbaar is. Opgemerkt is dat in het verlengde hiervan eveneens de vraag aan de orde komt hoe de provincie omgaat met de informatie waarover ze beschikt (open, digitaal en dergelijk). Aangegeven is dat de eerste aanzetten hiertoe zijn weergegeven in de I-visie. Vervolgens is het de vraag hoe de beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie met ICT wordt georganiseerd en tot slot met welke instrumenten. Wat dat betreft is opgemerkt dat dit proces in de praktijk vaak andersom loopt en de vraag naar een instrument voorop staat. Dat moet naar de mening van de betreffende geïnterviewden veranderen.

Aansturing externe dienstverlening

Uit de jaarstukken 2003 tot en met 2010 komen de volgende cijfers met betrekking tot inhuur op het terrein van ICT naar voren.

Tabel 4: Inhuur arbeidscapaciteit ICT

Inhuur arbeidscapaciteit	Jaar	Bedrag in euro's
ICT-advies	2003	€ 2.266.960
ICT-advies	2004	€ 2.673.868
ICT-advies	2005	€ 2.748.743
ICT-advies	2006	€ 4.632.664
ICT-advies	2007	€ 6.235.450
ICT-werkzaamheden	2008	€ 7.921.429
ICT-werkzaamheden	2009	€ 8.168.590
ICT-werkzaamheden	2010	€ 4.708.968

Voor 2011 betreft het de volgende cijfers (zie tabel 5 en tabel 6 volgende bladzijde).

Tabel 5: Inhuur arbeidscapaciteit ICT 2011 (Bron: opgave provincie)

Onderwerp	inhuur FTE's gemiddeld	Inhuur dienst*	Totaal financiële omvang (in €)
ICT projecten Projectleiders, ontwikkelaars, testers, etc.	16 -19 fte		2,5 – 2,8 miljoen
Beheer applicaties Projectleider, informatieanalisten, ontwikkelaars en testers voor kleine wijzigings/beheerstaken t.a.v. applicaties. Daarnaast betreft het ook diensten zoals een SLA met SAP.	3 - 5 fte	60.000	600.000 -800.000
Technisch beheer en helpdesk support Databasebeheer, technische softwarespecialisten (bv. Citrix/VM-ware, SAP) en diensten zoals supportcontract Microsoft, helpdesk support telecom, etc.	3 - 5 fte	150.000	600.000 – 800.000
Overige inhuur Betreft tijdelijke inhuur voor organieke functies, zoals tweetal ICT managementfuncties, ondersteuning werkplekvoorziening ICT en interne helpdesk en ondersteuning team architectuur.	7 - 8 fte		500.000 - 700.000
TOTAAL	29 -37 fte	210.000	4,2 - 5,1 mln

* Inhuur als dienst wordt door de provincie omschreven als een afspraak met een externe partij dat deze een bepaalde taak of dienst levert tegen een afgesproken bedrag. Hoeveel fte's de externe partij hiervoor inzet is voor de provincie niet relevant.

Tabel 6: Inhuur projectleiders ICT-projecten (bron: opgave provincie)

Jaar	Intern	Extern	Totaal
2009	2,5 fte	6 - 8 fte	8,5 – 10,5
2010	1 fte	6 - 8 fte	7 – 9
2011	1 fte	6 - 8 fte	7 – 9

In de informatieset voor medewerkers over de inrichting van de regieorganisatie GD-IIV wordt opgemerkt 'Op de regiefunctie dienen in beginsel alleen eigen mensen (ambtenaren van de provincie Noord Brabant) werkzaam te zijn. De kern van de regiefunctie moet bestaan uit eigen mensen waarbij een flexibele schil van tijdelijke externen kan worden ingezet.' En over de uitvoeringsfunctie wordt opgemerkt 'Het is belangrijk dat de uitvoeringsfunctie door de regiefunctie optimaal kan presteren. Of de uitvoerende functie intern wordt verricht, in samenwerking met partners of wordt ingekocht is vanuit deze optiek minder relevant. Voor de uitvoerende functies kan dus ook gebruik gemaakt worden van samenwerkingsverbanden, shared services en inkoop van diensten.'

Uit de interviews met betrokkenen binnen de provincie is naar voren gekomen dat de kennis die de provincie minimaal in huis moet hebben om als goede opdrachtgever voor ICT-opgaven te kunnen functioneren, momenteel als zorgpunt wordt ervaren. De balans tussen inhuur en het hebben van kennis en kunde in huis is nog niet voldoende uitgekristalliseerd. Duidelijk is dat in het verleden te gemakkelijk overal externe ICT-deskundigen voor werden ingehuurd. Inhuur staat, zeker ook vanwege de krimpopgave waarvoor de provincie zich geplaatst ziet, hoog op de politieke agenda. Tegenover de rekenkamer is opgemerkt dat er momenteel een analyse plaatsvindt naar ICT-inhuur. Deze analyse wordt op verzoek van de provincie verricht door de TU Eindhoven. Daarbij staat de vraag centraal wat de provincie zelf aan ICT-kennis en -kunde in huis moet hebben en wat aan de markt overgelaten kan worden. Daarbij is een belangrijk aspect op welke wijze er sturing wordt gegeven aan externe partijen: hoe zorg je ervoor dat je tegenwicht kunt bieden aan de markt en voorkom je dat externe partijen bijvoorbeeld niet hun eigen opdrachtgever worden, zeker op het complexe I-terrein. Hiervoor is goed opdrachtgeverschap nodig en een strakke regie. In de interviews met de rekenkamer is aangegeven dat de kwaliteit van de organisatie weliswaar groeiende is, met name op het punt van het opdrachtgeverschap, maar dat er nog veel verbetering nodig is. Alleen wie zelf de regie op orde heeft, kan een goed antwoord formuleren op de vraag wat je zelf doet en wat je aan de markt overlaat. Zover is de provincie nog niet.

Om een geringere afhankelijkheid van externe partijen te bewerkstelligen, is ook een gerichte inzet van opleiding en training van eigen medewerkers nodig. Tegenover de rekenkamer is aangegeven dat het opleiden van eigen medewerkers thans alleen op het gebied van IT-architectuur gebeurt (als onderdeel waar dit ook het hardst nodig was). Deze opleidingsinspanning zou op meer terreinen moeten plaatsvinden (bijvoorbeeld contractmanagement).

3.1.2 Planning

In relatie tot strategisch informatiebeleid zijn wat betreft de planning belangrijke aspecten:

- het beschikken over een langetermijnvisie (ICT-strategie) van de top van de provinciale organisatie op de inzet van ICT;
- jaarplannen met jaardoelstellingen, projectenportfolio en projectplannen en;
- financiële sturing.

Langetermijnvisie

Met betrekking tot de langetermijnvisie komt uit hoofdstuk 2 naar voren dat hier momenteel binnen de provincie aan wordt gewerkt; recent is de notitie ‘iBrabant: open en innovatief’ opgesteld.

Deze notitie bouwt voort op de begin 2010 door het i-team opgestelde notitie ‘Strategisch Informatiebeleid 2010-2011’¹³. Overigens is het de rekenkamer gebleken dat deze laatste notitie door betrokkenen binnen de organisatie en in de notitie iBrabant wordt aangeduid met de term ‘I-visie’.

In de notitie iBrabant worden een aantal actiepunten geformuleerd die de komende jaren nader dienen te worden vormgegeven en uitgekristalliseerd.

De notitie is opgesteld door de kwartiermaker aansturing I-kolom.

Uit interviews met betrokkenen binnen de ambtelijke organisatie is naar voren gekomen dat de notitie nog niet is vastgesteld door de Directieraad of ter behandeling is voorgelegd aan GS. Opgemerkt is dat het de bedoeling is dat dit wel op korte termijn plaatsvindt.

Voorts is een algemene indruk met betrekking tot de I-visie/iBrabant, die uit de interviews naar voren is gekomen, dat deze nog een zeer beperkt strategisch gehalte heeft. Velen hebben in dit verband aangegeven, dat ICT binnen de organisatie nog te veel als een puur technische aangelegenheid wordt beschouwd en projecten nog te veel op ad hoc basis plaatsvinden. ‘De aandacht is vooral gericht op het op orde krijgen van bepaalde zaken en is nog te veel instrumenteel gericht. Er is nog niet voldoende sprake van integraliteit tussen beleid en ICT.’

Gezien het feit dat de geïnterviewden de afgelopen jaren een zekere windstilte hebben ervaren ten aanzien van strategisch informatiebeleid, wordt de I-visie wel door de meesten beschouwd als een goede stap in richting van een meer strategische benadering van de inzet van IT. Onder meer is opgemerkt dat er wordt gekeken naar de toekomst en meer dan voorheen naar ontwikkelingen die van buiten de provincie op de organisatie afkomen en wat deze betekenen voor de inzet van IT binnen de organisatie. In dit kader beschouwen enkele geïnterviewden de discussies, die thans plaatsvinden met medewerkers van de TU Eindhoven, over waar de provincie op het gebied van strategisch informatiebeleid/ICT naar toe moet, als een positieve ontwikkeling. Ook de sessies die thans voor medewerkers worden georganiseerd om mee te praten over de invulling van de Strategische I-visie in de toekomst en de uitvoering daarvan, behoren daartoe.

Voort is een algemene indruk van de geïnterviewden dat op bestuurlijk niveau het belang van ICT nog niet volledig wordt onderkend. Overigens hebben de betreffende geïnterviewden allen opgemerkt dat thans de urgentie van strategisch informatiebeleid binnen de Directieraad wel meer en meer wordt onderkend. Het besef groeit dat de Directieraad niet alleen klant is, maar zich ook verantwoordelijk dient te voelen voor ontwikkelingen binnen het I-domein en deze verantwoordelijkheid ook dient uit te dragen. Met de aanstelling van de kwartiermaker aansturing I-kolom, die toegang heeft tot de Directieraad, is I naar de mening van de betreffende geïnterviewden, nadrukkelijker op de agenda van de Directieraad komen te staan.

¹³ Zie paragraaf 2.5.1

Jaarplannen, projectenportfolio en projectplannen

Toen in maart 2009 bleek dat het budget voor I(CT)-projecten van dat jaar al was uitgeput, heeft de Directieraad aan de toenmalige directeur Economie en Mobiliteit (E&M) opdracht gegeven een goedwerkend projecten portfolio management op te zetten.

Aanleiding hiervoor waren onder meer de volgende factoren:

1. Structurele overschrijding van het I-budget.
2. Sturing, selectie en uitvoering van I-projecten waren voor verbetering vatbaar. Door de gewoonte om tegemoet te komen aan alle I-behoefte was sprake van een (te) groot aantal I-projecten, waarvan de meerwaarde voor de organisatie niet altijd duidelijk was. In de uitvoering werd onvoldoende gestuurd op planning, budget en op te leveren resultaten.
3. Veel I-projecten waren aanbod- of techniekgedreven, met als gevolg dat ze niet in balans waren met het absorptievermogen van de organisatie en niet tegemoet kwamen aan wensen van externe partners. De aansluiting bij ambities en behoeften van de organisatie, medewerkers en externe partners (bedrijven, burgers, overheden) moet beter.

De toenmalige directeur E&M heeft als eerste een ICT-kernteam (IKT) opgericht. Dit team vormt de trechter tussen enerzijds de vraag naar i-projecten en anderzijds het aanbod van middelen, kennis en capaciteit om deze projecten te realiseren.

In 2009 heeft het IKT alle I-projecten die onderdeel uitmaakten van de projectenportfolio 2009 gewogen op basis van criteria (toegevoegde waarde voor beleid en organisatie en haalbaarheid) die in het platform Organisatie Ontwikkeling waren vastgesteld. Projecten die aan deze criteria voldeden, werden voortgezet onder voorwaarde dat de aanvrager de kosten financierde, omdat het centrale budget reeds was overschreden. Deze voorwaarde gold ook voor nieuwe projecten in 2009.

Om structureel meer grip te krijgen op de selectie en uitvoering van juiste I-projecten is in 2010 een nieuw proces voor project portfolio management ingevoerd. Het doel daarvan is om alle lopende I-projecten en nieuwe I-projectplannen die voortvloeien uit het informatiebeleid dat afgeleid is van de meest recente strategie van de provincie te prioriteren en faciliteren. Een belangrijk onderdeel van dit proces is het uitvoeren van een onderbouwde selectie van I-projectvoorstellen die de provincie in uitvoering neemt (I-agenda). Deze I-agenda komt als volgt tot stand:

1. Inventarisatie informatiebehoefte per directie
 - De informatieadviseurs van alle directies brengen de informatiebehoefte jaarlijks in kaart. Het betreft alle lopende projecten en nieuwe informatiebehoeften inclusief een prioritering door het directie- of managementteam (DT/MT).
 - Voor elk project wordt een formulier 'Prospect i-projecten' ingevuld en ingeleverd bij de Concernstaf (IT controller). Dit formulier vraagt naar een

minimale hoeveelheid gegevens om een voorlopig oordeel te kunnen geven over het belang van het project¹⁴.

- De informatiebehoefte van de directies (of een samenvatting daarvan) wordt ook opgenomen in de i-paragraaf van de directiejaarplannen.
2. Opstellen overzicht totale informatiebehoefte (conceptadvies)
 - Op basis van alle individuele behoeften wordt door de Concernstaf een overzicht gemaakt van de totale informatiebehoefte.
 - Dit overzicht wordt besproken in een sessie met de i-adviseurs en in een sessie met de Gemeenschappelijke Dienst (GD) als concept voor het advies dat de Concernstaf gaat opstellen voor de Directieraad.
 - De kern van het advies betreft een globale toetsing van de ingediende informatiebehoeften aan de kaders die de Directieraad heeft gesteld voor de realisatie van i-projecten en een voorlopige jaarplanning. De nadruk bij de globale toetsing ligt op de strategische waarde en haalbaarheid, omdat over financiële waarde in dit stadium nog onvoldoende bekend is.
 3. Reactie directies op het conceptadvies
 - De directies wordt de gelegenheid gegeven om een reactie te geven op het overzicht met de totale informatiebehoefte en het conceptadvies van de Concernstaf aan de Directieraad.
 - Deze reacties worden na behandeling in de DT's/MT's van de directies naar de Concernstaf gestuurd.
 4. Opstellen definitieve advies I-agenda
 - Op basis van de reacties van de directies voert de Concernstaf eventuele wijzigingen door in het overzicht van de totale informatiebehoefte en wordt het definitieve advies opgesteld.
 - Het overzicht en het definitieve advies van de Concernstaf worden ter besluitvorming voorgelegd aan de Directieraad.
 5. Besluitvorming Directieraad
 - De Directieraad neemt op basis van het overzicht en het advies een besluit over welke informatiebehoeften in het betreffende jaar (niet) opgepakt zullen worden ('uitvoeren', 'uitvoeren, tenzij...', 'niet uitvoeren') en welke aanvragen vanuit het centrale projectenbudget worden gefinancierd.
 6. Opstellen globale jaarplanning i-projecten
 - Op basis van het besluit van de Directieraad stelt de Concernstaf in samenspraak met de GD en de directies een globale jaarplanning op die de basis vormt voor de realisatie van de I-agenda.
 - Het is niet de bedoeling om de capaciteit vooraf al helemaal dicht te timmeren. Er blijft nog ruimte over (+/-20%) voor behoeften die gedurende het jaar pas in beeld komen.
 7. Uitvoering i-projecten
 - De door de Directieraad gehonoreerde informatiebehoeften worden omgezet in een business case. De business case vormt de basis voor het besluit of er sprake

¹⁴ Naam project, nieuw/lopend, doelstelling, opdrachtgever, directieteamlid dat prospect ondersteund, financiering, betrokkenen, gewenste startdatum, gewenste/vereiste einddatum en relatie met andere projecten

is van een i-project en moeten uiterlijk een maand voor de aanvang van het project voorliggen in het IKT.

- Na goedkeuring van de business case krijgen de projecten een definitieve plek in de i-projectenportfolio en de integrale projectenplanning (deze planning wordt continu geactualiseerd).
8. Monitoring voortgang i-projecten
- ICT-projectleiders zijn verantwoordelijk om de opdrachtgever te rapporteren over de voortgang van een project. Wanneer zich grote afwijkingen voordoen (budget, planning, resultaten) wordt dat ook gemeld aan het IKT en aan de informatieadviseur. Bij grote afwijkingen moeten mogelijk een nieuwe business case en/of plan van aanpak worden opgesteld waarna een 'go/no go' beslissing volgt.
 - De informatie-adviseurs bespreken de voortgang van de I-agenda (inclusief jaarplanning) met de IT controller zodat deze actueel blijft.
 - Over de realisatie van de i-projectenportfolio wordt door de IT controller gerapporteerd aan de Directieraad.

Uit een brief van de IT controller aan de Informatieadviseurs met betrekking tot de inventarisatie van de I-behoeften voor 2012 (d.d. 21 september 2011) blijkt dat de werkwijze om tot de I-agenda te komen enigszins is gewijzigd:

1. De I-behoeften worden geïnventariseerd door het team 'klantservices' wat bestaat uit de I-adviseurs van de directies en de demand managers uit de I-regieorganisatie.
2. Het beoordelen van de informatiebehoeften op basis van concerncriteria werd de afgelopen jaren uitgevoerd door de Concernstaf (I-team). Dit jaar wordt de beoordeling gedaan door de I-regieorganisatie en gebeurt in aanwezigheid van de I-adviseurs.
3. De opbrengst van de inventarisatie en het resultaat van de toetsing worden in een aantal werkconferenties met de organisatie besproken.
4. Voor 2012 wordt gekeken naar de mogelijkheid om een meerjarige I-agenda samen te stellen.
5. Met ingang van 2012 loopt het beschikbare budget voor I-projecten jaarlijks terug. De lat komt hierdoor hoger te liggen en de noodzaak om keuzes te maken neemt toe.

Kaderstelling waarbinnen i-projecten worden geselecteerd en uitgevoerd:

1. I-projecten worden globaal getoetst aan de hand van een (positieve) business case waaruit strategische waarde, haalbaarheid en financiële waarde blijkt.
Strategische waarde.
Projecten scoren hoog op strategische waarde wanneer zij:
 - bijdragen aan de realisatie van de provincie van de toekomst;
 - bijdragen aan de realisatie van het Bestuursakkoord 2011-2015 (politiek commitment binnen onze provincie);
 - bijdragen aan het voldoen aan een wettelijke verplichting c.q. bestuurlijke afspraak voor de provincie (bijvoorbeeld NUP en proGideon);
 - een hoog politiek / bedrijfsmatig afbreukrisico voorkomen;

- concernbreed kunnen worden ingezet.

Haalbaarheid.

Projecten scoren hoog op haalbaarheid wanneer zij:

- een duidelijke opdrachtgever hebben die prioriteit geeft aan dit project;
- uitgevoerd kunnen worden zonder afhankelijk te zijn van ‘derden’ (organisatorisch of technisch), dus weinig uitvoeringsrisico’s;
- geen concernbrede organisatorische consequenties hebben;
- voorkeur voor standaardoplossingen en open standaarden die zich in de markt bewezen hebben boven het zelf ontwikkelen van (maatwerk) oplossingen.

Financiële waarde.

Projecten scoren hoog op de financiële waarde wanneer zij:

- positieve kosten/baten analyse hebben.
2. De uitvoering van I-projecten wordt door de I-regieorganisatie aangestuurd. Uitbestedingen dienen via de I-regieorganisatie te lopen. Hiervoor gelden de architectuurkaders van de provincie. Ook I-projecten die worden uitbesteed, moeten worden aangemeld bij het ICT Kern Team (IKT). De I-agenda moet volledig en correct zijn.
 3. I-projecten (aanvragen) omvatten de financiële en organisatorische gevolgen voor beheer¹⁵. Beheer betreft het in gebruik nemen en beheren van (nieuwe) ICT-voorzieningen, bijvoorbeeld hard- en software. Hiervoor moeten middelen (budget en personele capaciteit) worden gereserveerd¹⁶.
 4. I-projecten streven standaardisering na in plaats van maatwerk (ook op technisch niveau). Dit levert schaalvoordelen op; zowel bij aanschaf als beheer en bevordert bovendien uniform werken. Het architectuurteam uit de I-regieorganisatie heeft in beeld over welke gestandaardiseerde I-voorzieningen de provincie de beschikking heeft.
 5. Werk zo veel mogelijk samen met andere directies en provincies.
 6. In 2012 wordt er veel aandacht besteedt aan de sanering van het applicatielandschap. Bij de realisatie van I-projecten zal daarom zwaar meewegen of het project uitfasering van bestaande applicatie(s) mogelijk maakt.
 7. De capaciteit die van de directies wordt gevraagd voor de realisatie van concernbrede I-voorzieningen komt terug in de afzonderlijke projectplannen.

Met betrekking tot de toetsing van I-projecten is uit interviews met betrokkenen naar voren gekomen dat op het punt van strategische waarde het strategische informatiebeleid/de I-visie nog te weinig aanknopingspunten biedt.

Als voorbeeld is genoemd dat één van de uitgangspunten van het strategische informatiebeleid/de I-visie is ‘werken onder architectuur’. Er bestaat echter nog geen vastomlijnd beeld van hoe de architectuur er uit moet zien in de toekomst.

¹⁵ Het functionele beheer ligt bij de organisatie die gebruik maakt van de ICT-voorziening. Alleen voor organisatiebreed gebruikte voorzieningen (zoals kantoorapplicaties) wordt dit centraal geregeld.

¹⁶ Een ‘vuistregel’ is dat 1 euro ICT-investering leidt tot 0,2 euro beheerskosten per jaar.

Op die manier wordt het lastig om te beoordelen of een project past in het toekomstbeeld van de provincie.

Financiële sturing

In de jaarstukken 2003 tot en met 2010 is de enige centrale post waar een directe relatie wordt gelegd tussen kosten en ICT de post 'kosten van automatisering', weergegeven in de kostenverdeelstaat. Er wordt geen inzicht gegeven in de samenstelling van deze kostenpost. In onderstaande tabel worden de kosten weergegeven zoals die zijn opgenomen in de kostenverdeelstaat van de jaarstukken 2003 tot en met 2010.

Tabel 7: Kosten van automatisering (bron: kostenverdeelstaat jaarstukken)

Jaar	Bedrag in euro's
2003	€ 5.126.092
2004	€ 6.250.573
2005	€ 4.482.956
2006	€ 8.018.921
2007	€ 9.962.054
2008	€ 12.140.271
2009	€ 12.602.962
2010	€ 7.794.789

In bijlage II is een door de provincie opgesteld overzicht van gerealiseerde ICT-projecten in de afgelopen jaren opgenomen. In de ambtelijke reactie op het conceptrapport van bevindingen heeft de provincie aangegeven dat het grootste deel van deze kosten betrekking heeft op deze projecten.

In 2009 is een 'ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013 (d.d 5 oktober 2009) opgesteld.

