



Evaluatie van de Kadernota ICT-beleid 2013-2015

Eindrapport

In opdracht van:

Provincie Noord-Brabant

Project:

2015.083

Publicatienummer:

2015.083-1533

Datum:

Utrecht, 10 november 2015

Auteurs:

drs. Hugo Gillebaard
ir. Tommy van der Vorst
ir. Menno Driesse
ir. ing. Reg Brennenraedts MBA

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
1.1	Onderzoeksvraag	5
1.2	Onderzoeksmethodiek	6
1.3	Beperkingen van het onderzoek	7
1.4	Leeswijzer	7
2	Doelstellingen van de Kadernota	9
2.1	Speerpunt 'digitaal werken'	9
2.2	Speerpunt 'technische basis op orde'	10
2.3	Overige doelstellingen en aandachtsgebieden	10
3	Bevindingen evaluatie en conclusies	13
3.1	Beantwoording van de hoofdvraag	13
3.2	Beantwoording van de deelvragen	15
	Bijlage 1. Doeltreffendheid van de Kadernota	27
	Speerpunt 'digitaal werken'	27
	Speerpunt 'technische basis op orde'	29
	Overige doelstellingen en aandachtsgebieden	31
	Bijlage 2. Doelmatigheid van de Kadernota	37
	Analyse financiële middelen	37
	Personele bezetting en inhuur	40
	Benchmark provincies	44
	Bijlage 3. Activiteiten in de periode 2013-2015	47
	Tijdslijn activiteiten en externe ontwikkelingen ICT-beleid	47
	Speerpunt 'digitaal werken'	49
	Speerpunt 'technische basis op orde'	50
	Overige activiteiten	53
	Gesprekspartners	59
	Referenties	61
	Overzicht figuren en tabellen	63
	Overzicht van gebruikte afkortingen	63

1 Inleiding

In 2011 werd door de Zuidelijke Rekenkamer een onderzoek uitgevoerd naar het strategisch informatiebeleid van de provincie Noord-Brabant (waar ICT een belangrijk deel van uit maakt). Mede naar aanleiding hiervan heeft in september 2012 de Statencommissie Economische Zaken en Bestuur (EZB) een startnotitie over het ICT-beleid besproken. Vervolgens is Gedeputeerde Staten (GS) gevraagd om een Kadernota op te stellen in lijn met de startnotitie en de daarbij door Provinciale Staten (PS) geformuleerde uitgangspunten.

In mei 2013 is de Kadernota ICT-beleid 2013-2015 [1]¹ definitief vastgesteld door PS. De Kadernota heeft als doel om de ICT-ambitie van de provincie Noord-Brabant *“eerst basis op orde en dan actief volger van ICT-ontwikkelingen op specifieke onderdelen mits onderbouwd door een goede business case”* te realiseren. Derhalve staan de volgende twee speerpunten centraal in de Kadernota:

1. **Digitaal werken:** In lijn met, en in navolging van, het Huis voor Brabant (de verbouwing van het Provinciehuis) en een organisatieontwikkelingsprogramma is in 2012 het Programma Digitaal Werken opgestart. Dit programma is ondergebracht in de Kadernota en was gericht op een nieuwe manier van werken en een nieuwe werkomgeving met goede digitale voorzieningen die altijd en overal voor de medewerkers beschikbaar zijn. Het programma is eind 2014 afgerond.
2. **De technische basis op orde:** dit programma richt zich op de inspanningen die zijn gepleegd in lijn met de zogenaamde 'Routekaart-ICT' [2]. Via diverse ICT-projecten zijn er aanpassingen doorgevoerd in het applicatielandschap van de gebruiker, diens werkplek en achterliggende (mid en back-office) systemen.

