



Aan de gemeenteraad van Bloemendaal

Aan de gemeenteraad van Heemstede

Datum: 15 november 2019

Betreft: Onderzoek naar de ICT-samenwerking tussen Bloemendaal en Heemstede

Geachte raadsleden,

De rekenkamercommissies van Bloemendaal en Heemstede besloten dit voorjaar om gezamenlijk onderzoek te doen naar de samenwerking tussen de gemeenten Bloemendaal en Heemstede op het gebied van de automatisering en de informatisering. Op 21 maart 2019 werden de colleges en de raden hierover geïnformeerd en werd aan hen het onderzoekvoorstel ter kennisname toegezonden.

Het onderzoek beslaat de periode begin 2015 tot juni 2019. Het onderzoek is uitgevoerd van maart tot en met augustus 2019 en het is – na ontvangst van de resultaten van de benchmark betreffende de kosten van de ICT – afgerond in september 2019.

**Hierbij gaan in één bundel:**

- De conclusies en aanbevelingen van de rekenkamercommissies.
- De bestuurlijke reactie van de colleges van B&W.
- Het nawoord van de rekenkamercommissies.
- Het onderzoeksrapport “Evaluatie van de samenwerking tussen de gemeenten Bloemendaal en Heemstede op het gebied van de automatisering en informatisering”.

**De onderzoeksvragen luiden:**

- Op welke wijze heeft de ICT-governance invulling gekregen en wat was daarvan het effect op de ICT-samenwerking?
- Hoe hebben de organisatievormen van de ICT-samenwerking en de wijze waarop daarin gewerkt wordt, (de uitvoering) bijgedragen aan het resultaat van de ICT-samenwerking?
- Wat zijn de opbrengsten en kosten van de ICT-samenwerking tussen Heemstede en Bloemendaal?
- Kan de samenwerking worden ontvlochten en zo ja, wat zijn daarvan de gevolgen?

De algemene conclusie luidt: De gemeenten zijn goed op weg, maar de bestuurlijke aansturing door de raden en de colleges behoeft veel meer aandacht.



De ambtelijke organisaties weten elkaar inmiddels goed te vinden. Met de outsourcing van de ICT infrastructuur en het beheer daarvan zijn grote stappen gezet zodat de geformuleerde doelen van de samenwerking op dit gebied (verminderen van de (personele) kwetsbaarheid, verhogen van de beschikbaarheid van systemen en bijbehorende ondersteuning en verhogen van de kwaliteit van (interne) dienstverlening) binnen bereik komen.

De zogenaamde informatisering (het gebruik van software en gegevens ter ondersteuning van de interne en externe informatievoorziening en bedrijfsprocessen) vertoont nog te weinig samenhang en doelgerichtheid. Daarom is de ambtelijke organisatie nog onvoldoende ontwikkeld om de doelen van de samenwerking (maximale harmonisatie van systemen, professionalisering van het informatiemanagement en een goede implementatie van zaakgericht werken) volledig te realiseren.

De informatieverstrekking aan de raden over de ICT-samenwerking als geheel bleek weinig samenhangend. Beide colleges en beide gemeenteraden hebben weinig aandacht besteed aan de kaders waar binnen de automatisering en de informatisering zich zouden moeten ontwikkelen en er is weinig sturing geweest op de kosten en opbrengsten. De externe benchmark die in september verscheen wijst uit dat de gemeenten ruim boven het gemiddelde kostenniveau voor ICT zitten<sup>1</sup>.

### **Het onderzoek mondt uit in een tiental *aanbevelingen*:**

#### **Voor de raden en colleges**

- Verlaat het idee dat ontvlechten altijd mogelijk moet zijn. Bouw dit om naar een positief streven waarin de doelen van de ICT-samenwerking op het gebied van Automatisering en Informatisering concreet zijn geformuleerd, zodat deze ook houvast geven aan de werkorganisatie. Hef daarmee de belemmering op de ontwikkeling van de afdeling Informatisering op. Maak er een “gewone” afdeling van met een eigen budget en een eigen formatie.
- Wees bewust dat outsourcing niet mag betekenen “loslaten”. Outsourcing vergt, nog meer dan het management in de eigen organisatie, dat er gestuurd wordt op concrete afspraken en dat de uitvoering daarvan geregeld en nauwkeurig gecontroleerd wordt. Richt daarvoor een (regie)organisatie in die daarvoor qua kennis en kunde voldoende geëquipeerd is.
- Maak beleid voor het omgaan met data en versterk het databeheer (de data governance). De beide gemeenten werken in VNG verband mee aan het programma Common Ground. Het bundelen en delen van betrouwbare (juiste, volledige, tijdige) data kan een grote rol gaan spelen in de beleidsontwikkeling. Breng de data die uit het gebruik van verschillende applicaties beschikbaar zijn, in samenhang en deze. Alleen dan zijn deze bruikbaar voor de beleidsontwikkeling en analyses (data science). Tot nu toe hebben de raden zich nog geen beeld gevormd over de mogelijkheden en de consequenties. Dit is nodig als eerste stap naar beleidsvorming op dit gebied (m.a.w. start met voorlichten en opleiden).