Hierin worden de ICT-uitgaven onderverdeeld in drie categorieën:

1. Ontwikkelings- of uitbreidingsinvesteringen. Het betreft investeringen in de ontwikkeling van nieuwe ICT-infrastructuren, -toepassingen, -diensten en -producten (samen: ICT-voorzieningen) die zorgen dat de organisatie voorziet in de behoeften van klanten, medewerkers en externe partners.
Een voorbeeld betreft het programma Verbindend Brabant. Onder deze categorie vallen ook de inhuur van externen en proceskosten.
2. Exploitatie- of beheerslasten. Deze lasten worden veroorzaakt door het in gebruik nemen en beheren van ICT-voorzieningen.
3. Vervangings- c.q. instandhoudingsinvesteringen. Het betreft investeringen in hardware en software die economisch of technisch afgeschreven zijn. ICT-voorzieningen als computers, computerprogramma's, netwerken en servers raken verouderd en moeten vervangen worden door nieuwe en betere versies.

Ad 1 Projectenbudget

In de volgende tabel worden de realisaties en ramingen van het projectenbudget 2008 tot en met 2012 weergegeven (afgerond in duizenden euro's).

Tabel 8

	Realisatie 2008	2009	2010	2011	2012
Huidige raming generiek	2.200	2.000	2.000	2.000	2.000
Totaal	2.200	2.000	2.000	2.000	2.000
Budget		1.400	1.400	1.400	1.550
Saldo (tekort)*		600	600	600	450
* Fictief waarbij is uitgegaan van een onderverdeling van het budget geautomatiseerde toepassingen (zie bijlage 1) van 2/3 exploitatielasten en 1/3 projectenbudget.					

Bron: ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013

Zoals eerder is opgemerkt bleek in maart 2009 dat het budget voor I-projecten van dat jaar al was uitgeput. Naar aanleiding daarvan zijn allereerst maatregelen getroffen om het tekort op het projectenbudget (1,3 miljoen euro) te verminderen:

- Het opnieuw beoordelen van nut en noodzaak van een aantal lopende ICT-projecten, wat heeft geleid tot het stopzetten of later uitvoeren van projecten. Voor nieuwe ICT-projecten vindt deze weging ook plaats.
- De lijnorganisatie is meer verantwoordelijk gemaakt voor de financiering van ICT-projecten die alleen bestemd zijn voor de eigen directie.
- Concernbrede ICT-projecten worden gefinancierd vanuit een centraal budget, dat wordt beheerd door het IKT. De voorzitter van het IKT is budgethouder van het centrale ICT-budget en is beslissingsbevoegd. De voorzitterrol is belegd bij de verantwoordelijke voor de aansturing van de I-kolom.

In de investeringsnota wordt opmerkt dat door bovenstaande maatregelen de provincie met betrekking tot het projectenbudget nu zelf relatief goed kan sturen door vooraf financiële randvoorwaarden vast te stellen. Bijvoorbeeld de hoogte van het projectenbudget en waar het projectenbudget aan besteed moet worden.

Ad 2 Exploitatielasten

Onder exploitatielasten vallen:

- beheer en licenties infrastructuur;
- beheer en licenties applicaties;
- telecommunicatie;
- overige informatievoorziening.

In onderstaande tabel wordt een inschatting gegeven van de realisatie en ramingen van de exploitatielasten voor de jaren 2008 tot en met 2012.

Tabel 9

	Realisatie 2008	2009	2010	2011	2012
Basisinfrastructuur					
Huidige raming	4.300	4.500	4.500	4.500	4.500
Extra exploitatielasten projecten en AW*		252,5	542,5	732,5	900
A) Totaal	4.300	4.753	5.043	5.233	5.400
B) Budget		3.779	4.429	3.700	4.370
A-B Saldo (tekort)		974	614	1.533	1.030
Beheer applicaties					
Huidige raming	1.250	1.500	1.500	1.500	1.500
Totaal	1.250	1.500	1.500	1.500	1.500
Budget**		1.500	1.500	1.500	1.500
Saldo (tekort)		0	0	0	0
Telecommunicatie					
Huidige raming	666	780	850	925	1.000
Totaal	666	780	850	925	1.000
Budget		536	535	537	541
Saldo (tekort)		244	315	388	459
Saldo totaal (tekort)		1.218	929	1.921	1.489
* Een deel van de structurele kosten AW (Anders Werken) zal landen in exploitatie (5%) en een deel zal in applicatiebeheer landen. ** Fictief waarbij is uitgegaan van een onderverdeling van het budget geautomatiseerde toepassingen van 2/3 beheerslast en 1/3 projectenbudget.					

Bron: ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013

Met betrekking tot de meerjarige stijging van de exploitatielasten wordt opgemerkt dat deze door verschillende externe en interne factoren wordt veroorzaakt: een autonome trend tot digitaliseren waar de provincie weinig greep op heeft (wettelijke taken en bestuursafspraken die leiden tot aanvullende ICT-investeringen die op hun beurt de exploitatielasten omhoog stuwten) en de doorwerking van de eigen ICT-investeringen, bijvoorbeeld in het kader van Anders Werken, op de exploitatielasten.

Ad 3 Vervangingsinvesteringen

Onderstaande tabel geeft een schatting van de investeringen weer voor de jaren 2009 tot en met 2013. Onder een investering wordt verstaan een ontwikkelingsinvestering (bijvoorbeeld Anders Werken) en instandhoudings- c.q. vervangingsinvesteringen.

Tabel 10

Investerings	2009	2010	2011	2012	2013
Ontwikkelingsinvesteringen					
AW	6.000	2.000	1.500		
Instandhoudings-/vervangingsinvesteringen					
Projecten*	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
– Software**	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
– Hardware	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Totaal	10.600	6.600	6.100	4.600	4.600
* De bedragen voor projecten zijn onderdeel van het projectenbudget.					
** De bedragen voor soft- en hardware zijn onderdeel van het basisinfrastructuur budget.					

Bron: ICT Investerings- en exploitatienota 2009-2013

De in de tabellen 8, 9 en 10 weergegeven overschrijdingen van het budget betreffen, zoals is aangegeven vanuit de ambtelijke organisatie, ‘verwachte’ overschrijdingen bij ongewijzigd beleid. In de ICT investerings- en exploitatienota wordt ter eliminatie van de dreigende overschrijding van het *projectenbudget* met € 1,3 miljoen in 2009 een aantal maatregelen opgesomd. Daarbij wordt vermeld dat een onverhoopte overschrijding aan het eind van het jaar wordt opgelost door een eenmalige ophoging van het budget middels een overheveling vanuit andere budgetten. Over maatregelen in de jaren na 2009 om de verwachte overschrijdingen te elimineren wordt verder in de nota niet gesproken. Wel zijn in 2010 en 2011 zogenaamde I-agenda’s opgesteld, waarin wordt aangegeven welke I-projecten in de betreffende jaren (niet) in uitvoering worden genomen en worden gefinancierd vanuit het centrale projectenbudget.

Voor de overschrijding van het *exploitatiebudget* worden als belangrijkste externe en interne oorzaken genoemd: een autonome trend tot digitaliseren waar de provincie weinig greep op heeft en de doorwerking van de eigen ICT-investeringen op de exploitatielasten. Op maatregelen om de verwachte overschrijdingen terug te dringen wordt in de nota niet ingegaan.

De rekenkamer heeft vastgesteld dat een in maart 2010 aangekondigd beheerplan, dat hiervoor een oplossing zou moeten bieden, in november 2011 nog niet is opgesteld. De rekenkamer heeft verder ook geen voortgangsrapportages aangetroffen naar aanleiding van de investeringsnota. Daarnaast zijn de ICT investerings- en exploitatiekosten in de afgelopen jaren niet of nauwelijks aan bod gekomen in de P&C-documenten.

3.2 Risicomanagement

Wat betreft risicomanagement in relatie tot strategisch informatiebeleid zijn belangrijke aspecten:

- Periodieke inventarisatie/analyse van:

- o risico's van vitale systemen op basis van afhankelijkheids- en kwetsbaarheidsanalyses (A&K-analyses);
- o projectrisico's.
- Continue risicobeheersing (risicoparagraaf in jaarplannen, periodiek risico-overleg).

De rekenkamer is nagegaan in hoeverre de provincie met betrekking tot strategisch informatiebeleid invulling heeft gegeven aan risicomanagement. Daartoe heeft zij de paragraaf Weerstandsvermogen in de jaarstukken 2008 tot en met 2010 bestudeerd. De rekenkamer heeft geconstateerd dat Informatievoorziening/ICT geen onderdeel uitmaakt van de beleids- dan wel bedrijfsrisico's die in de paragraaf Weerstandsvermogen worden weergegeven. Uit navraag bij betrokkenen binnen de provincie is de rekenkamer gebleken dat ook anderszins informatievoorziening/ICT niet als zodanig onderwerp van risicomanagement vormt. Wel, zo is aangegeven, zijn voor individuele projecten risicoanalyses uitgevoerd, waaronder audits voorafgaand aan de implementatie van Corsa.

Uit de interviews is naar voren gekomen dat met name de beveiliging van informatie als risicogebied van strategisch informatiebeleid wordt beschouwd. De rekenkamer is gebleken dat thans invulling wordt gegeven aan Informatiebeveiligingsbeleid binnen de provincie.

3.3 Verantwoording

Organisaties moeten richting hun belanghebbenden kunnen aantonen dat zij de bedrijfsprocessen beheersen. Verantwoording over de bedrijfsprocessen dient, conform het BBV, binnen provincies in ieder geval plaats te vinden in de bedrijfsvoeringsparagraaf van de Jaarstukken. Uit de toelichting bij het BBV blijkt dat bedrijfsvoering bij provincies en gemeenten traditioneel bestaat uit de onderdelen personeel, informatisering, automatisering, communicatie, organisatie, financieel beheer en facilitaire dienstverlening.' In dit opzicht is de bedrijfsvoeringsparagraaf een logische plaats om verantwoording af te leggen over strategisch informatiebeleid.

De rekenkamer is voor de jaren 2008 tot en met 2010 nagegaan in hoeverre de jaarstukken, en voor zover relevant voorafgaand daaraan andere P&C-documenten, verantwoordingsinformatie bevatten over de uitvoering van het strategische informatiebeleid/ICT.

3.3.1 P&C-documenten 2008

Voorjaarsnota 2008

In hoofdstuk 4 Financiële uitwerking bestuursakkoord wordt onder meer het volgende opgemerkt:

'Van het volume van € 472,5 miljoen van het bestuursakkoord - als kop op de bestaande meerjarenbegroting 2007-2011 - blijft voorlopig € 77,5 miljoen achter in

de stelpost in afwachting van een verdere beleidsinhoudelijke uitwerking (eerst beleid, dan geld). Dat geldt onder andere voor de programmaliijn Verbindend Brabant (€ 25,0 miljoen) waarvoor na de zomer een uitwerking zal worden voorgelegd over het ICT-programma Anders Werken.

In deel B van deze voorjaarsnota wordt het koersverloop toegelicht. Onder het kopje 'Bedrijfsvoering' wordt ingegaan op het programma Verbindend Brabant. Opgemerkt wordt dat het eerste kwartaal van 2008 - binnen het bredere kader van Vertrouwen in Brabant - is gewerkt aan de verdere uitlijning van het programma Verbindend Brabant en aan het invulling geven van de in de begroting 2008 benoemde onderwerpen Eén Brabant, Merk Brabant, Anders Werken en Transparante Bedrijfsvoering. De verdere uitlijning van het programma Verbindend Brabant heeft vorm gekregen in het programmaplan dat op 22 februari in de Commissie BM is besproken.

Onder het kopje 'Anders werken' wordt met betrekking tot het Bedieningsconcept het volgende opgemerkt: 'de doelstelling van Anders Werken is om met een doordacht bedieningsconcept de bijbehorende bediening van klanten van de provincie (burgers, bedrijven en instellingen) te verbeteren. Daartoe zijn de afgelopen periode alle bestaande provinciale loketten in kaart gebracht, is een verbeterd internet gelanceerd (Brabantsite 1.5) en wordt nu onderzoek gedaan naar de telefonische bereikbaarheid van de provincie (zowel technisch als kwalitatief). Tevens zijn gesprekken gevoerd met ketenpartners (zoals B5, waterschappen) over de digitale inrichting van de gezamenlijke dienstverlening en de één loket gedachte. Onderdeel van het nieuwe bedieningsconcept is het Dienstverleningsstatuut (als opvolger van het Kwaliteitshandvest). Ook hiermee is in het eerste kwartaal van 2008 een start gemaakt en ligt de voortgang op koers.'

Met betrekking tot 'Digitaal werken' wordt opgemerkt: 'in 2007 is op basis van ervaringen uit pilots een draaiboek ontwikkeld voor de uniformering en digitalisering van subsidie- en vergunningverleningprocessen. In het eerste kwartaal van 2008 hebben de directies subsidies en vergunningen aangewezen die clusterwijs geüniformeerd en gedigitaliseerd gaan worden volgens het draaiboek 'e-dienstverlening'. Om een efficiënte dienstverlening mogelijk te maken wordt planmatig gewerkt aan een 'digitale werkvloer'. Dit houdt onder meer in de selectie en implementatie van een nieuw Document Management Systeem (DMS), de invoering van provinciebreed datamanagement, een datawarehouse, werkstroombesturing, portaalfunctionaliteit en eenvoudige zoek- en vindmogelijkheden. Een belangrijk deel van de middelen voor Verbindend Brabant wordt ingezet om deze digitale werkvloer te realiseren.'

Met betrekking tot Organisatie en besturing I&A wordt opgemerkt: 'het eerste kwartaal is conform planning gewerkt aan het ontwerp van het I&A besturings- en organisatiemodel en is het portfoliomanagement proces in kaart gebracht. Het portfolio managementproces is deels geïmplementeerd.'

En tot slot wordt met betrekking tot ‘Kantoorinnovatie’ opgemerkt: ‘anders werken’ vraagt ook om een optimaal ingerichte fysieke omgeving. In dit kader is de visie op het gebruik van het Huis der democratie in ontwikkeling. Deze visie zal vervolgens worden tot een implementatieplan. Naar verwachting is het implementatieplan eind 2008 gereed.’

De voorjaarsnota 2008 is op 27 juni 2008 besproken door PS. Uit notulen van deze vergadering blijkt dat er geen opmerkingen zijn gemaakt over ICT/anders werken.

Bestuursrapportage 2008-II/najaarsbrief 2008

Onder het kopje ‘Verbindend Brabant’ wordt onder meer opgemerkt dat het Dienstverleningshandvest en Brabantsite 1.5 zijn opgeleverd. Verder staat voor de periode na de zomer de oplevering van onder meer de investeringsagenda Anders werken en de aanbesteding DMS op de planning. Daarnaast, zo wordt opgemerkt, is er een aantal onderwerpen dat de komende periode extra aandacht vraagt en krijgt. Het betreft hier onder meer de i-projectportfolio. Onder het kopje ‘Anders Werken’ wordt vervolgens opgemerkt: ‘De realisering van de onderdelen Bedieningsconcept en Digitaal Werken ligt op koers. Aandachtspunt is de planning van aan te pakken subsidie- en vergunningverleningsprocessen. De tweede Marasterperiode is gebruikt om de investeringsagenda op te stellen die in september in de commissie BM voorlag. Op basis van de investeringsagenda zullen de financiële ramingen geactualiseerd worden.’ Tot slot wordt onder het kopje ‘Overig paragraaf Bedrijfsvoering, Exploitatiekosten informatievoorziening’ opgemerkt ‘Door toegenomen complexiteit van automatisering, de toegenomen informatiebehoefte en de toegenomen exploitatiekosten komen de reguliere exploitatie budgetten voor de informatievoorziening onder druk te staan. Tot nu toe konden de toegenomen kosten gedekt worden uit de reserves voor informatievoorziening. Om inzicht te krijgen in de structurele consequenties, worden op dit moment de informatiseringsuitgaven verder geanalyseerd met een doorkijk naar toekomstige ontwikkelingen (Verbindend Brabant/Anders Werken). De resultaten van deze analyse en bijbehorende aanbevelingen zullen later dit jaar aan u worden aangeboden.’

De najaarsbrief is op 3 oktober, samen met de begroting 2009, behandeld door PS. Uit de notulen van deze vergadering kan worden afgeleid dat over anders werken, ICT of informatievoorziening geen vragen zijn gesteld dan wel op andere wijze aan de orde zijn gesteld.

Jaarstukken 2008

Bedrijfsvoering 90.04 Gemeenschappelijke Diensten

Met betrekking tot het Bedieningsconcept is de volgende informatie weergegeven.

Tabel 11

Prestaties in begroting	Prestaties in 2008 gerealiseerd
Implementatie dienstverleningsstatuut	Dienstverleningshandvest is vastgesteld; implementatie in 2009
Visie op e-democratie en interactieve beleidsvorming	Er is onderzocht wat de visie van bestuurders en Statenleden is op edemocracy (internet, inspraak en consultatie van de samenleving). De uitkomst hiervan is meegenomen bij de opstelling van het dienstverleningshandvest. Tevens is een eerste proef gedaan met edemocracy met de nieuwe Wet op de Ruimtelijke Ordening.
Implementatie pva eenmalige gegevensverstrekking	De implementatie eenmalige gegevensverstrekking is niet gerealiseerd. Voor de realisatie zijn wij afhankelijk van het landelijke traject Nationaal Uitvoerings Programma (NUP). De planning van het NUP is aangepast (realisatie verschoven naar 2009/2010).
Implementatie loketconcept	(d/e) Diverse acties die deel uitmaken van de ontwikkeling van een loketconcept zijn gerealiseerd, zoals quick-wins internet, inventarisatie bestaande loketten, implementatie e-formulieren.
Quick-wins internet gerealiseerd	Zie d.
Uitvoering actieplan samenwerking e-keten • digitale werkvloer • inrichten I&A besturingsorganisatie • Gerichte aanpak cultuur Anders Werken en Eén Brabant • Mediation • Kantoorinnovatie	Met diverse partners, onder meer de B5 en andere provincies wordt samengewerkt in de e-keten. In 2008 is een gezamenlijke visie op edemocracy en e-dienstverlening opgesteld door provincie en de B5 Inrichting verloopt volgens planning; investeringsagenda is niet opgeleverd. Wel is er een audit uitgevoerd door een onafhankelijk bureau over de investeringen. De I&A besturingsorganisatie is beschreven en bemenst, zodat in 2009 gestart kan worden met de daadwerkelijke implementatie. In het kader van cultuur- en gedragsverandering zijn gerichte acties uitgevoerd gericht op verbetering van de telefonische bereikbaarheid en tijdige beantwoording van burgerbrieven. De andere aanpak van bezwaren en klachten is in mei 2008 officieel van start gegaan, waarbij nu bij ontvangst van een bezwaarschrift telefonisch contact wordt opgenomen om waar mogelijk in een gesprek te onderzoeken of er alternatieve oplossingen voor de juridische procedure mogelijk zijn. Dat blijkt te werken! Op dit moment leidt dit bij circa 50% van het aantal onderzochte bezwaarschriften tot een oplossing, met als gevolg intrekking van het bezwaarschrift. Gezien het in de begroting 2008 genoemde streven naar minimaal 15% intrekkingen is dit een zeer positief te noemen. Deze positieve resultaten zijn zelfs ook in de landelijke media verschenen, waarbij de Provincie als voorbeeld is gesteld. Een visie en houtschoolschets voor inrichting en gebruik van de begane grond als "Huis van de Democratie" en ontmoetingsplek zijn gerealiseerd. De visie wordt nu uitgewerkt tot een concreet plan van aanpak.

Onder het kopje toelichting wordt opgemerkt: ‘Er is in 2008 € 1.170.788 meer aan geautomatiseerde toepassingen uitgegeven dan begroot. Het gaat hierbij om ICT-projecten die internet, intranet en SAP-gerelateerd zijn. De klantvraag aan ICT-projecten binnen de provinciale organisatie is al enkele jaren groeiende. Zoals in eerdere jaren zal deze overbesteding gedekt worden uit de reserve ICT, infrastructuur en applicatie.

Deze overschrijding wordt met name gecompenseerd door de volgende onderschrijdingen. Mede door een toenemende digitalisering is voor € 143.379 minder geprint en gekopieerd dan was begroot. Ook heeft de provincie € 119.542 minder postdistributie kosten gehad dan was begroot. Op de begrotingspost ‘Digitale werkvloer’ is € 495.194 minder uitgegeven dan was begroot.

Rapport van Bevindingen 2008 accountant en reactie GS hierop

De accountant verwijst in zijn Rapport van Bevindingen onder het kopje ‘Waar is verbetering te realiseren?’ met betrekking tot interne beheersing, onder meer naar Automatisering:

- formaliseren procedures;
- aanscherpen toegangsbeveiliging;
- subsidievolgsysteem voldoet nog niet;
- visie op gebruik SAP als main application.

De accountant concludeert dat het de provincie nog aan een duidelijke visie op de doorontwikkeling van de automatisering en met name van de voornaamste applicatie (SAP) ontbreekt. Momenteel wordt onderzocht hoe de stand van de basisinrichting is en welke ontwikkeling daarop noodzakelijk is. Er zal een plan worden opgesteld voor de verdere ontwikkeling. Tevens constateert de accountant dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die applicaties bieden om de AO/IC zoveel mogelijk in het systeem in te richten hetgeen tot een sterker controlemechanisme leidt en efficiencyvoordelen met zich meebrengt. In 2009 gaan twee projecten starten waarbij de opmerkingen uit de boardletter worden meegenomen in de uitgangspunten van beide projecten. Het betreft de projecten ‘realiseren structurele oplossing projectenregistratie’ en het project rondom het herontwerp van het subsidieproces ILG, dat binnen ‘Anders werken met subsidies’ wordt opgepakt. Daarnaast wordt zowel bij de vastlegging van het inkoopproces als het vorderingenproces gekeken naar het gebruik van IT-controls.

PS hebben de jaarstukken 2008 en het rapport van bevindingen van de accountant op 5 juni 2009 behandeld. Uit de notulen van deze vergadering blijkt niet dat de onderwerpen van het bedieningsconcept en/of automatisering/ICT aan de orde zijn gesteld.

3.3.2 P&C-documenten 2009

Voorjaarsnota 2009 (inclusief Bestuursrapportage-I)

In de Voorjaarsnota 2009 wordt onder het kopje Aanvullende beleidsvoorstellen en bestedingen onder meer ingegaan op ICT-beheerkosten.

Opgemerkt wordt: 'De voortgaande digitalisering leidt tot een stijging van ICT-exploitatielasten. Behalve nieuwe wettelijke taken en bestuursafspraken zijn het ook onze eigen ambities in het kader van Anders Werken die vragen om een budgetverhoging van € 1,0 miljoen structureel. Daarnaast is uitbreiding noodzakelijk van de servercapaciteit en daarmee samenhangende stroom- en koelvoorziening.

De Voorjaarsnota 2009 is op 10 juli 2009 besproken door PS. Uit de notulen van deze vergadering wordt door de fractie van het CDA het volgende opgemerkt: 'Het betrekken en het blijven boeien van samenwerkingspartners vraagt om een open houding en een hoge kwaliteit van werken. In de programmalijs wordt dit "het anders werken" genoemd. Wij weten ook dat cultuurveranderingstrajecten veel inspanning over een lange periode vragen. Dit geldt ook voor het automatiseringstraject. De richting is goed.' De fractie van D66 merkt hierover het volgende op: 'Bij aanvang van de coalitie heb ik aangegeven dat de lijn Verbindend Brabant mij de meest moeilijke leek om vol te houden, onder andere omdat die betrekking heeft op de omslag die in de toren gemaakt moest worden. Het gaat over een ander soort van werken. Het college geeft aan dat de wijze waarop het de lijn Verbindend Brabant wil inzetten, leidt tot een vertraging van de projecten. Er staat namelijk dat de winst die deze werkwijze oplevert, soms gepaard gaat met een verlies aan snelheid in de planvorming. Als dat het resultaat is van de lijn Verbindend Brabant, moet er volgens mij op een iets andere manier worden ingezet.'