Op verzoek van de provincie Noord-Brabant heeft Dialogic een evaluatie uitgevoerd van de Kadernota ICT-beleid 2013-2015.² Het doel van deze evaluatie is om te bezien of de hoofddoelstellingen uit de Kadernota op een **effectieve en efficiënte wijze** zijn behaald. De uitkomsten van de evaluatie dienen primair ter verantwoording aan PS.

1.1 Onderzoeksvraag

Tijdens de evaluatie stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *“In hoeverre is de Kadernota ICT-beleid 2013-2015 op een effectieve en efficiënte wijze uitgevoerd?”*. Om een antwoord te geven op deze hoofdvraag is er aandacht besteed aan de volgende deelvragen:

¹ Dit betreft de notatie voor bronverwijzing in voorliggend rapport. Het getal tussen blokhaken correspondeert met de bijbehorende bron in de lijst met referenties in de bijlage.

² Op grond van de Provinciewet, artikel 217a, hebben Gedeputeerde Staten de opdracht periodiek onderzoek te verrichten naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het door hen gevoerde bestuur en Provinciale Staten daarover verslag uit te brengen. In de Onderzoeks- en Adviesagenda 2015 is de evaluatie van de Kadernota ICT-beleid opgenomen als 217a onderzoek.

Inhoudelijk

1. In hoeverre zijn de uitgangspunten uit de Kadernota ICT-beleid 2013-2015 consequent toegepast? In het geval van een afwijking, om welke reden en hoe is dit onderbouwd? Wat zijn de consequenties hiervan?
2. In hoeverre is 'de basis op orde'? Voor welke onderdelen (met name t.a.v. ICT-infrastructuur) geldt dit? Welke verbetermogelijkheden zijn er?
3. In hoeverre is de provincie klaar voor digitaal werken zoals in het programma Huis voor Brabant gewenst is?
4. In hoeverre is de provinciale informatie beveiligd conform nationale standaarden?
5. In hoeverre zijn de kaders (Kadernota, Huis voor Brabant) nog actueel? Welke aanpassingen zouden nuttig kunnen zijn?
6. In hoeverre zijn de aanbevelingen van het Zuidelijke Rekenkamer-onderzoek uit 2012 overgenomen?

Governance, besturing en middelen

7. In welke mate zijn de financiële middelen binnen de kaders gebleven? Waarom wel / niet? Welk aandeel van de personele kosten betreft externe inhuur?
8. Welke risico's waren / zijn van toepassing op de uitvoering van het ICT-beleid? Hoe zijn deze gemanaged? In hoeverre was dit voldoende? Zijn er op dit punt verbetermogelijkheden?
9. Hoe is aan de beoogde governancestructuur invulling gegeven?
10. In welke mate is de (organisatorische) basis nu voldoende op orde om de gewenste, goede volger van ICT-ontwikkelingen te kunnen zijn?

1.2 Onderzoeksmethodiek

Tijdens de evaluatie zijn er drie methoden ingezet voor dataverzameling en analyse van beschikbare informatie, namelijk desk research, interviews en kwantitatieve analyse. In de volgende secties geven we een toelichting per methode.

Desk research

Desk research is enerzijds gebruikt om zicht te krijgen op de beoogde provinciale doelstellingen en uitgangspunten van het Brabantse ICT-beleid. Daarnaast zijn er diverse bronnen geraadpleegd om detailinformatie te verzamelen over de uitgevoerde activiteiten en projecten in de periode 2013 - 2015. De bronnen die gedurende deze evaluatie zijn geraadpleegd, staan vermeld in de bijlage 'Referenties'.

Interviews

In de periode augustus tot en met oktober 2015 zijn er twaalf interviews afgenomen met diverse sleutelpersonen binnen de provincie Noord-Brabant, waaronder de CIO, diverse vertegenwoordigers van het cluster Informatiemanagement & ICT (hierna I&I), het I-board en enkele leden van de OR. Hierbij is er gebruik gemaakt van een gestandaardiseerd interview-protocol welke is opgesteld in overleg met de opdrachtgever. Per gesprek zijn hieruit vragen geselecteerd, naargelang de kennis en expertise van de gesprekspartner. De geraadpleegde gesprekspartners zijn opgenomen in de bijlage 'Gesprekspartners'.