---

<sup>1</sup> De rekenkamercommissies stellen vast dat de oorzaken daarvan buiten de scope van de benchmark vielen.



- Laat de transitie niet langer duren dan nodig is. Verklaar wat de (extra frictie-) kosten zijn die tijdens de transitie gemaakt worden (zoals het nog gebruiken van meerdere verschillende applicaties voor hetzelfde doel), maak afspraken hoe en wanneer dat traject wordt afgerond en bepaal vooraf wat de concrete opbrengsten moeten zijn. Kortom: ga daar stevig op sturen, ook op de kosten, stel concrete doelen en controleer daar op.
- Verbeter de legitimatie voor ICT uitgaven - met name voor Informatisering en onderken daarmee de consequenties die de digitale overheid met zich meebrengt. Zorg met name ook voor meer transparantie en verantwoording van de kostenverdeling tussen Bloemendaal en Heemstede.

#### **Voor de ambtelijke organisatie**

- Houd functioneel beheer in het hart van de organisatie. Volg het advies van Gateway 2018 op en zorg ervoor dat de gebruikers actief (actiever) betrokken worden (eigenaarschap) en organiseer de vraagkant van de informatievoorziening.
- Betrek de gebruikers actief bij de verdere ontwikkeling van de I-functie in de organisaties. Niet de technische kant is alles bepalend voor de te maken keuzes ("elk probleem is oplosbaar of: "men vraagt en wij leveren") Vooral de gebruikersbehoeften zijn in samenhang maatgevend. Functioneel beheer en daarmee het adequaat doen inrichten van de applicaties vormt de cruciale schakel tussen de ICT-er en de gebruiker en kan daar een belangrijke rol in vervullen.
- Zorg dat de verantwoordings- en rapportagelijnen helder en eenvoudig zijn. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn een samenhangende eenheid. Op dit moment lopen lijn- en programmaverantwoordelijkheden - ogenschijnlijk althans - door elkaar. Het beroep dat beide gemeenten doen op "vertrouwen", mag de duidelijkheid over taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden - ook in financieel opzicht - niet vertroebelen.
- Zorg ervoor dat betreffende processen en procedures tussen beide gemeenten zoveel mogelijk geharmoniseerd worden zodat de gemeenten meer efficiencywinst kunnen boeken. Deze keuzes moeten de gemeenten zelf maken. Zet daar (tijdelijk) een apart programma voor op en zorg voor goede afstemming daarover met de raden.
- Evalueer de (effecten van) de omschakeling op zaakgericht werken zo spoedig mogelijk en gebruik de uitkomsten voor het zetten van verder stappen op het gebied van de harmonisatie van werkprocessen.

#### **Bestuurlijke reactie**

Op 24 oktober 2019 is het onderzoeksrapport met conclusies en aanbevelingen voor *bestuurlijk wederhoor* naar de colleges van B&W gestuurd. Zij gaven op 12 november 2019 een gezamenlijke reactie. De colleges schrijven dat zij zich kunnen vinden in de aanbevelingen van de rekenkamercommissies. "Er zijn stappen gezet in de besturing van informatisering en automatisering



(I&A), maar er is nog steeds sprake van twee verschillende sturingslijnen. I&A moeten een als samenhangend geheel van activiteiten worden georganiseerd in één organisatie.”

### Tot slot

We zien de behandeling van het rekenkamerrapport in de raadscommissies en raden met veel belangstelling tegemoet. Het is aan u als raadsleden om te oordelen of de aanbevelingen uit het rapport worden overgenomen. Uiteraard zijn de rekenkamercommissies graag bereid tot een nadere uitleg en het beantwoorden van vragen over dit onderzoek.

Rekenkamercommissie Bloemendaal

Rekenkamercommissie Heemstede

w.g.

w.g.

B.J. Glashouwer RE RI CISA

J.K.M. van Eijsden

(voorzitter)

(voorzitter)

Bijlage met:

- Inleiding.
- Conclusies en Aanbevelingen.
- Bestuurlijke reactie met bijlage.
- Nawoord.
- Onderzoeksrapport: Evaluatie van de samenwerking tussen Bloemendaal en Heemstede op het gebied, Rekenkamercommissies van Bloemendaal en Heemstede, rapporteurs namens beide gemeenten: Ir. J.J.Bakker (lid RKC Bloemendaal) en D.J. Schoneveld, Msc, PCP (Berenschot, namens RKC Heemstede), d.d. 15 november 2019