Bestuursrapportage 2009-II/najaarsbrief 2009

In de bestuursrapportage 2009-II worden alle afwijkingen op beleidsinhoudelijke prestaties weergegeven en majeure afwijkingen van financiële middelen. Wat betreft dit laatste wordt onder Bedrijfsvoering Gemeenschappelijke Diensten ingegaan op ICT-kosten. Voorgesteld wordt om ter dekking van de gestegen ICT kosten de stelpost Overhead in te zetten voor de jaren 2009 (€ 1,3miljoen), 2010 (€ 600.000), 2011 (€ 567.564) en 2012 (€ 400.000).

PS hebben de najaarsbrief 2009 op 20 november 2009 behandeld. Uit de notulen van deze vergadering blijkt niet dat ICT daarbij specifiek aan de orde is gesteld.

Jaarstukken 2009

Bedrijfsvoering: Concernbeleid, advies en control

Eén van de prestaties opgenomen in de begroting 2009 is 'Gedigitaliseerde klantprocessen'.

Tabel 12

Prestaties in begroting	Prestaties in 2009 gerealiseerd
Gedigitaliseerde klantprocessen	Deels gerealiseerd: Anders werken met subsidies: De eerste mijlpaal van Anders Werken met subsidies is de oplevering van een generiek, digitaal, subsidie afhandelingsstelsel (met onder andere standaard brieven/beperkte rapportages). In 2009 is op basis van de 6 geselecteerde regelingen de bruikbaarheid van het stelsel getoetst. Ten slotte is er in 2009 een onderzoek gestart om te kijken naar de mogelijkheden om de standaard applicatie SUM (SubsidieMonitor), geïmplementeerd bij de provincie Gelderland, in Noord Brabant uit te rollen. Het uitgangspunt is dat je eerst goed moet organiseren, om vervolgens te digitaliseren. Het project Sturen Met Subsidies SMS gaat de huidige set van regelingen analyseren en doet vervolgens voorstellen ter verbetering (instrumentkeuze, regels voor het toepassen van het subsidie instrument en de organisatie rondom de subsidie verlening). Het toekomstbestendig en uitgedund subsidiestelsel dat beschikbaar wordt, zal met behulp van het subsidie afhandelingsstelsel dat opgeleverd is binnen Anders Werken met Subsidies, uniform digitaal worden ondersteund. Digitalisering proces vergunningen: Het digitaliseren van het vergunningen proces is op dit moment onderwerp van discussie. Het verregaand digitaliseren en de gevraagde capaciteit in relatie tot de inzetbaarheid hiervan met het ontstaan van de omgevingsdiensten lijkt uit balans te zijn. Er wordt gezocht naar een situatie waarin we voldoen aan de wettelijke verplichtingen die de WABO ons oplegt. Daarnaast wordt bekeken of we intern het proces digitaal kunnen ondersteunen met beperkte budgetten en het gebruik van elementen uit het subsidieproces voor het toewijzen van activiteiten, monitoren en rappelleren.

Bedrijfsvoering: Gemeenschappelijke Diensten

Onder het kopje 'Toelichting lasten' wordt de afwijking van de lasten ten opzichte van de begroting na wijziging deels verklaard door ICT-gerelateerde zaken:

- Geodesie

Op de post Geodesie heeft een onderbesteding plaatsgevonden van € 163.000.

Deze onderschrijding wordt veroorzaakt door het uitstel van wettelijke verplichtingen en de daaraan gekoppelde aanpassingen in de organisatie. Hierdoor is de vervanging van specifieke apparatuur, upgrade van software en verplichte geldelijke provinciale bijdragen uitgesteld.

- Print- en kopieerwerk

Onderbesteding € 159.000. De toenemende digitalisering binnen en buiten de provinciale organisatie zorgt voor minder uitgaven op de posten print- en kopieerwerk, kantoor- en automatiseringsartikelen, postdistributie en drukwerk. De raming van deze posten is in 2009 niet aangepast aan deze trend.

- Geautomatiseerde toepassingen

Door een wijziging in de wijze waarop interne kosten voor automatiseringsprojecten worden doorbelast heeft er een overschrijding van € 1.539.000 plaatsgevonden op de post 'Geautomatiseerde toepassingen'. Deze overschrijding wordt geneutraliseerd door de overschrijding op de inkomstenpost 'Verrekening projecten geautomatiseerde toepassingen'.

- Telecommunicatie gesprekskosten

De begrotingspost 'Telecommunicatie gesprekskosten' is overschreden als gevolg van interne factoren. Het betreft onder andere de niet begrote aanschaf van Blackberry's (€ 80.000).

Onder het kopje toelichting reserves wordt opgemerkt:

'De reserve 'ICT, infrastructuur en applicaties' bevat geen verplichtingen meer. De vrije ruimte valt in 2010 vrij naar de algemene middelen.

Rapport van bevindingen accountant 2009 en boardletter 2009

De accountant maakt in zijn rapport van bevindingen 2009 en de boardletter 2009 geen specifieke opmerkingen met betrekking tot ICT/automatisering.

De jaarstukken 2009 en het rapport van bevindingen van de accountant zijn door PS behandeld op 11 juni 2010. Met betrekking tot ICT is door de fractie van de VVD het volgende opgemerkt: 'We hebben wel mooi die Agenda van Brabant maar dat andere aspect, investeren in mensen, in inrichting van systemen, ICT, in faciliteiten en in de inrichting van het gebouw, vraagt een geheel andere organisatie. Hoe gaat het college daarmee om?'

Reactie gedeputeerde op deze vraag: 'In de derde plaats noem ik de bedrijfsvoering. Dit hebben wij ook met de Rekeningcommissie gedeeld. Een belangrijk aspect is de digitale werkvloer. De digitalisering van subsidieprocessen loopt al in het kader van het programma 'Verbinden'. Verder gaat het om andere zaken die eigenlijk al lopen. Wij verwachten dat deze zaken in de tweede helft van dit jaar meer handen en voeten zullen krijgen. Zoals al eerder is toegezegd in de Rekeningcommissie en de Commissie Bestuur en Middelen, zullen de Staten hierover tijdig worden geïnformeerd.'

3.3.3 P&C-documenten 2010

Voorjaarsnota 2010 (inclusief bestuursrapportage 2010-I)

In de voorjaarsnota 2010 worden geen opmerkingen gemaakt met betrekking tot Informatiebeleid/ICT/automatisering.

Bestuursrapportage 2010-II Bijlage

In onderdeel B van de bestuursrapportage wordt ingegaan op Voortgangsrapportages, inclusief het Overzicht i-projecten I-agenda 2010. Onder het kopje 'ICT Projecten' wordt het volgende opgemerkt: 'Om structureel meer grip te krijgen op de selectie, sturing en uitvoering van i-projecten is in 2010 een nieuw proces voor project portfolio management ingericht. In de periode

september 2009 tot en met januari 2010 is concernbreed het proces doorlopen om de I-agenda 2010 samen te stellen.

In dit proces wordt de informatiebehoefte geformuleerd en geprioriteerd. Aan de hand van concernbrede criteria wordt uiteindelijk besloten over de lijst uit te voeren i-projecten.

Bij de realisatie van de I-agenda wordt een informatiebehoefte pas als project opgepakt wanneer deze tegemoet komt aan een relevante en legitieme informatievraag vanuit de organisatie. Deze vraag vertaalt zich in een business case en een plan van aanpak. Dit plan behandelt bijvoorbeeld (kwaliteit van) op te leveren resultaten, beheer, architectuur, planning, capaciteit en budget.

De nieuwe werkwijze heeft er toe geleid dat:

- De onderbouwing van i-projecten is verbeterd. De I-agenda sluit daardoor beter aan bij concernbrede (verander)opgaven.
- Het aantal i-projecten fors is afgenomen: van ruim 150 projecten per jaar naar ongeveer 50 projecten in 2010.
- Geen structurele overschrijding meer van het centrale projectenbudget.
- Projecten worden uitgevoerd met strakkere sturing op tijd, geld en kwaliteit.

In bijlage 4b staat een overzicht van de i-projecten die deel uitmaken van de I-agenda 2010.'

De bestuursrapportage 2010-II is op 12 november 2010 door PS behandeld. Uit de notulen van deze vergadering blijkt niet dat ICT-/I-projecten en/of de I-agenda onderwerp van gesprek zijn geweest.

Jaarstukken 2010

Bedrijfsvoering Gemeenschappelijke Diensten

Onder het kopje 'Toelichting lasten' wordt de afwijking van de lasten ten opzichte van de begroting na wijziging deels verklaard door ICT-gerelateerde zaken. De afwijking van de lasten ten opzichte van de begroting na wijziging wordt voor € 3.880.000 verklaard door onderbesteding voor ICT ontwikkeling en -beheer:

- ICT ontwikkeling € 1.212.000
Een aantal projecten is later gestart dan voorzien, waardoor budget niet volledig is uitgeput. Projecten zullen wel in 2011 worden uitgevoerd.
- ICT beheer € 1.796.000
De afschrijvingstermijn voor PC's en laptops is verlengd waardoor vervanging nu in 2011 plaatsvindt. Daarnaast was vervanging en uitbreiding van servers voorzien. Gedurende 2010 is gebleken dat uitstel tot 2011 verstandiger is. Dit omdat er in 2011 vanwege diverse (ICT technische) ontwikkelingen, waaronder I-Docs, meer duidelijkheid bestaat over de exacte behoefte.
- Project digitale werkvloer, deel Anders weken met subsidies € 872.000
Door een efficiëntieslag die gemaakt is in het proces (nl. het generaliseren van subsidieprocessen) is het mogelijk gebleken minder kosten te maken dan oorspronkelijk geraamd.

Boardletter 2010

In de boardletter 2010 wordt in hoofdstuk 7 ingegaan op automatisering. Hierover wordt onder meer het volgende opgemerkt: 'In de nota 'Strategisch informatiebeleid 2010-2011' wordt de ambitie uitgesproken op den duur een duurzame informatiehuishouding te realiseren. Om deze ambitie te verwezenlijken heeft de provincie recentelijk een reorganisatie doorgevoerd waarmee een scheiding is aangebracht tussen de regie en uitvoering van de IT gerelateerde werkzaamheden. De concernbrede verantwoordelijkheid is belegd bij de Directieraad, een belangrijke doorbraak. De organisatiewijziging was nodig om beter in te kunnen spelen op de veranderende omgeving waarin de eisen worden verhoogd, de te beheren hoeveelheid gegevens, programmatuur en apparatuur toeneemt en de formatie afneemt. Een van de belangrijkste projecten die onder het nieuwe beleid wordt uitgevoerd is het 'digitaal werken'.'

Over digitaal werken wordt vervolgens opgemerkt: 'De provincie wil haar dienstverlening en bedrijfsvoering verbeteren in termen van transparantie, snelheid en efficiency. Om de werkprocessen te vereenvoudigen, te versnellen en ervoor te zorgen dat informatie gemakkelijk met elkaar gedeeld kan worden gaat de provincie 'digitaal werken'. Om deze nieuwe manier van werken te realiseren wordt in oktober 2010 een nieuw Document Management Systeem (DMS) geïmplementeerd dat het besluitvormingsproces digitaal ondersteunt. Wij hebben gesproken met de projectgroep iDocs over de wijze waarop 'digitaal werken' wordt ingevoerd en hoe de beheersorganisatie wordt vormgegeven. Op basis van dit gesprek hebben wij vastgesteld dat er in opzet een gedegen projectaanpak is gedefinieerd. Wij adviseren de Provincie echter om spoedig na de live-datum een post-implementation audit uit te laten voeren op het 'digitaal werken' proces.'

Tot slot wordt onder het kopje 'Algemene IT beheersmaatregelen' het volgende opgemerkt: 'Wij hebben vastgesteld dat de provincie een deel van de bevindingen uit voorgaande jaren succesvol heeft opgevolgd. Ten aanzien van de volgende onderwerpen zijn nog aanscherpingen mogelijk: Grote wijzigingen in SAP verlopen via de formele procedure. Voor kleine wijzigingen adviseren wij een meer praktische procedure op te zetten. Het aanscherpen van de logische toegangsbeveiliging van SAP en het Novell netwerk in verband met de ontwikkeling naar single sign on. De medewerkers moeten zich er meer van bewust zijn dat hun identificatie, password, digitale handtekening e.d. een verlengstuk is van hun verantwoordelijkheid en bevoegdheid. Bovenstaande bevindingen zullen in belang toenemen naarmate de digitalisering binnen de provincie voortschrijdt. Wij adviseren om bovenstaande bevindingen op korte termijn op te pakken om zo de continuïteit en betrouwbaarheid van de automatische gegevensverwerking beter te borgen.'

Reactie GS op Boardletter accountant 2010

GS reageren onder het kopje Automatisering als volgt op de opmerkingen van de accountant: 'De provincie heeft recentelijk een 'reorganisatie' doorgevoerd waarmee de scheiding is aangebracht tussen regie en uitvoering van IT

gerelateerde werkzaamheden. Dit is gedaan om beter te kunnen inspelen op de veranderende omgeving en het versterken van het beheer. De Directieraad geeft meer sturing aan deze omgeving. De provincie heeft in oktober een nieuw document management systeem geïmplementeerd (Corsa) dat ondermeer stukkenloop digitaal ondersteunt. De accountant merkt op dat de projectaanpak gedegen is geweest. Desalniettemin adviseert zij om een post-implementation audit te laten uitvoeren. Dit aangezien het interne besluitvormingsproces onderdeel is van de implementatie van het nieuwe systeem en hier dus belangrijke waarborgen in zitten met betrekking tot naleving van mandatering. Deze opdracht willen we graag met de specifieke EDP-audit kennis van de accountant vormgeven. Een opdracht hiertoe is in voorbereiding en zal begin volgend jaar worden uitgevoerd.

Op het terrein van IT beheermaatregelen en gebruik daarvan doet de accountant een drietal aanbevelingen:

- Zet een praktische procedure, met de daarop toegesneden beheersmaatregelen, op voor kleinere wijzigingen ('changes').
- Scherp logische toegangsbeveiliging aan in verband met ontwikkeling van single sign on (één keer inloggen en toegang tot alle benodigde systemen).
- Besteed de nodige aandacht aan bevoegdheden en verantwoordelijkheden die gepaard gaan met gebruik van passwords, digitale handtekeningen en dergelijke.

Het opzetten van een praktische procedure voor changes wordt voor de eindejaarscontrole gerealiseerd. Met uitwerking en implementatie van single sign on (komende maanden) wordt logische toegangsbeveiliging aangepakt en aandacht besteed aan bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden die gepaard gaan met mandatering worden daarnaast ook anderszins nog eens met de organisatie gecommuniceerd (zie ook naleving mandatering bij subsidieverlening). De wijze waarop dit wordt vormgegeven wordt verder uitgewerkt op basis van nadere bevindingen uit interne controles.

De Rekeningcommissie heeft op 20 december 2010 de boardletter en reactie van GS hierop besproken. Uit de notulen van deze vergadering komt het volgende naar voren: 'Met betrekking tot ICT wordt gepleit om vooral in te zetten op samenhangende aanpak en niet te steken in 'thematische' of ad hoc aanpak; mede in verband met efficiency en uiteindelijke effectiviteit. PWC vult aan, dat deze zorg wordt gedeeld, maar dat dit de financiële toets vooralsnog niet verstoort. Aandacht moet ook worden besteed aan enerzijds toegankelijkheid van bestanden, maar anderzijds voldoende bescherming van bestanden voor buitenstaanders.'

Rapport van bevindingen accountant 2010

De accountant maakt in zijn rapport van bevindingen 2010 geen specifieke opmerkingen met betrekking tot ICT/automatisering.

3.3.4 P&C-documenten 2011

Kaderbrief 2011/voorjaarnota 2011

In bijlage I bij de kaderbrief 2011 'Uitvoeringsagenda Tien voor Brabant 2011-2015' wordt onder het kopje 'Begrotingsprogramma 90' ingegaan op Bedrijfsvoering; ICT Beleid: 'Ten behoeve van onze beleidsdoelen moeten we ons ICT-beleid verbeteren en veranderen ("improve the present", "rethink the future"). Wij willen daarom toegroeien naar een I-organisatie die van strategisch tot operationeel niveau in staat is een ambitieuze agenda voor de toekomst te "handelen".

Een organisch verbetertraject volstaat niet meer. De aanpak richt zich op alle niveaus (producten, processen en personen).

Resultaten:

- nieuwe werken (Nieuwe portal 2.0, realisatie plaats en tijd onafhankelijk werken);
- strategische I-visie;
- invoering regie-organisatie;
- professionalisering Kennis en Onderzoek.'

4 Betrokkenheid Provinciale Staten

Zoals uit beantwoording van de eerste onderzoeksvraag naar voren is gekomen is het project @Brabant in 2000 op initiatief van PS van start gegaan. In de periode tot en met de evaluatie van het project (2005) zijn PS betrokken geweest bij de vormgeving van (delen van) het strategische informatiebeleid van de provincie. Op basis van de onderzochte dossiers constateert de rekenkamer dat in de periode 2006 tot en met 2011 van verdere betrokkenheid van PS geen sprake is geweest.

Om haar beeld te complementeren heeft de rekenkamer in het kader van haar onderzoek ook enkele schriftelijke vragen aan de fracties uit PS voorgelegd. De vragen hadden betrekking op de specifieke rol van PS ten aanzien van kaderstelling, het volgen van de beleidsuitvoering en controle. Met de vragen wilde de rekenkamer de observaties en opvattingen van PS over het onderwerp peilen.

De rekenkamer ontving van vijf fracties een inhoudelijke reactie. Vier fracties formuleerden een antwoord op alle gestelde vragen, één fractie overlegde een algemene reactie. Op de vraag of men zicht heeft op het (strategisch) informatiebeleid van de provincie en de ontwikkelingen die zich daarin voordoen, melden vier fracties dat dat niet of nauwelijks het geval is. Twee fracties geven daarbij aan dat een nota over het onderwerp (Strategisch informatiebeleid 2010-2011) niet via het stateninformatiesysteem achterhaald kon worden. Een fractie meldt dat zij vanaf 2006 regelmatig is geïnformeerd. Op de vraag of men zicht heeft op de middelen die met de uitvoering van het informatiebeleid gepaard gaan, wordt door twee fracties verwezen naar de begroting. Twee andere fracties geven expliciet aan dat zij geen totaalbeeld hebben, dan wel niet geïnformeerd worden over de kosten voor ICT. Wat kaderstelling door PS betreft, stellen alle vier fracties die hierop hebben geantwoord vast dat hiervan geen sprake is geweest.

De betrokkenheid bij de uitvoering van het beleid wordt door drie fracties als gering of onvoldoende beoordeeld, dan wel wordt gemeld dat zij alleen in de vorige bestuursperiode incidenteel door GS werden geïnformeerd over ontwikkelingen op ICT-gebied. Een fractie is van mening dat de betrokkenheid bij de uitvoering wel voldoende is.

Twee fracties stellen expliciet dat zij niet over voldoende informatie beschikken om de uitvoering van het beleid te kunnen controleren. Een derde fractie maakt melding van het feit dat er geen overzichtsnotitie is. Een fractie memoreert dat naar haar mening PS onvoldoende systematisch in positie zijn gebracht om zich uit te spreken over het beleid. Als voorbeeld wordt de ontwikkeling van de nieuwe provinciale website aangehaald. Een verzoek om daar een oordeel over te geven werd door de fractie als een adhoc vraag geïnterpreteerd. Deze fractie betreurt het dat de door haar gemaakte opmerkingen over de noodzaak van een goed werkende archieffunctie binnen de provinciale website, niet tot verbetering op dit punt hebben geleid. Een fractie geeft expliciet aan dat PS volgens haar wel over voldoende informatie beschikken om de uitvoering

van het beleid te kunnen controleren. Ter toelichting wordt daarbij opgemerkt dat als PS om informatie vragen zij voldoende worden geïnformeerd.

De rekenkamer heeft de fracties gevraagd naar suggesties voor het verbeteren van de kaderstellende, autoriserende en controlerende rol van PS. Suggesties die in dat verband werden genoemd, zijn:

- het als integraal onderwerp agenderen in de statencommissie;
- verbeteren integrale verantwoording over de resultaten;
- aansluiten van het strategisch informatiebeleid op de nieuwe coalitie en de daarmee samenhangende wijzigingen in commissies en visie op kerntaken;
- verspreiden van een notitie ICT/informatiebeleid via een van de commissies, met de uitnodiging aan de commissie om inhoudelijke bijdragen te leveren.
- Als onderwerpen die in deze notitie aan de orde dienen te komen, worden genoemd:
 - o de stand van zaken van diverse grote projecten;
 - o vastleggen van ambities;
 - o inzet van middelen en omschrijving van hetgeen daarmee bereikt dient te worden;
 - o consequenties van 'Het Nieuwe Werken' voor het personeel;
 - o beschrijving communicatie met burgers en externe relaties;
 - o beschrijving communicatie intern;
 - o aangrijpen verbouwing provinciehuis om visie te verduidelijken;
 - o implementatie afspraken duurzaam ict-inkoopbeleid;
 - o afspraken over minimum van twee informatiemomenten tijdens een bestuursperiode.