Kwantitatieve analyse

Een beknopte financiële analyse is gemaakt om de beoogde en gerealiseerde uitgaven van ICT met elkaar te vergelijken. Daarnaast zijn er enkele kengetallen verzameld (bijv. ICT-kosten per medewerker) om een benchmark met andere provincies mogelijk te maken.

1.3 Beperkingen van het onderzoek

In deze evaluatie is getracht een zo volledig en evenwichtig mogelijk beeld te krijgen van de stand van zaken op het gebied van ICT-voorzieningen in het perspectief van de Kadernota. Hiervoor hebben we ons gebaseerd op documenten en interviews met betrokkenen. Dialogic heeft voor deze evaluatie enkel secundaire bronnen geraadpleegd. Dialogic heeft zelf geen audit of gebruikersonderzoek uitgevoerd.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek heeft geregeld terugkoppeling plaatsgevonden tussen de onderzoekers en de 'stuurgroep' (bestaande uit medewerkers van I&I, de projectleider Kennis & Onderzoek en de collegiaal opdrachtgever van de evaluatie van buiten de I-kolom). Het blijft echter, als gevolg van de omvang en complexiteit van een organisatie zoals de provincie Noord-Brabant, en de beperkte tijd die beschikbaar was voor het uitvoeren van dit onderzoek, mogelijk dat bepaalde ontwikkelingen, relevante bronnen of zienswijzen buiten het vizier van de onderzoekers zijn gebleven. Daarbij dient opgemerkt te worden dat het kalenderjaar 2015 nog niet was afgesloten tijdens de evaluatie. Op een aantal onderdelen verwachten we dus nog extra uitkomsten en effecten die niet in dit rapport zijn behandeld.

Tot slot, de Kadernota kwam tot stand en is in werking in een domein dat zich continu ontwikkelt, zowel als gevolg van innovatie op technisch vlak ('*technology push*'), als de veranderende vraag van gebruikers ('*user pull*'). Ook de in het domein gangbare werkwijzen en methoden staan continu ter discussie, en evolueren mee met de inhoudelijke ontwikkeling. Het evalueren van de Kadernota kan derhalve niet zonder rekening te houden met de omgeving waarbinnen deze tot stand is gekomen, en de omgeving waarbinnen deze tot uitvoering diende te worden gebracht.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 behandelen we een overzicht van doelstellingen en uitgangspunten uit de Kadernota, die grotendeels het toetsingskader vormen voor deze evaluatie. In relatie hiermee, presenteren we in hoofdstuk 3 onze bevindingen en conclusies van de evaluatie.

De analyses waarop deze conclusies zijn gebaseerd zijn bijgevoegd als bijlagen. In Bijlage 1 beoordelen we de doeltreffendheid van de activiteiten in relatie tot de uitgangspunten van de Kadernota. In Bijlage 2 wordt gekeken naar de doelmatigheid van deze activiteiten uit oogpunt van financiën, personele bezetting en inhuur. Tot slot, Bijlage 3 behandelt een opsomming van de activiteiten die zijn uitgevoerd door de provincie Noord-Brabant in het kader van de uitvoering van het ICT-beleid 2013-2015.

2 Doelstellingen van de Kadernota

In dit hoofdstuk bespreken we de doelstellingen van de Kadernota. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen twee speerpunten ('digitaal werken' en 'technische basis op orde')³. We bespreken allereerst de doelstellingen voor de beide speerpunten afzonderlijk. Vervolgens benoemen we de doelstellingen die niet specifiek aan één van beide speerpunten zijn gekoppeld.

