

**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	Risicomangement	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)<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> 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:
  - het project was buiten de lijn geplaatst, waardoor de aandacht van het lijnmanagement beperkt was;
  - Het project heeft niet altijd de aandacht gekregen in het college en de directie die het verdiende;
  - 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 opgesteld<sup>2</sup>. 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’<sup>3</sup> en ‘Scenario’s Informatiebeleid’<sup>4</sup> worden verwezenlijkt.’

---

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

<sup>3</sup> Dit streefbeeld komt in paragraaf 2.3 van deze rapportage aan de orde.

<sup>4</sup> 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 geweest<sup>5</sup>. '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

---

<sup>5</sup> 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](http://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 bedrijfsvoeringsstelsel 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 (stelsel 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](http://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'<sup>6</sup> 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).

---

<sup>6</sup> 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 archivalistische 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 bedrijfsvoeringproduct '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 <a href="http://www.brabant.nl">www.brabant.nl</a> 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: 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

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 voornamelijk 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 bestuursperiode<sup>7</sup>.

## **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:

---

<sup>7</sup> 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 informatievoorzieningsfuncties: 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 informatievoorzieningsarchitectuur 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> voortgangsrapportage. Hieronder wordt alleen nieuwe/aanvullende informatie ten opzichte van de 3<sup>e</sup> 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 (stimuleringssubsidies 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 Beleidseenheden 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 beleidseenheden, 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 programmaliijnen - bedieningsconcept, digitaal werken en besturing en organisatie I&A - in samenhang gerealiseerd te worden. In de nadere uitwerkingen worden nog te weinig verbindingen tussen programmaliijnen 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 aansturing<sup>8</sup>. 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.

<sup>8</sup> 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 marktorientatie 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: <ul style="list-style-type: none"><li>· Generieke subsidie procesbeschrijving</li><li>· AwmS architectuur overzichten en -platen (Referentie Architectuur)</li><li>· Digitale WorkFlow vaststellen, beschrijven en uitvoeren in FLOWer</li></ul>
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

	lijnorganisatie. Het reguliere projecten proces zorgt voor verder gebruik en inzet.
--	---

### *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, wordt<sup>9</sup> 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).

<sup>9</sup> 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)<sup>10</sup>, 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.

---

<sup>10</sup> 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 informatiebehoefte en daarmee de kaders om te bepalen welke i-projecten uitgevoerd moeten worden tot 2011 en daarna. Voor het bepalen van informatiebehoefte 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 portfolioproces (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 (groeierende) 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 €)

<b>Realisatie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Basisinfrastructuur</b>					
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
<b>Beheer applicaties</b>					
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
<b>Telecommunicatie</b>					
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
<b>Totaal Saldo (tekort) ***</b>		<b>1.218</b>	<b>929</b>	<b>1.921</b>	<b>1.489</b>

\* 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 actiepoint 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 verknoot 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), risicomangement (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 organisatiemodel I&T (Informatievoorziening en Technologie)<sup>11</sup>. 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):

---

<sup>11</sup> 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 zijn<sup>12</sup>:

- 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:
  - definiëren van de informatiebehoefte van de (beleids)directies,
  - vertalen van functionele informatiebehoefte naar I&T-diensten,
  - onderzoeken van de mogelijkheden voor bundeling van informatiebehoeften,
  - kanaliseren van de behoeften naar de juiste besluitvormingsprocedures,
  - opstellen en onderhouden van een Product-Diensten-Catalogus (PDC),
  - het vastleggen van afspraken met (beleids)directies in Service Level Agreements (SLA's) en
  - 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:
  - vertalen van PDC naar leveranciers,
  - vertalen van SLA's en projecten naar contracten en opdrachten,
  - 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,

---

<sup>12</sup> Informatieset voor medewerkers over inrichting Regiemodel GD-IIV, februari 2010.

- 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
- 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 uitvoeren 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*

<b>Inhuur arbeidscapaciteit</b>	<b>Jaar</b>	<b>Bedrag in euro's</b>
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 €)
<b>ICT projecten</b> Projectleiders, ontwikkelaars, testers, etc.	16 -19 fte		2,5 – 2,8 miljoen
<b>Beheer applicaties</b> 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
<b>Technisch beheer en helpdesksupport</b> 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
<b>Overige inhuur</b> 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
<b>TOTAAL</b>	<b>29 -37 fte</b>	<b>210.000</b>	<b>4,2 - 5,1 mln</b>

\* 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’<sup>13</sup>. 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.

---

<sup>13</sup> 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 informatiebehoefte 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 project<sup>14</sup>.

- 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

---

<sup>14</sup> 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-behoefte voor 2012 (d.d. 21 september 2011) blijkt dat de werkwijze om tot de I-agenda te komen enigszins is gewijzigd:

1. De I-behoefte 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 informatiebehoefte 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 beheer<sup>15</sup>. Beheer betreft het in gebruik nemen en beheren van (nieuwe) ICT-voorzieningen, bijvoorbeeld hard- en software. Hiervoor moeten middelen (budget en personele capaciteit) worden gereserveerd<sup>16</sup>.
  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.

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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)*

<b>Jaar</b>	<b>Bedrag in euro's</b>
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

	<b>Realisatie 2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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

	<b>Realisatie 2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
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)		<b>1.218</b>	<b>929</b>	<b>1.921</b>	<b>1.489</b>
* 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:

- risico's van vitale systemen op basis van afhankelijkheids- en kwetsbaarheidsanalyses (A&K-analyses);
- 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 Marapperiode 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 <ul style="list-style-type: none"> <li>• digitale werkvloer</li> <li>• inrichten I&amp;A besturingsorganisatie</li> <li>• Gerichte aanpak cultuur Anders Werken en Eén Brabant</li> <li>• Mediation</li> <li>• Kantoorinnovatie</li> </ul>	<p>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</p> <p>Inrichting verloopt volgens planning; investeringsagenda is niet opgeleverd. Wel is er een audit uitgevoerd door een onafhankelijk bureau over de investeringen.</p> <p>De I&amp;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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

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 vorderingsproces 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	<p>Deels gerealiseerd:</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

### *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:
  - de stand van zaken van diverse grote projecten;
  - vastleggen van ambities;
  - inzet van middelen en omschrijving van hetgeen daarmee bereikt dient te worden;
  - consequenties van 'Het Nieuwe Werken' voor het personeel;
  - beschrijving communicatie met burgers en externe relaties;
  - beschrijving communicatie intern;
  - aangrijpen verbouwing provinciehuis om visie te verduidelijken;
  - implementatie afspraken duurzaam ict-inkoopbeleid;
  - 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:
  - Projectportfoliomanagement  
Inrichting en verrichting van het proces om structureel meer grip te krijgen op de selectie, sturing en uitvoering van i-projecten;
  - I-agenda 2010 en 2011;
  - De onderbouwing van i-projecten is verbeterd. De I-agenda sluit daardoor beter aan bij concernbrede (verander)opgaven;
  - Het aantal i-projecten is fors afgenomen: van ruim 150 projecten per jaar naar +/- 50 projecten in 2010;
  - Oprichting ICT Kernteam voor strakkere sturing op de realisatie van de projectenportfolio;
  - Aandacht voor architectuur en beheer bij de opzet en uitvoering van projecten;
  - Flinke stijging slagingspercentage i-projecten;
  - Verandering in werkwijze waarbij internen de projectopdracht vormgeven en externen deze uitvoeren;
  - Projectenadministratie voor sturen op uren en geld;
  - 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](http://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). Begrenzingsen 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 begrenzingsen 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.