Bijlage I Lijst geïnterviewden

1. P.H.W. van de Boogaard
Medewerkers informatiebeveiliging
2. M.J. van den Dries
Project- en programmamanager Organisatie ontwikkeling
3. R.M. Hootsmans
Bureauhoofd Informatie Vraag en Aanbod (IVA)
4. P. Hordijk
Aansturing I-kolom
5. D. Kienjet-van Hoorn
Projectleider subsidies 3.0
6. R.P.H. Lenting
IT controller
7. C. Loesberg
Strategisch adviseur
8. H.J.A. van Merrienboer
Directeur Economie en Mobiliteit
9. C.G.P.F. Moonen
Programmamanager Verbindend Brabant
10. L.W.L. Pauli
Gedeputeerde Economische Zaken en bestuur
11. W.G.H.M. Rutten
Provinciesecretaris/algemeen directeur
12. M.J.A. Schaminée-Hendriks
Coördinator dienstenplein
13. T.H.C. Schulpen
Directeur Middelen
14. N.J. Sluiter
Kwartiermaker concerncontrol & auditing

Bijlage II Gerealiseerde ICT-projecten

I. Resultaten op het gebied van kaderstelling, sturing en beheersing

- Strategische kaders voor projecten, beheer en architectuur;
- Financiële kaders voor projecten en beheer (investeringsnota);
- Strakke sturing op de uitputting van i-budgetten;
- I is onderdeel gaan uitmaken van de directiejaarplannen;
- Implementatie van de strategische functie, de controlerende functie en de innovatie functie in de Concernstaf;
- Oprichting I-overleg: Dialoog tussen de directies (i-adviseurs), concernstaf en i-bureaus van de Gemeenschappelijke Dienst over informatievraagstukken;
- Inrichting regieorganisatie uitvoering I;
- Aanstellen van een CIO voor de (integrale) aansturing van de i-kolom;
- Sturing en beheersing I-projecten:
 - o Projectportfoliomanagement
Inrichting en verrichting van het proces om structureel meer grip te krijgen op de selectie, sturing en uitvoering van i-projecten;
 - o I-agenda 2010 en 2011;
 - o De onderbouwing van i-projecten is verbeterd. De I-agenda sluit daardoor beter aan bij concernbrede (verander)opgaven;
 - o Het aantal i-projecten is fors afgenomen: van ruim 150 projecten per jaar naar +/- 50 projecten in 2010;
 - o Oprichting ICT Kernteam voor strakkere sturing op de realisatie van de projectenportfolio;
 - o Aandacht voor architectuur en beheer bij de opzet en uitvoering van projecten;
 - o Flinke stijging slagingspercentage i-projecten;
 - o Verandering in werkwijze waarbij internen de projectopdracht vormgeven en externen deze uitvoeren;
 - o Projectenadministratie voor sturen op uren en geld;
 - o Voor eind 2011/begin 2012; minder projecten tegelijkertijd uitvoeren en meer eigen projectleiders en informatieanalisten voor meer grip op projecten. Tevens een verbeterplan voor de sturing en uitvoering van projecten;
- Samenwerking in de e-keten middels Platform e-Brabant en de B5;
- Beschreven IST-architectuur. Eind 2011/begin 2012 wordt de SOLL-architectuur beschreven;
- Implementatie ITIL-processen;
- Team 'Klantservices' wat bestaat uit de i-adviseurs uit de directies en de demand managers uit de i-regieorganisatie en als doel heeft om beter te kunnen anticiperen op vragen/behoefte uit de organisatie;
- Rationalisatie/optimalisatie applicatielandschap (eind 2011/begin 2012)
Traject waarin de omvang van het applicatielandschap wordt teruggebracht en borging van grip op het applicatielandschap wordt gerealiseerd.

II. Behaalde inhoudelijke resultaten

Middelen/Communicatie:

- De provinciale website brabant.nl is in 2009 volledig vernieuwd. In 2010 en 2011 is de digitale ontsluiting van provinciale informatie op brabant.nl volledig herzien. Het gaat hier om bekendmakingen, regelgeving, producten en diensten en vergunningeninformatie. De provinciale informatie is met deze vernieuwing ook te raadplegen op het landelijke platform overheid.nl. Transacties zijn mogelijk met e-formulieren.

De stand van zaken eind 2011:

- Regelgeving wordt digitaal ontsloten en is compleet en actueel;
- Er worden 3 typen bekendmakingen digitaal ontsloten;
- Producten en diensten worden digitaal ontsloten, maar niet compleet;
- Een klein deel van de producten en diensten kan worden aangevraagd/gemeld met e-formulieren;
- Regelgeving, bekendmakingen en producten en diensten worden ook ontsloten via landelijke ingangen Overheid.nl en AntwoordVoorBedrijven.nl en beschikbaar voor ontsluiting bij alle andere overheden;
- Vergunningeninformatie wordt begin 2012 digitaal ontsloten;
- Vernieuwing Intranet (wordt begin 2012 opgeleverd);
- In opdracht van verschillende beleidsterreinen worden interactieve kaartviers ontwikkeld. De viewers worden gepubliceerd op de brabantsite met als doel medeoverheden, belangenorganisaties en burgers te informeren over ruimtelijk relevante onderwerpen of beleid. Voorbeelden zijn de kaart met Europese projecten, de dorpsontwikkelingsplannen (IDOP's) of het jaarverslag van de archiefinspectie. De interactieve kaarten zijn te vinden op:
<http://www.brabant.nl/kaarten>.

Middelen/Personeelszaken:

- Integratie van Personeelsadministratie binnen SAP;
- Digitalisering van de PWOP cyclus (Persoonlijk Werk- en Ontwikkelings Plan) in SAP;
- Digitalisering vacaturetraject;
- Digitalisering proces voor declaratie van dienstreizen in SAP.

Middelen/Financiën/bedrijfsvoering:

- Digitalisering facturen in SAP;
- Digitalisering inkoopproces/-administratie in SAP;
- Centrale Projectenadministratie in SAP (c-Projects);
- Optimaliseren informatiesturing uit SAP;
- Rapportages uit SAP Business Warehouse betreffende bedrijfsvoering en andere beleidsterreinen;
- Batenadministratie in SAP.

Middelen/I:

- Document Management Systeem (Corsa)

Gefaseerd invoering van digitaal werken met behulp van het nieuwe DMS. Invoering van digitale stukkenloop waarin sprake is van digitale parafering en besluitvorming en in gebruik name van digitale werkbakjes voor medewerkers en management. Voor het werk relevante documenten worden slechts nog digitaal verspreid en de voortgang van werkprocessen is direct inzichtelijk;

- Beschreven en gedigitaliseerd subsidieverleningproces
Het ontwerpen van een uniform proces voor subsidieverlening en het digitaliseren van ca 80% van de subsidieregelingen (alleen regelingen die zich daarvoor lenen zijn gedigitaliseerd);
- Nieuwe GEO-ICT Architectuur
In 2007 is gestart met het project om de gehele GEO-ICT omgeving te vernieuwen. Aanleiding was dat de afgelopen jaren de vraag naar (interactieve) geo-informatie snel is toegenomen. Het aantal intra- en internetapplicaties (m.n. webviewers) van de provincie is door deze ontwikkeling snel gegroeid; de mensen, middelen en procedures binnen de provincie waren echter niet voldoende meegegroeid. De toenmalige ICT architectuur (hardware en software) was onvoldoende geëquipeerd om te kunnen voldoen aan de technische wensen en eisen en de organisatie van het beheer was onvoldoende belegd.

Het bovenstaand kwam duidelijk tot uiting in o.a. de performance problemen met de webviewer Risicokaart Noord-Brabant in september 2006. De systemen en de organisatie konden de grote belangstelling niet verwerken en er was geen uitwijkprocedure aanwezig.

De provincie Noord-Brabant wilde daarom haar geografische omgeving opnieuw gaan inrichten, waarbij de doelstelling was een stabiele, schaalbare, open en beheerbare situatie te creëren die aansluit bij andere hoofdcomponenten zoals SAP, Data Warehouse, Oracle, Content Management, Document Management en een portaalomgeving. De nieuwe geografische omgeving is in 2008 opgeleverd en voldoet daarmee aan de toegenomen geografische informatiebehoefte vanuit de verschillende beleidsprocessen. Opnieuw inrichten van de gehele GEO-ICT omgeving met als doelstelling een stabiele, schaalbare, open en beheerbare omgeving die aansluit bij andere hoofdcomponenten zoals SAP, Data Warehouse, Oracle, Content Management, Document Management en een portaalomgeving. De nieuwe geografische omgeving is in 2008 opgeleverd en voldoet daarmee aan de toegenomen geografische informatiebehoefte vanuit de verschillende beleidsprocessen;

- Kerndatamodel;
- Data Warehouse;
- Authenticate / Single sign on;
- Mobiele GIS Geodesie.

Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en eOverheid (NUP) en ProGideon:
NUP

Op 3 december 2008 hebben het rijk, provincies, gemeenten en waterschappen de NUP-verklaring getekend. Het NUP beoogt de elektronische overheid te versnellen. Het NUP bestaat uit 19 voorzieningen voor de elektronische overheid aangevuld met zes voorbeeldprojecten die deze voorzieningen benutten. De provincies hebben gezamenlijk gekozen enkele flankerende projecten toe te voegen aan het provinciale NUP-Programma.

Resultaten:

- E-toegang (eenvoudig en snel vinden van publieke diensten)
Voor wat betreft de meeste e-toegang projecten geldt dat de provincie Noord-Brabant deze heeft afgerond. In vergelijking met andere provincies heeft Noord-Brabant goede vorderingen gemaakt;
- E-authenticatie (gebruiker kan zich in veilige omgeving identificeren)
Bij een groeiend aantal provinciale diensten identificeren burgers zich met hun DigiD.
- Basisregistraties (eenmalige opslag en meervoudig van betrouwbare gegevens)
Op het vlak van basisregistraties bestaat een gevarieerd beeld over de voortgang; zowel landelijk als provinciaal. De meeste voortgang is geboekt bij Basisregistratie Personen (BRP/GBA), Basisregistratie Topografie (BRT) en Basisregistratie Kadaster (BRK). De provincie is op deze basisregistraties technisch aangesloten en zij worden in toenemende mate gebruikt in primaire werkprocessen. Voor BRP is bijvoorbeeld een pilot gestart bij enkele bureaus;
- E-informatie-uitwisseling (standaardisatie en slimme uitwisseling van informatie)
Projecten in dit domein richten zich op (technische) standaardisatie van het berichtenverkeer tussen overheden (en daarbuiten). Digikoppeling is technisch gerealiseerd en wordt binnen de provincie toegepast in Omgevingsloket Online (WABO). Digimelding en Digilevering.

Voor provincies geldt aanvullend dat provincie Overijssel capaciteit en budget heeft vrijgemaakt om een generieke oplossing te ontwikkelen voor alle basisregistraties. De andere provincies mogen deze oplossing gebruiken. Onze provincie doet mee aan het initiatief van Overijssel.

ProGideon

Het programma ProGideon, vastgesteld in 2009, is de bijdrage van de twaalf provincies aan de realisatie van een Nationale Basisvoorziening voor Geo-informatie: Gideon. De hoofddoelstelling van GIDEON is dat Nederland, in het kader van verdere verbetering van de dienstverlening, binnen vier jaar beschikt over een basisvoorziening geo-informatie die duurzaam, succesvol en intensief wordt gebruikt door alle partijen in de samenleving. IPO en Provincies hebben de ambitie uitgesproken zich te profileren als strategisch geopartner op regionaal gebied. Het programma ProGideon beoogt invulling te geven aan een vijftal provinciale doelen, namelijk:

1. voldoen aan de wettelijke verplichtingen;
2. betere dienstverlening burgers en bedrijven;
3. betere samenwerking medeoverheden ten behoeve van het primaire proces;
4. betere ondersteuning primaire proces van de provincies;

5. herkenbaarheid van de provincies stimuleren.

Resultaten:

- **Provinciaal Georegister**
Realisatie van infrastructuur ten behoeve een interprovinciaal knooppunt voor eenduidige, gestandaardiseerde ruimtelijke gegevens. De provincies zorgen er gezamenlijk voor dat eindgebruikers provinciale gegevens onder dezelfde voorwaarden via één centrale ingang kunnen vinden en gebruiken. Dankzij dit register kan de provincie uitvoering geven aan het GS-besluit “Intentieverklaring gegevensverstrekking geo-informatie” en de INSPIRE-datasets conform de gestelde specificaties publiceren;
- **INSPIRE dataharmonisatie Annex I**
In twee rapportages, één inhoudelijke en één technische, wordt het ontwerp voor het harmoniseren en vergelijkbaar maken van de eerste zes landsdekkende INSPIRE datasets beschreven. Het betreft informatie die in het kader van Europese wet- en regelgeving per 9 mei 2011 openbaar en gepubliceerd dient te zijn;
- **Impactanalyses GEO2.0**
De ontwikkeling naar Web2.0 heeft consequenties voor de benodigde functionaliteit en de organisatie van de huidige provinciale geo-informatievoorziening. Het project GEO2.0 heeft inzicht gegeven in de impact door een concrete GEO2.0-toepassing voor een provinciaal project te bouwen;
- **Rapport “Interprovinciaal datamanagement”**
Elke provincie heeft haar datamanagement in meer of mindere mate uitgewerkt en geïmplementeerd. Daarbij is elke organisatie uitgegaan van bestaande uitgangspunten, aannames en principes, waarvoor geldt dat overlap hiervan tussen provinciale organisaties eerder op toeval berust dan op onderlinge afstemming. De wens om onderlinge afstemming tot stand te brengen, zodat beheer en uitwisseling van gegevens op professionele wijze kan plaatsvinden, heeft geresulteerd in dit rapport;
- **Portaal Natuur en Landschap**
Realisatie van een portaal waar de informatie van alle partijen die deel uitmaken van de keten Natuur en Landschap vrij uitwisselbaar en beschikbaar is. De eerste twee dossiers zijn opgenomen, te weten ‘Subsidiestelsel Natuur en Landschap’ en ‘Natuurmeting op Kaart’;
- **Informatiemodel Natuurbeheer 1.2**
Het model is een basis voor landsdekkende natuurbeheerplannen die door de hele keten worden gebruikt. Deze standaardisatie garandeert een uniforme opslag. Hierdoor weten alle ketenpartners precies welke gegevens zijn vastgelegd en hoe ze deze data moeten interpreteren;
- **Rapportage Inrichting Landelijk Gebied**
Tweetal landsdekkende en 36 per provincie geharmoniseerde kaarten die de stand van zaken ook ruimtelijk inzichtelijk en vergelijkbaar maken. Deze informatie is opgenomen in de peilrapportage aan het Ministerie van LNV;
- **nWro - Visie en Advies**
In opdracht van BOAG-ROW is een ketenanalyse uitgevoerd en een visie ontwikkeld op de gehele digitale keten RO. Onderdeel van de visie is een advies

hoe de laatste hiaten in de (provinciale) digitale Wro-processen opgepakt kunnen worden en op welke punten de provincies oplossingen gezamenlijk kunnen oppakken;

- nWro - Visualisatie vormvrije plannen
Samen met RO-online hebben de provincies een methode uitgewerkt met betrekking tot de verbeelding van vormvrije plannen op RO online (www.ruimtelijkeplannen.nl). Deze manier van werken is uitgetest en inmiddels in productie genomen;
- nWro - inrichten beheerorganisatie
In het verleden zijn interprovinciaal diverse nWro-tools ontwikkeld of aangekocht. Over het beheer en onderhoud waren mondeling afspraken gemaakt met GBO provincies. In 2010 zijn deze afspraken geformaliseerd.

Wet en regelgeving:

- Nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening (nWro).
Eén van de wetten die de afgelopen jaren een grote impact heeft gehad op de geografische informatievoorziening is de nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening. Voorheen was de Ruimtelijke Ordening vooral een analoge wereld, met papieren tekstboeken en plankaarten. De nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening is ingegaan op 1 juli 2008 en heeft een digitale paragraaf, die voorschrijft dat per 1 januari 2010 alleen het digitale plan rechtsgeldig is. Hierdoor zijn taken, werkwijzen en instrumenten anders geworden, dienen de plannen conform de nieuwe digitale RO-standaarden te worden vervaardigd, stellen GS en PS voortaan het digitale plan vast en heeft de provincie de verplichting om het plan digitaal te publiceren in een publiek domein. In opdracht van de directie ROH zijn er de afgelopen jaren binnen het GEO-domein verschillende projecten en opdrachten uitgevoerd, zoals o.a. implementatie van informatiemodellen, processen om te komen tot uitwisseling met medeoverheden en het ontwerpen van een raadpleegapplicatie voor ruimtelijke plannen;
- INSPIRE - Europese kaderrichtlijn (Infrastructure for Spatial Information in Europe)
Het doel van deze richtlijn is de uitwisseling van ruimtelijke informatie in Europa op Europees, nationaal en lokaal niveau te stimuleren. Het initiatief van INSPIRE komt vanuit het beleidsveld Milieu, maar werkt door in de andere beleidsvelden. De richtlijn is per 15 mei 2007 in werking getreden. Er zijn in totaal 34 geografische thema's benoemd, ingedeeld in drie bijlagen, waarvan de dataprovider verplicht is om ze vindbaar en toegankelijk te maken. Voor het thema "beschermde gebieden" zijn de provincies als bronhouder aangewezen. De INSPIRE-richtlijn leidt tot aanpassingen bij de provincies in de ICT-infrastructuur, in werkprocessen en mogelijk zelfs in het beleid. INSPIRE stelt hoge eisen aan de beschikbaarheid, capaciteit en snelheid waarmee geo-informatie via services wordt aangeboden. De informatie dient 24 uur per dag, zeven dagen in de week beschikbaar te zijn via het portaal. De provincies hebben hiervoor één gemeenschappelijke omgeving gebouwd: het provinciaal georegister (<http://www.provinciaalgeoregister.nl>) welke aansluit op de GEO-ICT architectuur van de provincie Noord-Brabant. Door deze interprovinciale

samenwerking en de interne inspanningen heeft de provincie afgelopen jaar zowel de door de EU gestelde deadline van 15 mei als die van 9 oktober gehaald.

Ecologie:

- Geïmplementeerd digitaal Wabo-loket
Digitaliseren van het vergunningenproces waarmee wordt voldaan aan de wettelijke verplichting die de WABO oplegt;
- Natuurbeheerplannen
Geografisch vastleggen van natuur-, landschap- en agrarische natuurbeheertypen volgens InformatieModel NATuurBeheer (IMNAB). Begrenzings moeten gebaseerd zijn op de Top10NL. Op basis hiervan kan subsidie aangevraagd worden voor (agrarisch) natuurbeheer;
- Provinciaal Waterplan
Bevat de hoofdlijnen voor het waterbeleid in de provincie. Bevat circa 30 kaartlagen m.b.t. waterbeleid die in 2 plankaarten zijn weergegeven. Voor een aantal kaartlagen is samengewerkt met de waterschappen om de begrenzings goed op elkaar af te stemmen;
- Wateratlas
Interactieve internetkaart die circa 80 kaartlagen bevat over oppervlakte- en grondwater. Aan de kaartlagen is veel achtergrondinformatie gekoppeld. Wordt als informatiebron gebruikt door professionals;
- Verordening Water
Specifieke gebieden waar restricties gelden m.b.t. water, waterbeheer en wateronttrekkingen zijn vastgelegd in deze verordening;
- Kaderrichtlijn Water 2006
Vanuit Europa is de kaderrichtlijn water van kracht. In Brabant is voor de stroomgebieden Maas en Schelde in circa 20 kaarten specifieke thema's vastgelegd van deze stroomgebieden;
- WebBVB
Het Bestand Veehouderijbedrijven (BVB) biedt een overzicht van de milieuvergunninggegevens van veehouderijbedrijven in Brabant. De gegevens zijn openbaar en het BVB wordt bijgehouden door de gemeenten. De provincie doet het beheer van het BVB en stelt het beschikbaar;
- Provinciale Milieu Verordening
Geografisch zijn hiervoor vastgelegd de waterwingebieden, grondwaterbeschermingsgebieden, boringsvrije zones en stiltegebieden;
- Bodemwijzer
Interactieve webapplicatie waarin actuele bodeminformatie is verzameld. Deze bodeminformatie brengt effecten in beeld die ingrepen hebben op de bodem. Geeft advies in relatie met regelgeving bij ingrepen op de bodem;
- Wet Ammoniak en Veehouderij (WAV)
De WAV verplicht elke provincie zeer kwetsbare gebieden op kaart aan te wijzen en te beschermen. Deze is bedoeld om zeer kwetsbare gebieden te beschermen tegen de schadelijke uitstoot van ammoniak afkomstig uit mest;

- IPO-Prisma
Geeft in 16 kaartbeelden voor de milieuthema's lucht, geur, geluid en externe veiligheid de relatie weer met de gezondheid in de leefomgeving. Deze gegevens worden ook als input gebruikt voor de atlas leefomgeving die geïnitieerd wordt door het Ministerie van Infrastructuur en Milieu;
- Keteninformatisering Bodem;
- Depositiebank;
- Digitale Dienst Ontgroningen;
- Digitaliseren Regeling Interim Uitbreiders.

Ruimtelijke Ordening en Handhaving:

- InterimstructuurVisie en Paraplunota
Ontwerpen van beide plankaarten en verwerken van aanpassingen naar aanleiding van de inspraakprocedure. Beide plankaarten zijn gereed gemaakt voor zowel analoge als digitale presentatie volgens de toen geldende IMRO2006-richtlijnen (voorloper nWro);
- Reconstructie- en gebiedsplannen
De Brabantse varkenspestepidemie van 1997 was feitelijk de trigger voor de aanstaande, grootscheepse revitalisering van het buitengebied van Noord-Brabant. In 2002 werd de Reconstructiewet aangenomen. Deze wet beoogt een verbetering van de omgevingskwaliteit en een versterking van de leefbaarheid en de sociale en economische structuur van het platteland. Ten behoeve van het inzichtelijke krijgen van ruimtelijke ontwikkelingen en het opstellen van het beleid zijn per reconstructiegebied tientallen kaarten en digitale atlassen op CD-ROMs vervaardigd;
- Partiële herziening reconstructieplannen
Op 4 april 2007 heeft de Raad van State uitspraak gedaan inzake het reconstructieplan Beerze-Reusel. Een gedeelte van de ingestelde beroepen is gegrond verklaard en heeft geleid tot vernietiging van delen van het reconstructieplan. Belangrijkste onderwerp betrof de aanpassing van de Integrale Zonering aan de agrarische bouwblokken. Er is een ruimtelijke analyse uitgevoerd van agrarische bouwblokken die deels binnen en deels buiten de integrale zonering vallen. De begrenzing van de Integrale Zonering is hiervoor aangepast, is er een atlas gemaakt en is de nota van zienswijze verwerkt;
- Programma Landelijk Gebied
Uitwisselingsproject tussen provincie, waterschappen en Dienst Landelijk Gebied. Doel was een overzicht te creëren van lopende projecten in het landelijk gebied waar in het kader van ILG subsidie voor verstrekt is;
- Verordening Ruimte fase 1 en 2
In de Verordening ruimte staan regels waarmee een gemeente rekening moet houden bij het ontwikkelen van bestemmingsplannen. Door deze regels weten de gemeenten al in een vroeg stadium waar ze aan toe zijn. Per onderwerp zijn in de verordening gebieden tot op perceelniveau begrensd op een kaart. Deze

kaarten zijn volgens de nieuwe dWro-standaarden opgebouwd en gepubliceerd op het publieke domein (<http://www.ruimtelijkeplannen.nl>);

- **StructuurVisie Ruimtelijke Ordening**
Vervaardigen van 4 verschillende plankaarten (Ambitiekaart, Structurenkaart, Kenmerkenkaart, en Gebiedsontwikkelingen), behorende tot de StructuurVisie. De plankaarten zijn volgens de nieuwe dWro-standaarden opgebouwd en gepubliceerd op het publieke domein (<http://www.ruimtelijkeplannen.nl>);
- **StructuurVisie Levende Beerze**
StructuurVisie de Beerze is een uitwerking van de RV de Beerze uit de Interimstructuurvisie 2008. Deze uitwerking is eind april 2008 digitaal ter inzage gegaan en in oktober 2008 vastgesteld. Bijdrage bestond uit het ontwerpen van de plankaart en structuurvisie, en verwerken van wijzigingen naar aanleiding van de ter visie legging;
- **StructuurVisie Brainport Oost**
Structuurvisie Brainport Oost gaat over de ruimtelijke ontwikkeling van het oostelijk deel van de Brainportregio (regio Eindhoven-Helmond). Bijdrage bestond uit het ontwerpen van de plankaart;
- Gedigitaliseerd en geïmplementeerd ILG-proces;
- Digitale barometer voor het Programma Landelijk Gebied;
- Digitalisering van de werkprocessen voor de planadvisering ruimtelijke ordening;
- Eigendomsgegevens Kadaster;
- Geo-informatie voor Gebiedsmakelaars;

Economie en Mobiliteit:

- **Brabants Meerjarig Programma Infrastructuur en Transport (BMIT)**
Het BMIT is het jaarlijks overzicht van alle provinciale infrastructurele projecten, die in verkenning, uitvoering of gerealiseerd zijn. Dit wordt vanuit geo-informatie ondersteund met een atlas (± 150 kaartbeelden) en een webviewer;
- **Weerkamer**
De Weerkamer is een informatiesysteem waarmee de toestand, het gebruik en de omgeving (het 'weer') van onze provinciale wegen in kaart is gebracht. Signalen van allerlei aard (bv onderhoudstoestand, verkeers(on)veiligheid, geluidshinder, doorstroming, oversteekbaarheid, etc.) worden themagewijs op weg(vak)- en/of kruispuntniveau vastgelegd en gevisualiseerd;
- **Infodesk Werklocaties**
De Infodesk Werklocaties brengt gegevens over bedrijventerreinen en bedrijfsvestigingen in de provincie Noord-Brabant in beeld. De gegevens worden jaarlijks in opdracht van de provincie Noord-Brabant verzameld; de meest recente beschikbare gegevens worden in de Infodesk Werklocaties getoond. Ook worden de verzamelde gegevens ter beschikking gesteld aan twee landelijke databases, het Integraal Bedrijventerreinen-InformatieSysteem (IBIS) en het LISA Vestigingenregister;
- **Wegen Informatie Systeem**
Informatiesysteem ten behoeve van het beheer van het provinciale wegennet;

- Opzetten en inrichten van een projectenadministratie in SAP (c-Projects) voor de bouw bureaus;
- Digitale beslisboom voor het toekennen van staatssteun.