2.1 Speerpunt 'digitaal werken'

Het programma Digitaal Werken, afgerond in 2014, had tot doel om een nieuwe manier van werken te ondersteunen met digitale voorzieningen. Hierbij was sprake van een overkoepe-
lend kader van het programma 'Huis voor Brabant' (de vernieuwbouw van het provinciehuis) en een organisatieontwikkelingsprogramma. De Kadernota ICT-beleid 2013-2015 neemt de doelstellingen over die waren verwoord in het programmaplan Digitaal Werken (juli 2012) [18]:

- **Doelstelling A1: I/ICT op peil:** *In 2015 zijn de factoren I en ICT van de provincie voldoende op peil om digitaal te kunnen werken in de nieuwe werkomgeving. Deze lijn hangt zeer nauw samen met speerpunt: de technische basis op orde.*
- **Doelstelling A2: Leren:** *In 2015 zijn de medewerkers vaardig genoeg om met de digitale middelen en faciliteiten zelfstandig te kunnen werken in de nieuwe werkomgeving.*
- **Doelstelling A3: Ondersteunen:** *In 2015 heeft de provincie op professionele wijze de ondersteuning georganiseerd die noodzakelijk is om digitaal te kunnen (samen)werken.*

In de Kadernota, is *a priori* is het volgende eindbeeld van het programma Digitaal Werken geschetst:

- Alle medewerkers zijn voldoende toegerust om in 2015 zelfstandig plaats- en tijdonafhankelijk te werken
- Medewerkers hebben de minimaal vereiste (digi)vaardigheden onder de knie;
- Medewerkers snappen de context van de enorme verandering die het Huis voor Brabant met zich mee zal brengen;
- Medewerkers voelen zich niet aan hun lot overgelaten;
- Medewerkers krijgen een modern en afdoend aanbod aan middelen en mogelijkheden en ondersteuning om de dagelijkse werkzaamheden uit te kunnen voeren.

Het programma 'Digitaal Werken' kent veel raakvlakken met het andere speerpunt 'technische basis op orde', alsmede flankerende en additionele activiteiten op het gebied van informatiebeveiliging.

³ In de tussenevaluatie van de Kadernota [17] wordt in aanvulling aandacht besteed aan een derde speerpunt 'doorontwikkeling archief'. Dit speerpunt komt niet expliciet voor in de Kadernota. We bespreken de aan het archief gerelateerde onderwerpen onder de overige doelstellingen met betrekking tot 'digitaal archiveren'.

2.2 Speerpunt 'technische basis op orde'

Het speerpunt 'de technische basis op orde' is in de Kadernota (en nader in de 'uitwerking Kadernota') zeer concreet, en op technisch niveau, uitgewerkt.

Opvallend is dat niet wordt geredeneerd vanuit informatiestrategie en -behoefte: de basisvoorzieningen worden gezien als basisvoorwaarden. Dat is in zekere zin ook wel logisch, omdat het hier gaat om toepassingen die een zeer groot deel van de medewerkers van de provincie raken, of systemen die vereist zijn voor het goed functioneren van deze toepassingen, en als zodanig verbeteringen en andere keuzes in de weg kunnen staan.

Een rode draad bij het op orde brengen van de basis is het conformeren aan wat 'gangbaar' is in de markt (zoals ook expliciet gesteld in de Kadernota [1]). De provincie maakte gebruik van systemen die nu minder gangbaar zijn (geworden), zoals diverse Novell-componenten voor netwerkbeheer. Dit leidt er in de praktijk toe dat personeel en externen die deze systemen kan onderhouden moeilijker te vinden is. Daarnaast liepen de systemen in sommige gevallen ook functioneel achter op de 'standaard' in de markt. Conformerend zou dus ook voordelen moeten bieden op het vlak van inkoop, samenwerking en HR.

2.3 Overige doelstellingen en aandachtsgebieden

De Kadernota behandelt, naast bovengenoemde speerpunten, ook diverse aandachtspunten op het gebied van governance, informatiebeveiliging, digitaal archiveren en samenwerking. Hieronder bespreken we de doelstellingen die daarbij genoemd worden.