Sociale en Culturele Ontwikkeling

- Cultuurhistorische Waardenkaart 2006 en 2010
De Cultuurhistorische waardenkaart is al vanaf 2002 een belangrijke peiler van het provinciale beleid voor ruimtelijk erfgoed. Naast informatiebron voor het grote publiek en inspiratiebron voor ruimtelijke ontwerpers en beleidsmakers is de waardenkaart tevens het provinciale kader voor verankering van cultuurhistorische waarden in het ruimtelijk beleid en voor de toetsing van subsidieaanvragen op het gebied van erfgoed. De kaart is via internet te raadplegen (<http://chw.brabant.nl>).

Kabinetszaken

- Risicokaart
De risicokaart (<http://www.risicokaart.nl>) geeft een zo actueel en volledig mogelijk beeld van risico's in de omgeving. De toelichting bij de kaart geeft bovendien aan hoe en waarmee inwoners zich kunnen voorbereiden op rampen en crises. Daarnaast is de risicokaart bedoeld om iedereen te laten nadenken over hoe we de veiligheid in onze leefomgeving kunnen vergroten. De provincies maken en beheren de risicokaarten voor de inwoners. Dat is een wettelijke taak die provincies uitvoeren. De gegevens zijn afkomstig van gemeenten, Rijk en provincies zelf;
- Burgemeestersbenoemingen
Digitaliseren in SAP van het proces voor het benoemen van burgemeesters.

Een toekomstbestendig strategisch informatiebeleid

Deskundigen aan het woord



Een toekomstbestendig strategisch informatiebeleid

Deskundigen aan het woord



Verslag van drie gesprekken die de Zuidelijke Rekenkamer voerde met externe deskundigen en marge van haar onderzoek naar het Strategisch informatiebeleid van de provincie Noord-Brabant

Eindhoven, januari 2012

Inleiding

En marge van haar onderzoek naar het Strategisch informatiebeleid van de provincie Noord-Brabant heeft de Zuidelijke Rekenkamer eind 2011 gesprekken gevoerd met drie externe deskundigen. Doel van deze gesprekken was om van gezaghebbende specialisten te vernemen wat de stand van het denken over informatiebeleid is, welke lessen getrokken kunnen worden uit het verleden en voor welke uitdagingen organisaties staan die een informatiebeleid willen vormgeven en uitvoeren dat kwalitatief aan de maat en toekomstbestendig is.

De neerslag van deze uitvoerige gesprekken bieden wij hierbij tegelijkertijd aan met het onderzoeksrapport van de rekenkamer. In de hoop en verwachting dat de vele suggesties, kanttekeningen en commentaren van de geïnterviewden betrokken zullen worden bij de verdere vormgeving van het strategisch informatiebeleid van de provincie.

De gesprekken vonden plaats rondom de volgende vragen:

- Welke eisen kunnen anno 2012 gesteld worden aan het informatiebeleid van een provinciaal bestuur?
- Wat betekenen deze eisen voor de aansturing en beheersing van het informatiebeleid en voor verantwoording en toezicht?
- Hoe moet risicomanagement in termen van beleidsrisico's en bedrijfsrisico's inzake informatiebeleid worden vormgegeven?
- Wat is een verantwoorde keuze tussen zelf uitvoeren of uitbesteden van (onderdelen van) het informatiebeleid?
- Samenwerking met andere partijen (zoals provincies, gemeenten, waterschappen): waar is welke winst te behalen?
- Rol volksvertegenwoordiging bij kaderstelling en controle
- Welke praktijklessen kunnen getrokken worden voor de vormgeving en uitvoering van het strategisch informatiebeleid van een provinciaal bestuur: do's and don'ts.

De drie deskundigen hebben een langjarige en alom gerespecteerde expertise op het terrein van informatiebeleid. Hun deskundigheid bestrijkt de wereld van onderzoek en wetenschap, bedrijfsleven, overheid en publieke sector. Het zijn:

Rik Maes: sinds 1981 hoogleraar informatie- en communicatiemanagement aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam. Initiatiefnemer en programmaleider van het Executive Master in Information Management programma van de universiteit. Zijn onderzoek is gericht op de verdieping van informatiemanagement als volwaardig vakgebied. Aspecten die in het bijzonder zijn aandacht hebben zijn governance-, architectuur- en ontwerpvragestukken. Rik Maes is redactielid van onder meer the Journal of Strategic Information Systems, Information Research en Management & Organisatie. Hij is bekend als grondlegger van het Amsterdams raamwerk voor informatiemanagement, dat in veel organisaties wordt gebruikt als basis voor de inrichting van informatie-management.

Jan Pieter Herweijer: oprichter van Cosmos Company – managementadviesbureau op het gebied van IT governance en financial governance. Daarvoor docent aan de Universiteit van Utrecht en de VU Amsterdam. Herweijer bekleedde diverse managementfuncties bij General Electric, IBM en Getronics en was CIO bij Akzo Nobel en de Koninklijke Ahold.

Rob Meijer: econoom en adviseur bij Het Expertise Centrum (HEC) – Consultants voor ICT en bestuur in de publieke sector. Voormalig hoofd afdeling Informatiebeleid VNG, secretaris van de Raad van Bestuur van TNO en directeur Informatiseringsbeleid Rijk. In die laatste functie werd hij de eerste CIO Rijk en bereidde de weg voor het huidige ICT-beleid met betrekking tot grote ICT-projecten en het verbeteren van het I-beleid.

Als je wilt spreken over strategisch informatiebeleid, dan moet je van tevoren goed vastleggen waar je het over gaat hebben. Gaat het over informatiebeleid, of ict-beleid? Dat moet je duidelijk krijgen. En voor ik toekom aan het aanreiken van enkele noties die je in zo'n beleidsplan zou kunnen opnemen, wil ik vooraf gezegd hebben dat ik zo mijn bedenkingen heb bij al te grote plannen. Een tijd geleden kwamen er twee mensen die mij wilden spreken over het maken van een 'concern-informatiseringsbeleidsplan' voor de organisatie waarvoor ze werkten. Vijf jaar geleden was er in dat bedrijf al een vergelijkbaar plan gemaakt, maar daar was nooit iets mee gebeurd. Ik stelde wat plagerig voor om alleen de datum op het oorspronkelijke stuk te veranderen en het dan opnieuw in te dienen. Dat bleek niet de bedoeling. Er was gevraagd om een nieuw plan, dus moest er ook een nieuw plan komen. Waarom moeten die plannen altijd uit meer dan honderd bladzijden bestaan? Mijn idee zou zijn: breng de essentie terug tot drie woorden en hang die boven de stoel van de directeur. Dat zal hem dwingen om het 'concerninformatiseringsbeleidsplan' of hoe het ook moge heten, steeds weer uit te leggen. Misschien wat badinerend gesteld, maar waar het mij in essentie om gaat is dat het goed is om een andere manier van denken te introduceren en zaken een keer op een andere manier aan te pakken en scherp te krijgen. Daar ontbreekt het nogal eens aan, zeker in overheidsland. En als je er financieel niet al te slecht bijzit, zoals over het algemeen voor provincies geldt, dan nodigt dat ook niet echt uit om scherpte in je beleid te krijgen en keuzes te maken. Terwijl dat juist zo hard nodig is.

Strategisch beleid

Maar goed, er is natuurlijk wel het een en ander op te merken over wat je in een informatiebeleid moet opnemen. Op de allereerste plaats moet er een relatie gelegd worden met het strategisch beleid van de organisatie zelf. Dat lijkt een platitude, maar de ervaring leert dat dat niet genoeg benadrukt kan worden. Informatie verzamel je niet 'an sich', niet zomaar in het wilde weg, dat doe je met een achterliggend doel. En dat doel is waar de organisatie, in dit geval de provincie, voor staat. Vervolgens ga je na hoe je de realisatie van dat doel kunt ondersteunen met informatievoorziening. Waarbij je rekening houdt met de buitenwereld, met samenwerkingsverbanden met derden. Je ziet heel veel partijen die hun informatiebeleid alleen binnen het perspectief van de eigen organisatie bekijken en daar dan beleid voor uitstippelen. Dan krijg je, als het goed gaat, misschien wel afstemming binnen je eigen organisatie, maar dat is vandaag de dag toch slechts valse schijn. Als je geen aandacht aan de buitenwereld besteedt, steven je af op een breuk met je partners en dan ben je nog verder van huis.

Wat ook voor zich spreekt, is dat je in de pas moet lopen met maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Dat moet uiteraard afgedekt zijn. Wat ik in de praktijk trouwens vaak tegenkom, is dat het daar dan ook meteen eindigt: op het

zogenaamd strategisch niveau. Maar dan heb je nog maar één stuk, er moet over meer zaken duidelijkheid komen. Dan praat je over vragen als: Welke richtlijnen hanteren we in de organisatie om met technologie om te gaan? Hoe gaan we daar afspraken over maken? Wat zijn de grote lijnen? Gaan we centraliseren of decentraliseren? Concentreren of deconcentreren? Gaan we samenwerking zoeken, met wie en onder welke condities? Hoe gaan we de hele fabriek van voorzieningen en technologie aansturen? Hebben we trouwens wel één grote fabriek of juist een verzameling kleine fabriekjes? Gaan we één 'ketelhuis' alleen voor onszelf aanhouden of doen we dat met twee of drie andere provincies samen? Dat laatste lijkt me alleszins te verdedigen, gezien ook de omvang van provincies. Als je beleid maakt, moet je bij al die vragen een beeld hebben.

CIO

Vervolgens kun je een stevige boom opzetten over de inrichting van de informatievoorziening, over een richtinggevend kader. Moet er een CIO-functie komen? Waar moet die functie dan verankerd zitten in de organisatie? Is dat een fulltime bezigheid of iets dat iemand in de top van de organisatie erbij neemt? Hoe hoog zit die persoon trouwens in de organisatie? Aan wie legt hij verantwoording af? Zitten zowel de vraagfunctie als de aanbodfunctie in zijn pakket? De aanbodfunctie organiseren, daar ben je over het algemeen snel uit, dat is vooral een kwestie van technologie. Bij de vraagfunctie is het veel complexer. De relatie tussen wat je doet en de informatie die je daarvoor gebruikt, dat is de crux. Heel belangrijk is ook de vraag of zo'n CIO uit het vakgebied komt, of hij gezag heeft in de organisatie.

Het grote risico is dat als je zegt: 'We gaan een CIO aanstellen die dat een beetje coördineert', dat je dan in dezelfde situatie als voorheen terugvalt. Schematisch weergegeven: eerst werd het onderwerp uitbesteed aan de 'techneuten', het was hun probleem en zij maakten er vervolgens een puur technologisch vraagstuk van. Als je het nu gaat uitbesteden aan een centraliserende CIO - wat overigens nodig is denk ik - dan is het grote gevaar dat de lijnmanagers vervolgens zeggen: 'Het wordt uitbesteed, informatie(management) is niet langer mijn probleem.' Terwijl het onderwerp juist van iedereen moet zijn. Dat betekent dat het goed afgestemd moet worden. Wat verwacht je dan van zo'n CIO? Is dat een verbindingspersoon of iemand die inderdaad in het lijnmanagement opereert? Dat moet scherp verwoord worden in het richtinggevend kader voor de organisatie van je informatievoorziening. Daar moeten ook uitspraken in staan over architectuur, een verfoeilijk woord, maar ook als je dat woord niet gebruikt dan moet je op een of andere manier duidelijk maken hoe al die dingen aan elkaar vastzitten en zorgen dat iedereen het daar over eens is. En dan moet het ook nog eens zo geformuleerd worden dat iedereen het begrijpt. Dat laatste is gemakkelijker gezegd dan gedaan, want binnen

de kortste keren zie je wartaal opduiken. Een door techneuten ingegeven woordgebruik waar de rest van de organisatie geen snars van begrijpt.

De hoofdverantwoordelijkheid voor de informatievoorziening ligt uiteindelijk bij het algemeen management of directieraad. Zij moeten begrijpen waar het over gaat en het kunnen uitdragen. Zij moeten zich niet laten leiden door technologische prietpraat waar ze niets van snappen. Hoe vaak zie je niet vreemde directievergaderingen ontstaan, waarbij er iets heel ingewikkelds op tafel ligt en er alleen nog maar ja of nee gezegd kan worden. Dat kan natuurlijk niet. Het moet iets worden van de hele organisatie, juist vanwege het feit dat de organisatie, de provincie in dit geval, een informatieorganisatie is. Als je de informatie uit het bedrijf weghaalt, dan blijft er niets over. Misschien wat ambtenaren die iets onduidelijks doen en een salaris krijgen, maar voor de rest is het een lege huls.

Horizon

Zet het beleid in grote lijnen uit, zeg voor de komende vijf jaar. Zo'n horizon is ver genoeg. Na die tijd is de hele wereld weer veranderd. Ik werd eens gevraagd door de gemeente Amsterdam om een stuk te schrijven over computervoorzieningen in het onderwijs over tien jaar. Eerlijk, ik heb daar echt geen beeld van. Misschien slikken we tegen die tijd computers wel in, of laten we ze in ons oor schieten of rechtstreeks in de hersenen. Wie had drie jaar geleden iets kunnen bedenken als de Apps die we nu op onze iPhones gebruiken?

Als je het hebt over een visie, dan zou ik in ieder geval uitspreken dat informatie een strategisch bedrijfsmiddel is. Daar doet men over het algemeen veel te gemakkelijk over. Een dergelijke uitspraak zie je altijd wel ergens in de stukken opduiken. Maar dat zegt op zich nog helemaal niks. Net zo min als fraaie zinsneden, zoals: 'Een verschuiving van de informatievoorziening van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. En de aansturing die daarop aansluit.' Bij veel organisaties gaat het zo dat alles wat toevallig al aanwezig is, als vraag wordt gedefinieerd.

In je visie zul je rekening moeten houden met belangrijke ontwikkelingen. Zoals een verschuiving van de koppeling van informatiseren en automatiseren naar een koppeling van organiseren en informatiseren. Een verschuiving dus naar de businesskant toe. Een verschuiving ook richting proces- en keteninformatisering en een als gevolg daarvan andere manier van werken. Procesgericht werken. Op dat terrein moet nog veel gebeuren. Daar zit ook de angel. De efficiëntie over het proces wordt over het algemeen veel te weinig bekeken. En al helemaal niet over de grenzen van de eigen organisatie heen. Vaak praat men over een informatiehuishouding alsof men in een glazen huis zit waar helemaal niets doorheen komt. Een belangrijke ontwikkeling is ook de verschuiving naar veel zakelijker werken.

En een verschuiving richting publieksdienstverlening.

Een visie ontwikkelen is één. Daarachter moet je de organisatie wel zó inrichten dat die visie ook waargemaakt kan worden. En dat is een veel belangrijker stuk dan de visie zelf. Over een visie is iedereen het snel eens. Niemand zal zeggen: 'Wat krijgen we nu?'. We kennen allemaal de obligaate klinkende ambities uit de visies: kwaliteit van dienstverlening, optimale bedrijfsvoering, verminderen van regeldruk, terugdringen van administratieve lasten. Allemaal onderwerpen die steeds terugkomen.

Inrichting

Bij je visie horen dus uitspraken over hoe je dat allemaal organiseert. Want als je niet de structuur hebt gecreëerd om daadwerkelijk te realiseren wat je hebt uitgesproken, dan ben je nog nergens. Dan heeft de werkvloer er helemaal niets aan. In dit inrichtingsverhaal moeten je principes op het gebied van je informatiebeleid ook terug komen: de scope van je informatiebeleid; standaardisering of niet van je gegevensstructurering; wil je voor elk proces één ondersteunend systeem hebben of laat je meerdere systemen toe. Over dat soort zaken moet je goed nadenken. Op dat vlak kun je ook een enorme klap maken in kostenbeheersing van je informatiehuishouding. Als je ziet hoeveel parallelle systemen er in organisaties lopen, dat is gewoon niet normaal. Elk organisatieonderdeel heeft zo zijn eigen financiële systeem als je niet oppast. Daarbij komt dat als je hierover de discussie opent, het meestal in een compromis eindigt. Zo werkte de gemeente Amsterdam eerst met zeventien verschillende financiële systemen, wat na veel discussie werd teruggebracht tot zes. 'Waarom zes?', kun je je dan afvragen.

En dan heb je nog systemen die niet met elkaar communiceren. Plus het feit dat men bepaalde systemen, bijvoorbeeld SAP, vaak zo grootschalig heeft geïmplementeerd, dat het nooit kan werken. Veel te complex voor relatief kleine organisaties. In provincies werken geen tienduizenden mensen. Daar kun je je enorm aan vertillen. Past de schaal waarop je implementeert wel bij de organisatie? Ben je op dat punt niet te ambitieus geweest of heb je niet te blind de leverancier gevolgd? Ik ben een groot voorstander van eenvoud. Dat betekent: knippen en stuksgewijs invoeren. En vooral durven zeggen: dit doen we in ieder geval niet. Nadenken over wat aan wat gekoppeld moet worden. Dus nooit 20% meer kosten maken om een 2% verbetering te realiseren. Waar ben je dan mee bezig? Misschien kun je andere systemen vervangen door een stukje SAP erbij te plaatsen. Programma's overlappen elkaar immers maar al te vaak.

Er moet ook een uitspraak komen over wie waar in de organisatie zit. De geomensen, de oude landmeters, zijn in provincieland een aparte tak van sport.

Dat geldt ook voor de documentaire informatievoorziening en de archieffunctie. Dat zijn vitale onderdelen van je bedrijf, die je soms op zolder terugvindt, waar niemand naar kijkt, maar die ondertussen wel het hart vormen van de informatievoorziening. Worden ze onder de CIO geplaatst of zitten ze in een aparte club?

Eiland

Maar ook de rollen binnen de informatiefunctie. Wat moet daar allemaal inzitten? Dat is nogal wat. Coördinatiemechanismen, overlegorganisatie. Hoe ga je daarmee om? Hoe ga je dat verankeren in de organisatie? Als je dat niet goed regelt, dan ben je op een eiland bezig. Dat snijdt veel meer in op bestaande structuren dan de wat gratis uitspraak dat informatie een strategisch bedrijfsmiddel is.

Werken onder architectuur, wat betekent dat dan voor de organisatie? Wat is nog wel toegestaan en wat niet? Waar maken we een uitzondering? In afwachting van een goede architectuur, wat doen we in de tussenperiode? Wie gaat daar over? Uitspraken over informatiebeveiliging, vragen over privacy. Hoe ga je om met openheid? Op dat punt stel ik vast dat een gesloten houding stilaan een utopie is. Openheid is gewoon de realiteit. In het algemeen moet je informatiebeveiliging dan ook niet opstellen in termen van ‘Niemand mag het weten’, want elke dag krijgen we weer de bevestiging dat de wereld zo lek is als een mandje. De buitenwereld weet vaak veel meer over jou dan dat jij over jezelf weet. In die zin is het een omgekeerde wereld aan het worden.

Ik hoorde laatst van een specialistisch arts dat een patiënt die op haar spreekuur was verschenen een stoel nam en naast haar ging zitten. Deze patiënt had een laptop meegenomen waarop hij aan de arts liet zien welke vorm van kanker hij precies had en wat de beste behandeling was die daarbij hoorde. Een behandeling die de arts nota bene zelf niet kende. Ze had er nog nooit van gehoord. Maar toen ze het ging uitzoeken, bleek het wel de goede behandeling te zijn. Dat is de wereld op zijn kop. Dan kun je echt gaan twifelen wat voor zin het nog zin heeft om bovenop je informatie te blijven zitten en te zeggen dat anderen daar niet aan mogen komen. Uitspraken over de inrichting moeten volgens mij vrij gedetailleerd zijn. Het belangrijkste is de inrichting van een gezaghebbende CIO-functie en van alle daaronder liggende functies. Daar hoort ook een dienstverleningsconcept bij.

Ik pleit voor aansturing op het hoogste ambtelijke niveau. Dus niet ergens neergepoot bij een toevallige passant. Waar hij precies zit in de organisatie, dat zegt niet alles. Maar het moet dus wel iemand zijn met groot gezag. Het is veiliger denk ik om dat goed vast te zetten en niet te zeggen: de CIO kan altijd binnenlopen als er een probleem is. Hij moet echt in de top-drie van de organisatie zitten. Je moet

wel een onderscheid aanbrengen met de technologie functie. Die ligt bij een CTO. Je moet goed definiëren wat de relatie van de CIO is met de aanbodfunctie. Het kan nuttig zijn dat de CTO onder de CIO valt, maar er kunnen ook argumenten zijn om die juist op enige afstand te plaatsen. De essentie is: informatiebeleid is een zaak van de organisatie - en dus niet van de techneuten – en valt onder de normale aansturing en verantwoording. En maakt daarmee ook onderdeel uit van de reguliere planning- en controlcyclus. Waarom zou het ook anders zijn? In de praktijk zie je wel dat het vaak anders is georganiseerd, maar daar zijn geen goede argumenten voor.

Innovatie

Als je zegt dat je beleid moet aansluiten bij vragen als: ‘Waar gaan we ons de komende jaren mee bezig houden?’, dan kom je op het terrein van de applicatie portfolio. In welke volgorde gaan we de dingen doen? En wat voor implicaties gaat dat hebben? Hoeveel tijd en middelen stoppen we in continuïteit, hoeveel middelen in instandhouding en verbetering van de continuïteit en hoeveel in echte vernieuwing, in innovatie? Komen we wel in voldoende mate aan innovatie toe? Een goede organisatie spendeert zo’n 30% van haar informatiseringsinspanningen aan vernieuwing. Bij een organisatie als het Kadaster zit dat cijfer vrij aardig in die buurt. Bij de politie kwam men erachter dat het niet meer dan 5 % was. Dan weet je zeker dat je het daar niet mee gaat redden. Als je al je middelen inzet om de boel alleen maar in de lucht te houden, dan ben je niet goed bezig. Daar moeten dus ook uitspraken over komen, waar stevige consequenties aan verbonden worden. En dat moet je dan terug kunnen vinden in je applicatie portfolio of je algemeen programmamanagement dat je daar over voert. En je moet het natuurlijk niet achteraf hoeven te organiseren. Als je met portfolio management komt omdat het eerst uit de hand is gelopen, dan kun je ook in alle redelijkheid de vraag stellen of daarvoor wel de juiste beslissingen zijn genomen. Ook daarom heb je een CIO nodig die daar bovenop zit. Als alleen de techneuten de beslissingen nemen, dan krijg je onherroepelijk te maken met teveel persoonlijke voorkeuren. Dat men systemen gaat perfectioneren met slechts een heel klein beetje extra nut. Dat soort evenwichten moet je goed vastleggen.

Dienstverlening

De aanbodfunctie moet zo georganiseerd worden dat het een dienstverlenende organisatie is. Van voor naar achter georganiseerd en niet andersom. En de vraagfunctie moet sowieso georganiseerd worden, want die is er meestal niet. Een goede vraagarticulatie, hoe komt die tot stand? Wie het hardste schreeuwt krijgt het, of hoe zit dat? Als je een team optuigt om daarover te oordelen, dan moeten daar wel de goede mensen in zitten. In ieder geval voldoende hoog in de organisatie, zodat je er van verzekerd bent dat de uitkomsten van die afweging ook echt

gerespecteerd worden. Daarbij weet je dat elk systeem de neiging heeft zichzelf te corrumperen, dus dan moet je oppassen dat je niet een bureaucratische reflex oproept waardoor niet de inhoud de keuze bepaalt, maar de mate waarin je in de pas loopt. Als je lange tijd een zelfde systeem van controle hanteert, dan weet iedereen na verloop van tijd wat je moet doen om een ‘stempeltje’ te krijgen. Dat is als bij de politie met de convenanten die ze afgesloten hadden. Daar voldeed je altijd aan. En als je er niet aan voldeed, dan voldeed je er fictief aan.

Een directie kan zich gemangeld voelen, als ze alleen geconfronteerd wordt met de uitkomst van wat onder haar in de organisatie is besloten. Dat is wel een onderwerp, hoe je dit soort zaken op de directietafel krijgt. Ook als je een CIO op het schild hijst en zegt dat hij het maar moet doen. Dan riskeer je hetzelfde. Dan kun je rekenen op een blijde reactie, want het zwarte schaap staat al in de coulissen: de belangrijkste functie van een projectleider is vaak dat je hem de schuld kunt geven als het fout gaat.

Risico's

Wat ik in nogal wat organisaties zie, is dat niet altijd voor iedereen helder is waar de risico's liggen. Een handvest of informatiestatuut in de organisatie kan daar uitkomst bij bieden. Een document waar belang aan gehecht wordt en dat een stempel meekrijgt van de algemeen directeur. Daarin moeten zoveel mogelijk informatierechten en -plichten worden besproken. Het kan een statuut zijn dat iedereen moet ondertekenen en waarin ook zaken als vertrouwelijkheid worden geregeld. Vaak is die informatie er wel, maar gefragmenteerd over de organisatie. Als je dan toch ernstig over informatiebeleid praat, dan hoort daar zo'n statuut of afspraak bij. Zodat iedereen weet waar hij zich aan te houden heeft.

Risicomanagement is een zaak van iedereen, dat moet de grondhouding zijn. En niet van een paar ambtenaren die daar over gaan. Of alleen van de beveiligingsambtenaar. Een beveiligingsambtenaar is vaak de enige die ernaar kijkt en dan ook nog eens alleen achteraf. Zo iemand is geïsoleerd en zelden geliefd. Risicomanagement moet je daarom ook uit die positie weghalen. Je hebt natuurlijk wel een politieagent nodig, maar je moet daar heel actief beleid op voeren. Een dergelijk statuut kan ook helpen om als topmanagement of CIO uit te dragen dat het de verantwoordelijkheid van iedereen is. In de wetenschap overigens dat je totale ‘waterdichtheid’ nooit haalt.

In zo'n statuut staat ook wat je van je dienstverlening verwacht. Hoeveel procent van je diensten mogen uitvallen. Dat zijn oplossingen in de sfeer van Service Level Agreements.

Ook voor de volksvertegenwoordiging zou informatie over de risico's die het bedrijf loopt gekoppeld kunnen worden aan een informatiestatuut. Het zijn dezelfde onderdelen, die aan de ene kant vertaald zijn naar de mensen in huis en aan de andere kant naar de controle door PS. Dan wordt gerapporteerd over waar de organisatie staat. Dat daar structuur in aangebracht wordt, dat is een goede zaak. Dan moet je trouwens niet alleen terugkijken en melden: ‘De systemen zijn niet uitgevallen’. Daar heb je niet zoveel aan. De grote vraag is eigenlijk: zijn de systemen goed genoeg om volgend jaar ook niet uit te vallen? Dat is veel relevanter dan het verleden. En daarnaast heb je natuurlijk nog de normale auditing en controle.

Inhuur

Als het gaat over inhuur dan praat je ook over de koppeling met het algemene human resource beleid van je organisatie. Je kunt wel heel stoer zeggen, zoals minister Opstelten doet, dat alle externen eruit moeten, maar de winkel moet onder tussen wel open blijven natuurlijk. Die link met het algemeen human resource beleid heeft men bij veel overheden laten zitten. Daar moet je dus een visie op ontwikkelen: hoe ga je kwaliteit in huis halen die misschien niet altijd bij je blijft, maar wel met je verbonden wil blijven en hoe ga je daar mee om?

Het informatiebeleid zelf moet je onder alle omstandigheden zelf doen. Als je een onderscheid maakt tussen de I-kolom en de T-kolom, dan moet je de I absoluut in huis houden. Dat is de levensader van je organisatie. Je moet ook geen tijdelijke CIO inhuren die van buiten komt, tenzij het voor even is. Zo'n externe wordt naar binnen gehaald om zogenaamd iets op orde te stellen, maar gaat na verloop van tijd toch weer weg. En kost handen vol geld.

Over uitbesteding van je technologie: dat hangt af van de vraag waar je staat in je ontwikkelingsstadium. Hoever heb je het uit de hand laten lopen? Wat voor kennis op het vlak van de technologie heb je nog in huis? Dan is een relevante vraag: ga je gewoon puur outsourcen of werken met shared services en zaken op die manier oplossen. Dat zijn volgens mij vaak betere strategieën dan dat je alles bij externen belegt. In gezamenlijke sessies deel je informatie met gelijksoortige partijen over je ‘ketelhuis’. Dat zou een andere provincie of een grote gemeente kunnen zijn. Maar ik zie zoveel koudwatervrees richting samenwerking. Volgens mij komt dat vooral omdat men in feite schrik heeft voor de eigen identiteit. Daarbij komt dat automatiseerders niet zelden de meest conservatieve krachten in je organisatie zijn die aan hun eigen systeem en oplossingen willen vasthouden. In die zin klopt de uitspraak wel enigszins dat problemen het vaakst in stand gehouden worden door degenen die juist aangetrokken worden om voor de oplossingen te zorgen. Die blijven zo verzekerd van een belangrijke positie in het geheel.

Eerst zelf op orde

Veel organisaties gaan zaken outsourcen die niet goed gaan. Dan meldt zich een externe partij die aannemelijk maakt dat hij het beter en met minder gedoe kan regelen. Kort door de bocht geformuleerd, wordt het meestal duurder en misschien wordt het wat beter. Mijn ervaring bij outsourcing is dat je het eerst zelf enigszins op orde moet hebben voordat je naar externe partijen kijkt. Je moet in ieder geval niet je problemen outsourcen, want dan ben je echt in de aap geloogd. Dan weten externe partijen dat je een probleem hebt, ze zien het probleem van dichtbij en dan gebeurt er precies wat we eerder al zagen: het is in het algemeen niet on aardig om een probleem een probleem te laten, als je er geld aan verdient. Maar je ziet heel vaak dat een organisatie denkt: daar ben ik vanaf, ik maak een service level agreement waar het allemaal instaat en timmer het juridisch dicht. Waarmee weer een nieuwe beroepsgroep wordt opgevoerd, die er ook belang bij kan hebben om het probleem te laten bestaan.

Wat samenwerking betreft, zijn er natuurlijk altijd elementen aan te wijzen die zich lenen voor shared services. Als je die samen doet, dan gaat echt je eigenheid niet kapot. Daar is ook veel winst te behalen: het draaien van systemen, het inkopen van licenties etc. Zelfs binnen één organisatie zie je soms dat er verschillende licenties worden ingekocht. Als een organisatie erg versnipperd is, dan is het vooral Microsoft die daar wel bij vaart. Elke afdeling of directie komt voor de eigen winkel langs en dat vindt de leverancier natuurlijk geweldig. Dat alleen al centraliseren brengt enorm veel op. En daarover als eenheid onderhandelen. Waarom niet bij wijze van spreken gezamenlijk met Microsoft praten en zeggen: ja of nee. Dan heb je wat te vertellen. Dat gebeurt nog te weinig.

Volksvertegenwoordiging

Op het punt van controle door de volksvertegenwoordiging kun je je afvragen of je niet, net zoals een management dashboard, ook voor de politiek een soort dashboard zou moeten ontwikkelen, waarmee je kunt aangeven waar je staat en wat de stand van zaken is van de kwaliteit van alles wat je doet. Met het gevaar dat je je alleen op die metertjes gaat richten en niet op de achterliggende materie. Maar je hebt dan wel een goed en actueel inzicht in de stand van zaken. Ik denk dat het mogelijk is om een structuur van verslaglegging te bedenken, waardoor de volksvertegenwoordiging het gevoel krijgt: we hebben er nu zicht op, als hier geconcludeerd wordt dat het goed gaat, dan hebben we ook een redelijke mate van zekerheid dat het ook echt goed gaat. Daarmee vermijd je ook dat je teveel ad hoc berichten over allerlei ingewikkelde onderwerpen gaat uitsturen.

Het begint in ieder geval met het wekken van belangstelling voor het onderwerp. En dat is iets anders dan het incidenteel aandacht vragen van de volksvertegenwoordiging op het moment dat er ergens weer wat fout is gegaan.

JAN PIETER HERWEIJER

23 november 2011

Welke eisen moet je stellen aan informatiebeleid van een provinciaal bestuur? Het antwoord op die vraag bestaat uit een aantal noties. Wat ik vaak tegenkom, is dat beleid op een bepaald niveau of plateau wordt geformuleerd en dat men er dan ervan uitgaat dat er bij de verdere ontwikkeling automatisch naar het volgende plateau wordt doorgeschakeld. De praktijk ziet er meestal anders uit. Dan zie je dat een organisatie juist terugzakt naar het eerdere plateau in plaats van vooruitgang boekt. Gewoon doen wat is afgesproken, dat zie je maar zelden. In plaats daarvan begint men steeds weer opnieuw. De vraag die daarbij hoort is natuurlijk: waarom gebeurt dat? Mijn conclusie is dat de adviezen die eraan ten grondslag liggen niet werkbaar zijn voor een normale bestuurder. Want anders zou het echt wel gebeuren. Je zou het toch zo moeten regelen dat je op gezette tijden terugkijkt en zegt: 'Dit en dit hebben we afgesproken, hoe staat het daar nu mee?' Dat zie ik veel te weinig bij overheden.

Bij informatiebeleid denkt men nog vaak dat het iets is wat gewoon geregeld moet worden, als een randvoorwaarde voor het beleid, en dat het daarom niet echt politiek-bestuurlijke aandacht behoeft. Terwijl informatietechnologie juist verweven zit in je hele proces. Je kan niet meer zonder. Daarmee is het net zoiets als financiën, personeel en logistiek. Die onderwerpen krijgen meestal wel de aandacht van politiek en bestuur. Dat zou met informatiebeleid en alles wat daarbij komt kijken niet anders moeten zijn.

Informatiebeleid moet op de allereerste plaats afgeleid zijn van de primaire taken van de provincie. Als de provincie geen informatiebeleid heeft dat op orde is, kan ze haar primaire taken niet uitvoeren. Het is dus niet zo dat ze die taken dan niet goed meer kan uitvoeren, het gaat veel verder: ze kan ze naar huidige maatstaven helemaal niet meer uitvoeren. Informatievoorziening, -verwerking en -gebruik zijn een productiemiddel geworden. Dat zit nog niet in de genen van bestuurders. Dat komt door een combinatie van oorzaken: ze zijn er niet mee opgegroeid, het is een reflectie van een moeizame verhouding tot verandering, maar het komt vooral omdat ze de pijn niet voelen als het er niet is. Een voorbeeld: afgelopen weekend was ik op Schiphol en de treinen waren uitgevallen. Toen werd er omgeroepen dat je de Fyra mocht nemen zonder toeslag. Maar er werd niet bij verteld op welk perron je moest zijn. Dat is dus informatievoorziening waar je niets aan hebt. Je had natuurlijk moeten zeggen: er is een alternatief, die trein vertrekt om kwart over acht van perron 5b. Daar heb je wat aan. Het onderwerp is dus: hoe maak je iets waardevol voor bepaalde doelgroepen?

Een ander voorbeeld: bij de Nederlandsche Bank hadden de verschillende directies altijd verschil van inzicht met elkaar. Dan praat je over zo'n twaalf directeuren, met daar boven nog een overkoepelende directie. Als je dat ging uitzoeken, bleek het

primaire proces niet één business te zijn, maar vijf volstrekt verschillende bedrijfsprocessen. Aan de ene kant heb je bijvoorbeeld het betalingsverkeer, dat moet 100% veilig zijn want er gaan miljarden Euro's per minuut, zelfs per seconde over die lijnen. Met andere woorden, dat proces moet helemaal dichtzitten, als een hermetisch afgesloten huis met één zwaar bewaakte toegangsdeur. Terwijl je daarnaast een andere directie hebt, bijvoorbeeld Onderzoek, voor wie maximale openheid een vereiste is. Zo'n directie wil ieder model dat waar ook ter wereld gepubliceerd wordt, over een economie of over een bepaald land, van internet af kunnen plukken zonder enige drempel of belemmering. En daarnaast willen ze te allen tijde vrijelijk met vakgenoten communiceren. De mensen van die verschillende directies zullen nooit één beeld op het informatiebeleid hebben. Dat lukt gewoon niet. Mijn eerste opmerking is dan: 'Hebben jullie de verschillende doelgroepen goed in kaart gebracht?' Wanneer je dan als antwoord krijgt: 'We hebben ons algemeen beleid zó geformuleerd dat het voor iedereen geldt', dan weet je dat je daar helemaal niets mee kunt. De volgende vraag is: 'Zijn de doelgroepen helder en weten we wat die precies willen?' In het voorbeeld van een provincie kun je dan aan de burger denken of aan gemeenten of samenwerkingsrelaties met andere overheden. Die willen namelijk allemaal iets anders en dat stelt dus andere eisen aan je uitgangspunten, aan je strategie.

Definities

Maar al te vaak zie je dat de ontwikkelde systemen niet met elkaar kunnen communiceren. Een voorbeeld daarover uit het bedrijfsleven, uit de retail. In Brazilië werkte een dochter van AHOLD met een SAP-systeem. Als er producten in de organisatie binnenkomen, hanteert SAP een hele strikte regel hoe je verdeelt naar kostenplaats. Dus een voorraad shampoo wordt netjes volgens de regels versleuteld. Die shampoo wordt opgeslagen in het pakhuis. Dat pakhuis zet het ergens neer en hanteert de stelling 'first in first out'. Als het aan de beurt is, moet het weg. Maar terwijl het daar staat kost het geld, dus aan die zelfde shampoo worden opslagkosten toegerekend en handlingskosten. Daarmee heeft het product op een gegeven moment een andere kostprijs gekregen. Vervolgens gaat het naar de winkel en die zet er ook nog een marge op en komt er BTW bij - dat is per gemeente in Brazilië verschillend - dus weer een andere (kost)prijs. En dan zijn er nog verschillende acties met het product. Aan het eind van het hele verhaal komen de cijfers terug bij de boekhouding; die krijgt het niet meer kloppend, want de kostprijs in de winkel is tegen die tijd helemaal anders dan de kostprijs die in de boeken staat. Dus de vierkantsvergelijking gaat nooit meer dicht.

Dat probleem is precies hetzelfde als bij de overheid: de gegevens en definities zijn verschillend. De gegevens kun je wel sturen, maar als jij onder een burger iets anders verstaat dan ik, want ik heb zicht op meer eigenschappen van die burger

dan jij, dan kunnen wij niet met elkaar over die burger praten: ik mis bij jou een aantal eigenschappen van die burger die voor mij juist belangrijk zijn. Dan gaat het mis en heeft het ook geen zin om updates van jou te ontvangen omdat het beeld van die burger niet compleet is. Dus dan zeg ik op een gegeven moment: 'Hou je handeltje maar, ik zoek het zelf wel uit en ga mijn eigen informatie organiseren.'

De eerste twee eisen die je moet stellen aan een goed informatiebeleid zijn dus: het moet in de haarvaten van de organisatie zitten, en je moet over gegevens hele duidelijke afspraken maken wat je er precies onder verstaat. En voorlopig zijn deze zaken bij gemeenten, provincies, waterschappen, scholen, belastingdienst om maar een paar voorbeelden te noemen, allemaal anders geformuleerd. Het is au fond ook geen ICT-probleem, maar een probleem van de onderliggende informatie en de gegevens waarop die informatie is gebaseerd. Eerst gegevens, dan informatie, dan kennis, zo kun je de hele piramide opbouwen. Dat hoeft overigens helemaal niet zoveel tijd te kosten om dat in kaart te brengen. Je kunt dat doen door met radardiagrammen te werken. Je neemt de acht belangrijkste onderwerpen - veel dieper moet je niet gaan - en dan maak je een vragenlijst waarbij je kunt aangeven: 'ik ben het er helemaal mee eens' of 'ik ben het er helemaal mee oneens.' Dan heb je ongeveer 20-30 vragen, die kun je in een kwartier met een directeur doornemen en die zet je dan aan het eind naast elkaar. Dan zie je bijvoorbeeld heel snel dat brandweer, politie en ambulancediensten een andere kijk en daarmee ook andere behoeftes op het punt van informatie hebben.

Winstpunten

Je moet dus de twee of drie belangrijkste groepen omschrijven en dan aangeven: wat ze allemaal gemeen hebben is dit en waar ze op variëren is dat. Ik heb wel eens een tekening gemaakt van de Rabobank. Dat is een federatie, die er in schema als volgt uit ziet: een kantoor (dat is opgebouwd uit alle Rabobankvestigingen in het land), vervolgens een klantensysteem (waarin je als klant staat met naam en toenaam, wat je gebruikt en welke diensten je afneemt), dan een derde blok met alle diensten van de bank en tot slot als vierde grootheid een kluis waar het geld in en uit gaat. Helemaal vooraan zit de beveiliging, daar kom je binnen (hetzij via internet of een kantoor) en daarachter je naam en de diensten die je afneemt en in het laatste blok staan de verschillende bancaire producten. De achterkant van het verhaal is wat je als bank voor iedereen wilt doen, de voorkant is wat je van iedereen moet weten. Dus je komt binnen, je wordt herkend, je doet de transactie en het geld gaat in of uit de kluis. Meer is een bank eigenlijk niet voor een klant. Een dergelijk schema kun je ook voor provincies en gemeenten maken, waarbij de gemeenten, om bij het voorbeeld te blijven, de zelfstandige vestiging vormen en de provincie als de bank het totaal in beeld heeft. Als je dat als uit-

gangspositie hebt, dan hoeft je niet de hele organisatie opnieuw uit te tekenen, maar kun je in beeld brengen waar je nu staat en waar de grootste winstpunten zitten. En als je de winstpunten goed in kaart brengt, dan komt het ook bij bestuurders tussen de oren.

Afwijkingen

Het derde onderwerp dat we hierbij moeten betrekken is de manier van plannen. Op het punt van planning is de overheid een enorme controlfreak. Je moet een plan maken tot op het kleinste detailniveau en vervolgens gelooft men dat dat plan waar is. Maar de ervaring leert dat er één absolute zekerheid is ten aanzien van businesscases: ze komen nooit of te nimmer uit. De Amerikaanse president Eisenhower had daar een mooie uitdrukking voor: je moet wel plannen, maar je moet er tegelijkertijd altijd van uitgaan dat het niet uitkomt. Je hebt een raamwerk, waarin je kunt zien waar je afwijkingen krijgt. En daarmee belanden we eigenlijk op het terrein van de cultuur. De overheid kan slecht leven met afwijkingen. En dat leidt ertoe dat alles alsmaar naar voren wordt geschoven als bij een bulldozer en op een gegeven moment zit er zoveel zand voor - à la Socrates - dat die bulldozer niet meer kan rijden en dan heb je een calamiteit. Dus als je over projecten en over risico's praat, dan is het veel belangrijker om te praten over de impact van falen. Het risico op zich is niet erg. Als ik hier naar toe reis met de trein, dan loop ik ook risico's. Het meest voor de hand liggende risico is dat ik te laat ben. Dan heb ik een telefoon bij me en meld ik: 'De NS faalt op dit moment'. Iedereen begrijpt dat ik daar niets aan kan doen. En dan maken we of een nieuwe afspraak of we stellen onze afspraak uit tot het moment dat ik er wel kan zijn. De impact van het hele verhaal: een paar uur verlies voor mij en de mensen met wie ik een afspraak had die gaan iets anders doen, er is immers genoeg werk. De totale impact is te verwaarlozen. En natuurlijk, als de afwijking te groot wordt heb je trammelant. Dus je moet voorkomen dat de afwijking te groot wordt. Dat betekent tijdig informeren en tijdig aanpassen.

Daar hoort nog een opmerking bij. Bij de overheid is vaak sprake van een inspanningsverplichting en ik ben er voorstander van om veel meer de output te gaan verplichten. Wat zou je leveren? En hoe je dat doet, daar willen we wel zicht op hebben maar daarbinnen heb je vrijheid. Als je het maar kunt uitleggen. En als dan blijkt dat er een vertraging is met de trein en ik wil toch op tijd komen en ik besluit een taxi te nemen, dan is dat mijn eigen keuze. Als de afspraak was dat ik absoluut op tijd moest zijn, dan organiseer ik dat. En natuurlijk, als je over beleid praat dan is het veel ingewikkelder want uiteindelijk gaat het niet om de output maar om de maatschappelijke outcome. Dan heb je een visie nodig welke elementen naar huidige maatstaven het meeste bijdragen aan die gewenste outcome. Ik vind dat dat best goed in de gaten is te houden. En voor wie nog zit te denken in termen van

inspanningsverplichtingen: begin dan in ieder geval als eerste stap met het vastleggen van je output. Doe het stapje voor stapje. Maar inderdaad, uiteindelijk gaat het om zaken als de kwaliteit van de maatschappij. Efficiënte processen die helemaal nergens over gaan, daar koop je niets voor. Ik kreeg laatst een brief van het CBS waarin stond dat ik heel gedetailleerde informatie bij ze moest inleveren; veel uitgebreider dan de stukken die ik bij de Kamer van Koophandel heb gedeponeerd. Als ik dat niet deed, werd het beschouwd als een economisch delict en zou ik worden gestraft. Dan denk je: 'Waar zijn we mee bezig?' Ik ben een heel klein bedrijfje, ik kan dat niet zelf, dus dan moet ik ook nog eens een accountant inhuren voor € 1.000 à 2.000, ga maar na hoe lang ik daarvoor moet werken. Ik begrijp best dat men die informatie wil hebben, maar ook daar is men de doelgroep weer uit het oog verloren. Als je een goed informatiebeleid wilt hebben, dan moet je in ieder geval dus je belangrijkste doelgroepen kennen met wie je wilt samenwerken.

Impact van falen

Terug naar de risico's. Ik spreek liever niet in termen van risico's, maar in termen van kansen en opportuniteiten. De grote vraag is dan: wat is de impact als je die kansen niet goed pakt of, als je het negatief wilt formuleren, als bepaalde zaken falen. Ik ben op de Antillen geboren en zeg wel eens tegen mijn studenten: 'Ik bied je een reis aan naar Aruba met alles er op en er aan: hotel, strand, eten en drinken, je hoeft je geen zorgen te maken over je ambtelijke status, dat is allemaal geregeld'. Vervolgens leg ik hen de vraag voor: 'Zou je dat doen?' Dan zegt bijna iedereen: 'Dat klinkt aantrekkelijk, ik ga mee'. Maar dan ga ik een stap verder en zeg ik: 'Je gaat met een vliegtuigmaatschappij, die een hoog percentage ongelukken laat zien. Als je met deze maatschappij transatlantisch vliegt - en dat doen ze niet zo vaak - heb je een kans van 40% kans dat je neerstort. Wil je dan nog steeds mee-gaan?' En vervolgens maak ik het nog wat ingewikkelder: 'Je moeder woont op Aruba en ze heeft nog een week te leven en je wilt haar heel graag nog één maal zien.' Het risico blijft in alle gevallen hetzelfde, maar het gaat dus niet alleen om de impact (de kans dat je doodgaat) maar ook om het belang dat je eraan hecht om het risico te nemen. Dat maakt risicoanalyse zo ingewikkeld. Het gaat erom dat het zichtbaar gemaakt wordt. Je moet dus zeggen: er is een risico en als het fout gaat, kan het of heel erg fout gaan of een beetje fout, met een redelijke kans op herstel. Bij fout gaan praat je meestal over geld, maar ook imago verlies kan een rol spelen, bijvoorbeeld het verlies van geloofwaardigheid van de overheid. Dus als je deze projecten doet, dan moet je aangeven wat de kans is dat het fout gaat; en die kans is meestal vrij hoog, zeker als het grote projecten zijn. Als je erin slaagt om de projecten kleiner te maken, dan wordt de kans op problemen ook veel kleiner. Knippen dus. Dat hoeft niet te betekenen dat je het overzicht niet meer hebt, het is een kwestie van slim knippen. Je moet het niet rücksichtslos doen, want je wilt het geheel blijven zien.

Wet van de ‘barrels’

Aan de andere kant kan ik niet voorspellen wat het weer over twee à drie weken is. Dus ik moet zo flexibel zijn dat als het over drie weken sneeuwt, dat ik mijn programma dan een beetje kan aanpassen. Wat onverlet laat dat ik in januari iets opgeleverd moet hebben. Maar als ik die flexibiliteit niet heb, dan heb ik een probleem. De Amerikanen noemen dat de wet van de barrels: als je een barrel hebt, een vat dus, en je wilt een x-aantal glazen vullen, dan heb je zoveel glazen en die zijn allemaal goed gevuld. Maar als je vervolgens zegt: ‘Ik wil meer kwaliteit’, dan heeft dat als consequentie dat ergens anders een glas minder vol wordt. Dat principe wordt niet goed gehanteerd binnen de overheid. Om het voorbeeld nog wat verder uit te werken: ik heb vier glazen, die zijn allemaal even vol en bestaan uit de eenheden: kwaliteit, kosten, functionaliteit en tijd. Als ik nu zeg dat ik tijd wil gaan inkorten dan wordt dat ene glas voller, maar dan moet ik dus ergens anders iets uithalen, want ik heb in totaal niet meer dan een gegeven hoeveelheid vloeistof. Vaak wordt echter vastgehouden aan de eis dat de andere glazen even vol moeten blijven. Als je zo te werk gaat, dan zijn de kosten aan het eind van de rit ongeveer tot de vierde macht gestegen, 3,8 om precies te zijn. Dat is een wet uit begin jaren ’90. Dat betekent dus dat als we zeggen: ‘We houden de tijd vast, we houden de functionaliteit vast’, dan kun je ervan verzekerd zijn dat de kosten knallend de pan uitgaan. Ervan uitgaande dat de kwaliteit hetzelfde kan blijven, maar die gaat dan meestal ook nog achteruit. Dus is het helemaal niet verkeerd om de zaak om te draaien en te zeggen: ‘Dit zijn onze financiële middelen en wat is de kwaliteit die we daarvoor kunnen organiseren binnen een bepaalde tijd?’

Dan wordt vaak de vraag gesteld of de kosten leidend zijn, terwijl men het er over het algemeen toch over eens is dat het om de inhoud moet gaan. In dat verband terug naar de Ahold-dochter uit Brazilië. Daar hadden we alle systemen vervangen met het oog op de millennium wisseling naar het jaar 2000. Toen we twee jaar later met reverse engineering alles gingen omzetten, kwamen we 40% code tegen die nooit meer gebruikt werd. Dat is dus de functionaliteit in ons voorbeeld. Je hoort overal het pleidooi voor business cases, minister Donner propageert het ook. Maar als je naar een project kijkt, dan is een van de betere manieren om het op te splitsen om af te spreken dat je de functies waarmee je de meeste Euro’s kunt binnenhalen of die de meeste output geven en waarmee je het meeste denkt te bereiken, dat je die functies als eerste doet en even wacht met de rest. En als de tijd op is, dan stop je gewoon. Want dan zul je ook zien dat je met dingen bezig bent die helemaal geen effect meer hebben. Een goed advies is dus om zaken op te splitsen in kleinere eenheden. Zet de tijd vast, zet kosten vast en probeer kwaliteit ook vast te houden. En onderhandel dan over functionaliteit. In feite is het een andere manier om naar je business case te kijken.

Baas in eigen huis

Wat moet je zelf kunnen en kennen om baas in eigen huis en baas over het onderwerp te blijven? We hebben een project gedaan in Rotterdam bij het GBA. Dat GBA was begroot door een partij die het ontwerp gemaakt had voor € 8 miljoen en drie jaar doorlooptijd. Toen hebben we ernaar gekeken en gezegd: dat ontwerp is veel te ingewikkeld, maar laten we het even als uitgangspunt nemen want je moet iets vastzetten. Het ontwerp-GBA gaf aan dat je het kunt uitklappen, je kunt er steeds meer kenmerken van de burger in opnemen. Er zitten er nu zo’n 250 in als mogelijkheid, dus dan ben je al een heel eind. Dat bedrijf had het zelf ontworpen en wilde natuurlijk zelf die opdracht gaan doen. Wat natuurlijk hun goed recht is. En zij hadden geoffreerd voor € 8 miljoen en drie jaar doorlooptijd. Wij keken er naar en zeiden: bij een strikte aanpak is het acht maanden en nog geen € 1 miljoen, dan heb je wat je nodig hebt. Als je dat zegt, dan lok je hele scherpe reacties uit: ‘Je bent een charlatan’, ‘Dat kan niet waar zijn, we hebben hier serieus naar gekeken we zijn serieuze mensen’, ‘We werken al jaren met deze mensen samen, het zijn hele betrouwbare leveranciers’. Toch hebben we ze zover gekregen dat we het mochten doen. En het was inderdaad € 1 miljoen en één jaar. En die iets langere doorlooptijd kwam omdat het bij de eerste oplevering niet meteen in productie werd gezet. Dus dat zat bij de hosting partij van de gemeente. Maar ja twee, drie maanden, waar heb je het dan over. Maar ondertussen wel een factor 8 goedkoper. Het heeft bijna een jaar geduurd voordat ze alle diensten aansloten, want dat is natuurlijk de grap dat je één gegevensbestand hebt – dat is een belangrijk iets, want als je geld wilt besparen, dan zit het daar.

Detacheringscultuur

Om zo’n proces te begrijpen, moet je terug in de tijd. Na de oorlog is een detachingsmodel ontstaan bij accountants, juristen, ICT-bedrijven: uurtje factuurtje, heerlijk. Het was de tijd van schaarste: ik zocht mensen, ik kon ze niet aannemen, ik mocht ze niet aannemen, ik had maar zoveel fte’s, allemaal begrijpelijk, maar dat model is inmiddels compleet verouderd. Dus als je aanbevelingen doet binnen dit model, dan is het dweilen met de kraan open. Want iedereen is gewend: ik huur iemand in, lekker gemakkelijk, bovendien ligt het risico dan niet meer bij mij want ik kan zeggen dat de externe het heeft gedaan, maar dat is gewoon niet waar. Je haalt de problemen juist binnen. 80% van al die mensen levert niet de gewenste kwaliteit en alleen de leveranciers hebben er profijt van. Om daar goed mee om te gaan, moet je een paar dingen in de gaten houden. Ik denk dat je leveranciers moet wantrouwen wanneer ze teams voorstellen die groter zijn dan vijf à zes mensen, zeg maximaal acht. Je krijgt anders veel te veel overhead in een project. Zo’n groot project als het GBA is gedaan met een maximum aantal mensen van acht op een bepaald moment. En in de fases dat het moeilijk ging, hebben we dat teruggebracht naar vijf en zelfs vier. Dan is de communicatie veel beter, met veel minder

kans op fouten. Kleine teams dus. Je kasstroom is dan ook voorzichtiger, als er iets fout gaat dan maak je maar zoveel per week op. Waar de overheid mee bezig is, met het centrale GBA-systeem, heeft alles in zich om weer een zoveelste drama te worden. Daar hebben ze acht partijen voor uitgenodigd en geen van die acht heeft de filosofie om met zo min mogelijk mensen het werk te doen.

Beleid is van jezelf

Wat je in ieder geval zelf moet doen en niet uit handen geven, is het beleid maken. Daar kun je natuurlijk wel advies voor inhuren, maar uiteindelijk is het van jou. Dat kan een bestuurder niet delegeren. Hij kan wel aan een externe vragen: ‘Waar moet ik op letten?’, maar dat is een kwestie van een paar dagen en dan ben je er. En dan kun je nog zeggen: ‘Ik wil een paar uur in de maand iemand aan boord hebben om ons scherp te houden’. Desnoods doe je het met twee mensen, dan heb je ook nog een second opinion. Bij inhuur moet je ook heel kritisch zijn op de doorlooptijd die wordt voorgesteld. Alles wat langer dan 9 maanden duurt, moet je opsplitsen. Na twee maanden moet je werkbare stukken hebben.

Als je specifieker inzoomt op inhuur bij informatiebeleid, dan ben ik heel erg voorzichtig met architectuur. Het is als wanneer je een bouwvakker inhuurt voor een verbouwing. Die komt niet met één hamer binnen, maar met tien verschillende hamers, twintig schroevendraaiers, drie verschillende boormachines. Dus als je kijkt onder de architectuur en alle keuzes die daar in zitten, dat is zo fenomenaal groot, dan is het een utopie om te denken dat je daar één allesomvattende oplossing voor hebt. Dan is het veel beter om een plaatje te maken dat iedereen begrijpt. Architectuur, daar kun je helemaal kleurenblind geld in verliezen en je hebt er niets aan om te denken dat je alle details kunt vastleggen. Want als je aan de slag gaat, dan blijkt toch dat Oracle inmiddels een andere versie heeft, dat ze het anders aanpakken en dan zit ik daar met mijn schroevendraaier terwijl de schroeven daar niet meer bij passen. En dan gaat mijn hele project, onder zogenoemde architectuur, de mist in.

Ik heb het gezien in de gemeente Rotterdam, bij de afdeling Verhuizingen van Burgerzaken. Om te verhuizen moest je acht loketten af. Tot op een dag er een nieuwe gemeentesecretaris kwam die ook zelf de gang langs al die loketten moest maken. Wat denk je dat het eerste project van deze nieuwe gemeentesecretaris werd? De ontwikkeling van een één-loket systeem. Er is toen een ontwerp gemaakt, daar hebben ze twee jaar aan gewerkt en is nooit van de grond gekomen. Wij zijn vervolgens met hen om de tafel gaan zitten, hebben een prototype gemaakt en gevraagd ‘Is dit wat je bedoelt?’. We hebben daarna burgers naar binnen gehaald en binnen vier maanden was er een keurige oplossing. En we konden miljoenen besparen op het oorspronkelijk geraamde bedrag.

Omgaan met onzekerheid

Het gaat vooral fout omdat men denkt van te voren te weten wat er moet gebeuren. De kunst is om te leren leven met onzekerheid. En onzekerheid te kunnen managen. Dat wil niet zeggen dat je dan maar alles ‘dicht’ moet controleren; je moet weten dat je onzekerheid hebt. Als je een vliegbrevet hebt, dan kun je vliegen. Maar tegelijkertijd weet je ook dat er tijdens het vliegen altijd iets kan gebeuren dat je niet kent. Je bent getraind om daarmee om te gaan. En dat is wat je mensen moet bijbrengen. Hoe ga je om met signalen dat er iets fout zit? En hoe reageer ik dan zo snel mogelijk en creëer een cultuur waarin ik kan zeggen: ‘Ho, wacht even we zitten even verkeerd, dus gaan we het rechtzetten’? We weten waar we naar toe willen, we willen naar New York toe, dat is zeker en verlies je niet uit het oog. En als er onderweg een storm opsteekt, dan gaat de piloot er echt omheen vliegen. Als je niet weet dat je naar New York wilt, dan wordt het natuurlijk een ander verhaal. Je moet het dus wel over de doelen, met marges daarin, eens zijn. En daaraan vasthouden. Want als je steeds veranderingen in functionaliteit aanbrengt, dan komt er niets van terecht en loopt het gierend uit de pas.

In de organisatie moet je de zaken goed beleggen. Ik ben twee keer CIO geweest, bij Ahold en bij Akzo. Bij Akzo was ik baas van een bedrijfje met ongeveer 250 mensen en € 30 à 40 miljoen omzet. Ik was 35 jaar en stafdirecteur. Ik rapporteerde aan de financiële man, Syb Bergsma in die tijd. Op een gegeven moment vroeg ik hem: ‘Waarom hebben we dit bedrijf eigenlijk?’. Op zijn vraag waarom ik dat wilde weten, zei ik: ‘Ik heb eens rondgekeken bij onze vestigingen in West-Europa en ik schat in dat we zo rond de 150 à 160 miljoen uitgeven aan IT in West-Europa. Toen zei hij: ‘Dan zit je redelijk goed, want het is 156 miljoen. Hij kende zijn cijfers. En vervolgens zei ik tegen hem: ‘Zou het je verbazen als ik zeg dat we volgens mij voor 100 miljoen helemaal niets terugkrijgen? Het is niet aan mij om te beoordelen of 156 miljoen het juiste bedrag is, maar ik kan wel beoordelen wat we krijgen voor de 156 miljoen. En voor 100 miljoen krijgen we geen waar voor ons geld’. Hij werd wat stil, hij was natuurlijk de financiële man en daar viel ook de controle onder. De volgende dag werd ik gebeld door de secretaresse van de heer Loudon en moest ik me in Arnhem op het hoofdkantoor melden. Loudon ontving me met de woorden: ‘Zo jongeman, ik heb je verhaal van Bergsma gehoord, was er iets aan de hand, was je dronken of zo?’ Ik zei dat dat niet het geval was en dat het volgens mij echt om 100 miljoen verspilling ging. En dat je die natuurlijk niet allemaal terug kon halen, er blijft altijd wel wat verspilling inzitten. Maar 80% terughalen zou toch goed moeten kunnen en dan zit je op 80 miljoen. Dan moet wel iedereen meedoen en als dat niet zo is, dan wordt het nog wat minder, maar mijn advies was om iedere eenheid die je eruit zou kunnen halen ook echt te schrappen. Waarop Loudon zei: ‘Dan heb je nu een andere baan’ en daarmee was ik dus CIO van Akzo.

Het eerste wat ik deed was al die eenheden afgaan en iedere directeur laten tekenen voor dingen waar zij verspilling zagen. Ik ging niet weg voordat ik zei: 'We hebben het besproken en ik wil graag je handtekening hebben dat je het er mee eens bent en ik kom volgende week terug en dan kun je nadenken wat je denkt te doen aan die verspilling.' Dat is in het algemeen ook een probleem bij de overheid, waar meestal geldt dat wanneer je zuinig bent, dat je dan wordt gestraft. Terwijl je eigenlijk beloond zou moeten worden.

Kennis van zaken

IT-mensen zijn professionals, net als advocaten of accountants. De man of vrouw die daar leiding aan geeft moet kennis van zaken hebben. Dat is onontbeerlijk. Anders kun je niet met hen spreken over effectiviteit en efficiency. Dan krijg je ook geen respect en bij IT'ers speelt dat heel sterk. Die mensen moeten hun leidinggevende vertrouwen en weten dat hij de goede vragen stelt en dat je hem niets op de mouw kunt spelden. Het grapje wat wij wel eens maakten over leveranciers is dat als je er één aanneemt, je er aan het eind van de maand 27 gekloond in huis hebt. Dat is hun model. Je moet je niet gek laten maken door allerlei humbug. Dus je moet heel veel in huis hebben, maar dat hoeft niet te betekenen dat je daar ook veel fte's voor nodig hebt. Je hebt weerwoord nodig. En zelfs dat zou je, onder goede condities, ook kunnen inhuren. De eerste stap is om precies in kaart te brengen hoeveel geld er aan IT uitgaat, en als je dat niet exact weet moet je er in ieder geval een goed onderbouwde inschatting van maken. Bij Ahold bijvoorbeeld zaten allerlei verborgen kosten bij databases, dat kun je wel voorstellen en dat loopt in de miljoenen. Die exercitie moet je doen met iemand van de eigen organisatie. Bij inhuur moet je het ook altijd zo inrichten dat iemand uit huis het na een half jaar of een jaar kan overnemen. Dat betekent twee of drie mensen uitzoeken die meelopen, want er vallen altijd mensen af. En dan hou je er één over en die ondersteun je dan nog een tweede jaar, bijvoorbeeld voor één uur in de week of één dag in de maand. In je contractmanagement moet altijd een clause zitten dat er gegarandeerd is dat er x-mensen van je eigen organisatie in staat zijn dat werk te doen na afloop van het project. Je leidt dan je eigen mensen op en je doet aan kennisoverdracht, want dat koop je in. En je wilt niet alsmaar meer afhankelijk worden van die kennis van buiten. En dat gebeurt er bij de overheid juist systematisch. Daar heb ik echt een streng oordeel over. Hoe kan het zijn dat de overheid zo voor de gek gehouden wordt door haar leveranciers? En dat we het in de publieke sector laten gebeuren?

Het gaat erom welke praktijklessen getrokken kunnen worden en welke je zou kunnen gebruiken. Een onderwerp waar heel veel mee te verdienen valt, is samenwerking. Dan moet je eerst kijken waar de onzin dingen zitten en waar je als provincie geen waarde toevoegt. Het tweede punt is dat je een CIO een stevig

mandaat moet geven, want anders werkt het niet. Hij moet een bepaalde autoriteit hebben, de governance moet geregeld zijn. Waar hij of zij mag zeggen: zo doen we het, maar dat dan binnen de kaders van het bestuur. Daar hoort ook een veto-mogelijkheid bij: dit doen we dus niet. Want het moet niet zo zijn dat er alleen maar beleid bij komt, in die zin is het dus weer terug met de glazen uit het eerdere voorbeeld. Wat zijn de kansen en mogelijkheden om betere service te verlenen en minder geld uit te geven? Dan denk ik vooral aan registraties, want daar zijn er nogal wat van. Wat mij betreft moet je dan niet beginnen aan een data warehouse, dat is vooral een cashcow voor leveranciers. Een data warehouse is het bestrijden van een symptoom en niet van de ziekte. Als de basisgegevens niet kloppen, dan kun je alles wel in een grote ton gooien en daarmee gaan spelen, daar worden alleen de IBM's, de Oracle's en de Cognossen van deze wereld schatrijk mee. En wat ga je er dan mee doen? Wat wil je eigenlijk met het combineren van die gegevens? Maak dan een nette registratie, waar al die instanties van kunnen aftappen. Dat is net zo duur, het is eerder klaar en het werkt in ieder geval. Je hebt het dan in één hand. En mensen kunnen van die ruwe gegevens zelf informatie maken.

Als je je afvraagt of een volksvertegenwoordiging hier iets mee zou moeten, dan moet je eerst maar eens kijken hoe die met vergelijkbare onderwerpen omgaat. Hoe gaan ze met personeel om? Daar wil ook niet iedereen alles over weten, maar er zijn wel bepaalde mensen die dingen willen weten. En de overheid is verplicht transparantie te laten zien. Dus in ieder geval moet je in staat kunnen zijn om te laten zien hoe je het gedaan hebt. Dat je het vooraf niet tot in alle details wilt uitwerken omdat dat onhandig is, omdat dat in de weg gaat zitten als je onderweg een stormpje tegenkomt, dat is op zich best te begrijpen. Daar wil je flexibiliteit houden als bestuurder, maar je wil na afloop wel kunnen laten zien welke stappen je genomen hebt en waarom, netjes gedocumenteerd. En dat moet eigenlijk automatisch gebeuren. Dus dat moet geen bureaucratie worden, maar als je een project hebt moet als het ware op een natuurlijke manier vastgelegd worden wat er met dat project gebeurt.

De CIO speelt een centrale rol in het strategisch informatiebeleid. Hij of zij kijkt waar gekke dingen zitten, zoekt samenwerking op en geeft aan hoe je prioriteiten in de dingen kunt brengen. Samenwerking, dat moet je echt afdwingen. Vertrouw elkaar en controleer het vertrouwen. Begin niet opnieuw te ontwikkelen, terwijl er al een hele boel is. Hoed je ook voor alle hoogdravende adviezen, daar moet je alle humbug uithalen en ze herschrijven, dat kan vaak op één A4tje, waarna je aan de slag kunt. En dan vasthouden!

Bij informatiebeleid moet je om te beginnen een onderscheid maken tussen informatiebeleid in de inhoudelijke zin (wat voor soort vragen genereer je en wil je als bestuurder gebruiken om te sturen) en het sturen van ICT en informatievoorziening als middel in het kader van je bedrijfsvoering.

De CIO speelt een rol in de bedrijfsvoering, maar niet bij de inhoud van het informatiebeleid. Ik heb de aanzet gegeven voor de ontwikkeling van de CIO-functie bij de rijksoverheid. De term is niet van mij afkomstig, die bestond al veel langer en kwam uit de Verenigde Staten. Het concept van de CIO is al zeker 20-25 jaar oud. Maar binnen de overheidssfeer in Nederland kom je het pas de laatste 10 jaar tegen. Heel compact geformuleerd heeft de CIO een coördinerende (en dus geen operationele) taak op twee domeinen: de generieke ICT en de specifieke ICT.

Bij generieke ICT moet je denken aan algemene hulpmiddelen, zoals de pc op je bureau, de server die daarachter zit en de technische infrastructuur die daarbij hoort, het systeem dat je gebruikt voor je financiële administratie, dat soort zaken. De specifieke ICT kom je tegen op de beleidsinhoudelijke terreinen zoals het jeugdbeleid, economisch beleid en het geo-domein. Bij elk toepassingsdomein heb je te maken met specifieke ICT.

Zoals ik het zie, heeft een CIO - en dat is nu ook formeel vastgelegd voor de rijksoverheid - een taak op drie terreinen:

- 1 het formuleren van kaders. Dat kunnen technische kaders zijn, bijvoorbeeld welke standaarden de organisatie hanteert, maar ook organisatorische of procesmatige kaders. Bij dat laatste gaat het bijvoorbeeld om de vraag op welke manier een bepaald goedkeuringssysteem voor investeringen in gang wordt gezet.
- 2 Het tweede terrein is dat van het faciliteren. Dit betreft een heleboel dingen op het terrein van ICT, dat zijn 'kunstjes' die niet iedereen elke dag doet. Een CIO heeft een team van medewerkers om zich heen, die de managers in de organisatie kunnen helpen bij het schrijven van een goede business case, een informatieplan of een implementatieplan.
- 3 Het derde terrein is dat van de controlerende en handhavende taak. Dan ga je dus kijken of de kaders die zijn geformuleerd ook echt worden nageleefd.

Misschien zou je er nog een adviserende taak richting bestuurlijke gremia aan toe kunnen voegen. Dat is ook de reden waarom een CIO heel hoog in de organisatie moet zitten. De fout die vaak wordt gemaakt is dat men verantwoordelijkheden

laag in de organisatie legt of de taak belegt bij een directeur ICT. Als CIO moet je echt op het niveau van bestuursraad of MT zitten.

Dat zijn dus de kaders. Als we nu terugkeren naar het onderscheid generieke ICT en specifieke ICT, dan zien we dat het vrij veel voor komt - het is niet nodig, maar het komt vrij veel voor - dat de CIO op het terrein van de generieke ICT wat meer operationele taken heeft. Dan is hij eigenlijk 'baas generieke ICT'. Hij stuurt dat dan ook aan. Je kunt daar in termen van functiescheiding misschien wel een vraag bij hebben, maar het is in ieder geval een praktische oplossing. Het heeft ook als voordeel dat zo iemand zich niet meer te buiten kan gaan aan allerlei luchtfietserij en echt van wanten moet weten. Algemene managementvaardigheden voor een CIO is niet voldoende, net zo als dat ook geldt voor een hoofd Financiën of een hoofd HRM. Je moet op hoofdlijnen ook inhoudelijk weten waarover je het hebt.

Strategie

Bij kaderstelling speelt planning een belangrijke rol. Dan heb je te maken met een informatieplan, maar ook met portfoliomanagement of business cases. Het allerbelangrijkste daarbij is de relatie tussen de plannen en de overall strategie van de organisatie. Dat moet heel expliciet aan de orde komen. En dat is ook een taak van de CIO. Hij moet zorgen voor de juiste processen en besluitvormingsstructuur. Eigenlijk is het niet anders dan met de begroting. Die moet je ook opstellen in het licht van je strategie. Je kunt wel eens twijfels hebben over de vraag of dat in de praktijk voldoende gebeurt, maar het hoort wel zo te zijn. Een informatieplan is voor de informatievoorziening precies hetzelfde wat een begroting is voor alles wat met financiën te maken heeft.

Als je analyseert waar het met zo'n CIO fout kan gaan, dan zijn dat in hoofdzaak twee dingen:

- 1 de CIO is niet berekend op zijn taakuitoefening. Als je nog denkt in termen van algemene managementvaardigheden en je gaat ervan uit dat je links en rechts naar bevind van zaken beslissingen kunt nemen, dan kun je ervan verzekerd zijn dat het niet gaat werken.
- 2 In de praktijk doet zich vaak nog een groter probleem voor, namelijk dat de CIO zijn rol niet wordt gegund.

Als iemand in de organisatie op een bepaald beleidsterrein, zeg jeugdzorg of economisch beleid, ICT- investeringen wil gaan doen of bijvoorbeeld zijn eigen gegevensverzamelingen wil aanleggen, zijn eigen geo-pakketten of hardware kopen en hij heeft geen boodschap aan de CIO, dan kom je in de problemen. Dat hebben we

de laatste jaren maar al te vaak in overheidsland gezien. Hele afdelingen met eigen budgetten die de wereld om zich heen zijn gaan organiseren. Het staat of valt met de rol die door de CIO wordt ingevuld. Dat is overigens niet gemakkelijk, want er moet veel weerstand worden overwonnen. Ik heb tegen de departementale CIO's wel eens gezegd: je moet één keer de strijd aangaan en dan moet je zeker weten dat je wint. Je kiest daarvoor een onderwerp uit dat zo evident is, dat dat altijd goed afloopt. Je maakt daar een vreselijke hoeveelheid kabaal over, iedereen schrikt en laat het daarna wel uit zijn hoofd om uit de pas te lopen. De volgende keer gedragen ze zich.

Je moet je als CIO ook zelf goed laten faciliteren. Het staat of valt natuurlijk met de kwaliteit van je interventies. Als je op een gegeven moment zegt: 'Dat mag allemaal niet', maar je hebt geen goed verhaal waarom dat zo is en je weet ook niet wat er allemaal speelt, dan is dat natuurlijk ook heel gevaarlijk.

Architectuur

Je moet over de goede instrumenten beschikken. Een heel praktisch hulpmiddel is de architectuur. Elke organisatie moet beschikken over een concernarchitectuur. Ik weet dat veel mensen onder dat woord iets heel verschillends verstaan. Eigenlijk geldt voor het hele terrein van de informatievoorziening: er circuleren maar heel weinig woorden, maar heel veel begrippen. Dus één woord kan heel veel verschillende betekenissen hebben en dat zorgt wel eens voor verwarring.

Een architectuur bestaat wat mij betreft uit twee dingen. Het is een resultaat en het is vooral ook een proces. Het resultaat is een samenhangend geheel van voorzieningen op het gebied van de informatievoorziening. Dat is nog redelijk abstract, maar dan moet je dus denken aan voorzieningen op het gebied van techniek, applicaties en gegevens. Je moet aangeven hoe dat met elkaar samenhangt. Dat kun je op verschillende niveaus in een onderling verband met elkaar brengen. Het zijn eigenlijk verschillende lagen. Zo heb je technische architecturen, je hebt applicatie-architecturen (die aangeven op welke manier je met die techniek omgaat), je hebt informatie architectuur (de manier waarop je met gegevens omgaat) en dan heb je ook nog eens de bedrijfsarchitectuur waar in feite de processen worden beschreven. En waarvoor je gebruik maakt van die onderliggende lagen van techniek, applicaties en gegevens. Dat stelsel samen vormt het geheel van de architectuur op het terrein van de informatievoorziening.

Als je het gaat formaliseren, praat je dus over een verzameling van procesbeschrijvingen: hoe werken processen, hoe steekt het proces van subsidieverstrekking bijvoorbeeld in elkaar of van vergunningverlening? En daaraan gekoppeld, welke gegevens heb je nodig om die processen goed te laten verlopen en wat voor appli-

caties? Hoe richt je dat in? Welke techniek hoort daarbij? En even voor de goede orde, dat hoeft dus eigenlijk nog niks met ICT te maken te hebben; ook in de tijd dat we uitsluitend nog met papier werkten, had je al zo'n architectuur, alleen waren het toen ladekasten en dossiers. De techniek is nu 'harder', maar in feite is het hetzelfde.

Dat geheel geeft het kader om allerlei zaken te beoordelen. Want binnen elk van die lagen heb je te maken met standaarden. Op het terrein van de techniek heb je technische standaarden, ontwikkeltalen en programma's. Je kunt besluiten om een SAP-systeem te kopen omdat je bepaalde zaken geïntegreerd wilt hebben. Op het niveau van gegevens kan het gaan om bepaalde definities van gegevensgebruikers. Bijvoorbeeld de afspraak dat als er met adressen gewerkt wordt, dat dan daarvoor de standaarden van de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA) worden gebruikt. Processen ga je modelleren rondom een bepaald voorkeursproces. Als je dat in zijn geheel hebt vastgelegd, dan heb je een beoordelingskader waaraan je voorstellen kunt toetsen.

En als een directeur vervolgens met een voorstel komt, dan kan het dus zijn dat je constateert dat daarin gesproken wordt over een gegevensverzameling die al op een andere en goedkopere manier in huis plaatsvindt. Het gaat hier niet om de doelvragen, dat is een verantwoordelijkheid van de budgethouder. De CIO is niet een soort super bestuurder die bij alles gaat navragen of dat wel de bedoeling is. Hij ziet erop toe dat de goede stappen gezet worden en bewaakt de standaardisatie van gegevens. Als je dat niet goed organiseert, dan moet je alles weer dubbel gaan verzamelen en krijg je inconsistenties.

Het is dus wel een taak van de CIO om ervoor te zorgen dat er een architectuur als toetsingskader is. En dat betekent ook dat je kijkt naar zaken als interoperabiliteit: als het niet aan bepaalde voorwaarde voldoet wat betreft interfaces, dan kunnen de systemen niet met elkaar communiceren en dan gaat het voorgestelde project of programma dus niet door.

Uitbesteden

Bij de discussie over het naar binnen halen van kennis van buiten, moet je allereerst vaststellen dat de externe wereld uit twee hoofdgroepen bestaat. Op de eerste plaats zijn er allerlei voorzieningen die door andere overheidslichamen al tot stand zijn gebracht en waar je gebruik van kunt maken. Dan moet je denken als zaken als GBA, handelsregister en zaken in het geo-domein. Zaken waarvan iedereen, zeker ook in het kader van de E-overheid, vindt dat je er gebruik van moet maken. Zo is er ook een architectuur voor de overheid als geheel, de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA).

Dan komen we op het tweede domein, dat is de discussie over sourcing: uitbesteden of zelf doen. Uitbesteden kan op alle niveaus, op het niveau van techniek, op het niveau van applicaties en zelfs op het niveau van processen, dan praat je over business process outsourcing. Een bekend voorbeeld buiten de informatievoorziening is de uitbesteding van catering of van drukwerk. Maar ook een informatievoorzieningsproces kun je in zijn geheel als proces uitbesteden.

Er bestaan geen echte kaders hoe je met het vraagstuk van outsourcing om moet gaan. Maar er zijn wel 'best practices', waar je lering uit kunt trekken. De allerbelangrijkste les – en dat kan niet genoeg benadrukt worden – is dat als je de zaak in eigen huis niet goed op orde hebt, dat je het dan ook niet kunt uitbesteden. Als je het intern al niet kunt aansturen, dan lukt het extern zeker niet.

Daarnaast is een belangrijke les, waar overigens vaak tegen gezondigd wordt, dat je het opdrachtgeverschap niet kunt uitbesteden. Je moet wel zelf de baas blijven. Soms kom je tegen dat men zegt: 'Wij doen de IT de deur uit, dus wij hoeven daar ook niet meer over na te denken'. Die houding is een garantie voor ellende. Je moet zorgen dat je de regiefunctie hierover zelf in handen hebt. En voor de rest is het een zaak van opportuniteit, wat je al dan niet kunt uitbesteden op de verschillende lagen. Bij bepaalde dingen kan het verstandig zijn en soms ook niet. Als je iets hebt waarvan de inhoudelijke kennis bijvoorbeeld binnen je eigen organisatie aanwezig is, op het terrein van processen, dan moet je dat uiteraard niet uitbesteden.

Een voorbeeld buiten de provinciale sfeer waar ik net zelf mee werd geconfronteerd. Tot een half jaar geleden was ik programmamanager Studiefinanciering. Dat is een heel complex proces met elk jaar weer andere regels. Dat moet je als proces niet in zijn geheel uitbesteden, want een private partij weet gewoon niet wat er allemaal gebeurt. En kan daar ook niet op interveniëren, want het hele stelsel zit vol met uitzonderingen. Dus daar is het lastig. Waar het bijvoorbeeld wel zou kunnen bij die zelfde studiefinanciering, is de incassofunctie. Je hebt een hoeveelheid geld uitstaan, dat moet terugkomen, je weet precies waar het vandaan moet komen, in laatste instantie kun je zelfs iemand langs de deur sturen om het op te halen. Dat kun je prachtig beschrijven en is niet ingewikkeld. Zo'n proces kun je wèl uitbesteden. Maar als je ergens al heel veel hebt geïnvesteerd in hardware, je hebt hele straten met servers staan, die nog niet zijn afgeschreven en het bedrijf waarmee je wilt outsourcen wil ze niet overnemen, dan moet je daar niet instappen en gewoon even wachten.

Opdrachtgever

En natuurlijk, het komt voor dat een partij die je in huis haalt om een probleem

voor je op te lossen, het probleem in feite in stand houdt omdat men daar een belang bij heeft. Maar ook daar is een gemakkelijke oplossing voor, je moet altijd goed kijken naar het track record van zo'n bedrijf. Kijken wat ze bij andere klanten hebben gedaan en nagaan of ze dit soort gedrag eerder hebben vertoond. En als dat zo is, moet je ze gewoon niet binnenhalen. Of dat altijd gebeurt kan ik niet overzien. Vaak gaat het toch zo dat er in een aanbestedingsprocedure drie bureaus uitgenodigd worden voor een presentatie en dat wie de meeste indruk maakt en niet te duur is de klus krijgt. Daar raken we ook aan het grote knelpunt op het terrein van het informatiserings- en automatiseringsbeleid, dat kan ik met mijn ervaring na dertig jaar zeggen: het opdrachtgeverschap. Mensen weten niet hoe het moet en doen het niet; ze zijn ook niet bereid er de nek voor uit te steken. Bij al die grote ICT-projecten die fout gaan, daar draait het altijd om het opdrachtgeverschap dat niet goed was.

De grootste fout die je kunt maken, is dat als je op een gegeven moment bepaalde taken gaat uitbesteden (en dat kan zowel binnen als buiten de organisatie zijn, want ook binnen de organisatie moet je soms dingen uitbesteden), dat je dan niet scherp formuleert wat de doelen zijn, wat het gaat kosten, hoe de business case eruit ziet. En je kunt wel knippen, en dan heb je in plaats van een grote rampspoed misschien een aantal kleine 'rampspoedjes', maar als je niet goed stuurt komt het uiteindelijk toch op hetzelfde neer. Mijn ervaring is dat het ook veel te maken heeft met interesse. Mensen zijn vaak erg gemotiveerd om iets te doen op beleidsinhoudelijke dossiers, daarop worden ze aangesproken. Het is ook geen klacht over de kwaliteit van ambtenaren. Integendeel, dat zijn dikwijls heel gemotiveerde en heel slimme mensen. Het heeft te maken met belangstelling. En in dit geval heeft het ook te maken met de aard van het onderwerp. Weer even de parallel met financiën: managers hebben vaak geen belangstelling voor geld, dat moet er gewoon zijn, vinden ze. Zo is het ook met de informatievoorziening. Daar komt nog bij dat het tot nu toe altijd gemakkelijk is gebleken om nieuwe projecten te financieren. En er is niets ergers voor een organisatie dan te beschikken over veel geld.

Kaders

Op zichzelf hoeft het niet erg te zijn dat je projectleiderschap uitbesteedt. Maar dan moeten de kaders wel scherp zijn geformuleerd. En de ene projectleiding is de andere niet. Bij studiefinanciering werkte ik als externe programmamanager (de interne waren gesneuveld) met een heleboel externe projectleiders. Want er was niemand binnen de organisatie die dat beheerste. Als je zoveel externe projectleiders hebt, wat op zich niet dodelijk hoeft te zijn zeker als het tijdelijke projecten betreft, dan moet de regie wel heel stevig in elkaar zitten. En om een goede regie te voeren, moet je van wanten weten.

Provincies hebben in zekere zin de pech dat er maar zo weinig van zijn. Toen er nog meer dan 600 gemeenten waren in Nederland, moesten die wel samenwerken om iets van de grond te krijgen. Provincies, daar zijn er maar een paar van, ze hebben een redelijk apparaat en ze hebben grosso modo genoeg geld. Dus dan kun je het een hele tijd volhouden om de dingen zelf te blijven doen. Maar verstandig is het natuurlijk niet. Je ziet zelfs dat organisaties die nog meer geld hebben, zoals de Rijksdienst, nu bezig zijn om samen te werken. Toen ik directeur informatisering Rijksoverheid was, maakte ik deel uit van het managementteam DGOBR, het directoraat-generaal voor de bedrijfsvoering van de Rijksdienst. De samenwerking tussen departementen op het punt van de bedrijfsvoering begint echt vorm te krijgen. Je ziet nu zelfs twee departementen in één gebouw zitten. Dat is uniek, dat was sinds 1814 nog nooit gelukt.

Op het terrein van de informatievoorziening komt er één standaard geautomatiseerde werkplek voor alle departementen. Voor alle 200.000 mensen in de Rijksdienst. De CAO's worden allemaal geharmoniseerd, er komt één functiegebouw met precies dezelfde voorwaarden, terwijl dat tot nu toe helemaal uit elkaar liep. Er is dus echt sprake van een ontwikkeling in de goede richting. Er is nu ook een belangrijk uitvoeringsprogramma 'Compacte Rijksdienst' waarin men voorzieningen gaat delen. Het fenomeen shared services is in opkomst. De hele HRM-functie voor de ministeries komt nu in de vorm van P-Direkt tot stand. Dat is up and running. Hetzelfde op het terrein van de documentaire informatievoorziening, waar DOC-Direkt, de nieuwe archiefdienst van de Rijksdienst, krachtig ter hand wordt genomen. Provincies hebben tot op heden nooit de noodzaak gevoeld om die weg op te gaan. Vroeger had ik veel contact met mijn collega bij het IPO, die zat altijd met zijn handen in het haar en kon alleen maar zeggen dat de provincies op het punt van samenwerking niets wilden.

Begin simpel

En als je wilt weten op welke terrein je het best kunt samenwerken, dan zeg ik: begin met de simpele dingen, bijvoorbeeld op het terrein van kantoorautomatisering. Zeker met de huidige cloud-technologie, is het zeer eenvoudig om één gestandaardiseerde werkplek voor de provincies te hanteren à la DWR, de Digitale Werkomgeving Rijksdienst. Ik ben ervan overtuigd dat dat de helft in kosten zou schelen. De CIO's zouden dat kunnen en moeten afdwingen.

Als je echt op inhoudelijk terrein wilt gaan uniformeren door middel van shared services, dan moet je eerst de processen gaan harmoniseren. Dat was ook de grote les bijvoorbeeld van P-Direkt, de HRM-samenwerking tussen de departementen. Want daar was het de eerste keer goed fout gegaan. Omdat men inderdaad zei: 'We hebben nu allemaal één pakket, jullie loggen vanaf nu allemaal in vanuit jullie

terminals.' Qua techniek kon het. Maar binnen vijf jaar was het project volledig ter ziele gegaan. Omdat de mensen zeiden: 'Onze processen zitten helemaal niet zo in elkaar'. Vervolgens heeft men vijf jaar geïnvesteerd in harmonisatie van de onderliggende processen en de opleidingen die daarbij horen. En nu werkt het zonder problemen. Vandaar ook mijn stelling: begin met de simpele dingen. Zo kun je het langzaam opbouwen. Een logische volgende stap is dan documentaire informatievoorziening, de manier waarop je met documenten omgaat, niet de inhoud ervan. De documenten zelf kun je trouwens ook redelijk standaardiseren. Bouw het langzaam op tot meer complexe dingen.

Volksvertegenwoordiging

Wat zouden PS op het gebied van kaderstelling moeten doen op het gebied van informatiebeleid? In ieder geval zorgen dat de CIO functie er is en verwijzen naar wat er elders gebeurt. Iedereen is zijn bedrijfsvoeringfuncties aan het versterken op het terrein van informatievoorziening en automatisering. Je kunt uitleggen dat dit terrein zo belangrijk is dat je daar een belangrijke coördinerende functie bij nodig hebt. En dan moet je ook meteen vastleggen wat voor taken daarbij horen.

Op het terrein van de kaderstelling heb je vervolgens twee belangrijke dingen nodig. Een soort begroting op het terrein van de informatievoorziening, een informatieplanning voor de komende vier jaar (met daarin dus wat je gaat doen, wat je daarmee beoogt en wanneer dat klaar is) en een architectuur. Dat laatste is overigens het meest lastige. Maar je hebt regels nodig om te kunnen beoordelen of de goede dingen gebeuren en of ze ook goed gebeuren.

Aan het eind van het beleidsproces is er natuurlijk controle. Dat blijft een taai probleem. Het is niet verkeerd om het beleid aan een externe beoordeling te onderwerpen. Je kunt een dashboard laten ontwikkelen op het terrein van de grote ICT projecten om verantwoording af te leggen en PS in staat te stellen te controleren. Maarten Hillenaar, mijn opvolger als Rijks-CIO, heeft nu een dashboard voor de ongeveer dertig grote ICT-projecten die er zijn. Dan kun je precies de voortgang zien, wat er goed gaat en wat er fout gaat. Dat zou je ook voor de provincies kunnen doen.

En veel belang hecht ik aan best practices. Je kunt wel met allerlei analyses komen, maar het is beter om te zeggen: we nemen nu bij andere overheden waar dat men overall een CIO functie aan het inrichten is, wat betekent dat voor ons? Dan moet iedereen zich toch wel een beetje achter de oren gaan krabben. En als die functie er eenmaal is, dan kun je verder. Je moet ergens een vinger achter krijgen. Pas dan kun je langzaam je invloed op zo'n terrein gaan uitoefenen.

Colofon

Interviews: Zuidelijke Rekenkamer

Landschapsfotografie: Henk van den Berg, Oss

Vormgeving: Henk van den Berg Creatieve Communicatie, Oss

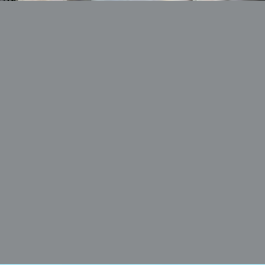
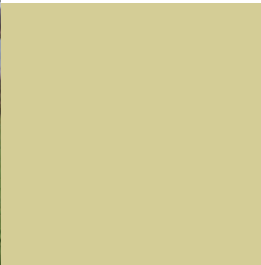
Drukwerk: Drukkerij Wihabo, Geffen

Artikelen of delen daarvan mogen alleen uit deze publicatie worden overgenomen met bronvermelding en goedkeuring van de Zuidelijke Rekenkamer.

ISBN 978-90-8768-033-6



9 789087 680336



Postbus 2000
5600 CA Eindhoven
Keizersgracht 5
5611 GB Eindhoven
tel. 040 - 232 93 38
www.zuidelijkerekenkamer.nl