2.3.1 Governance

De Zuidelijke Rekenkamer heeft in haar rapportage diverse aanbevelingen opgenomen met als strekking het verbeteren van de sturing op het ICT-beleid. In haar reactie onderschrijft GS de observatie dat het binnen de provinciale organisatie ontbreekt aan een integraal strategisch informatiebeleid. Derhalve behandelt de Kadernota op het vlak van besturing van de ICT-huishouding een nadere invulling van (1) de rol en positie van CIO, (2) de ICT-control-functie en (3) risicomanagement.

Rol en positie CIO

In de Kadernota wordt verwezen naar het GS-besluit (27-11-2012) om de functie van CIO onder te brengen in het takenpakket bij de directeur Bedrijfsvoering & Financiën. Naast de beoogde plek binnen de organisatie (verankering) benoemt de Kadernota ook een aantal taken en verantwoordelijkheden die de CIO moet gaan oppakken. Voorbeelden hiervan zijn het volgen van externe ontwikkelingen, koppeling leggen tussen ICT en maatschappelijke opgaven, zorgen dat er binnen ICT-beleid de goede dingen worden gedaan (projectportfolio) en dat men die dingen goed doet (planning & control) en het afleggen van verantwoording voor beleid en uitvoering van informatiebeveiliging.

ICT-control

De Kadernota behandelt diverse aandachtspunten op het gebied van ICT-control. De gevraagde wijzigingen hebben vooral betrekking op meer periodieke ICT-rapportages van GS aan PS (mede op basis van risicoanalyses), het meten van de kwaliteit van de uitvoering van het ICT-beleid (op basis van evaluaties, audits en benchmarks) en beter toezicht op projecten (o.a. verbeteren van de kostenbatenanalyse) en beheer (applicatiebeheer en wijzigingsbeheer).

Voor het afleggen van verantwoording over de uitvoering van het ICT-beleid meldt de Kadernota dat het cluster I&I aansluiting zoekt bij de reguliere Planning & Control rapportages

aan PS. Over de rol van GS - ten aanzien van de aansturing en beheersing van het ICT-beleid en het afleggen van verantwoording over het ICT-beleid - worden daarbij de volgende stappen benoemd:

- **Rapportage.** Met ingang van 2013 wordt in de paragraaf Bedrijfsvoering van de Jaarstukken gerapporteerd over de uitvoering van het ICT-beleid (incl. de beleids- en bedrijfsrisico's). Ten behoeve van de rapportage zullen stelselmatig risicoanalyses worden uitgevoerd. Deze rapportage moet ervoor zorgen dat PS haar rol van toezichthouder adequaat kan invullen.
- **Evaluatie.** men streeft naar een goede 'afsluiting' van de beleidscyclus door het vooraf programmeren van evaluatie(s) van het ICT-beleid.
- **Audits.** Om de kwaliteit van de I-organisatie en de producten en diensten die de I-organisatie levert en beheert te kunnen borgen en om de risico's te kunnen beheersen, benoemt de Kadernota de uitvoering van audits. De Kadernota pleit voor zowel controle (van buitenaf) op ad hoc-basis als periodieke controle. Laatstgenoemde heeft betrekking op systemen met grote risico's vanwege omvang en/of impact voor de organisatie.

Risicomanagement

De Kadernota besteedt beperkt aandacht aan risicomanagement. Deze activiteit komt zijdelings terug bij ICT-control (zie hierboven) en informatiebeveiliging. Voorbeelden van bedrijfsrisico's die daarbij genoemd worden zijn stabiliteit, performance, veiligheid, toekomstvastheid en ondersteuning. De Kadernota meldt dat er bij informatiebeveiliging een afweging gemaakt moet worden tussen de impact van risico's en de kosten die gemoeid zijn met preventie maatregelen ter voorkoming daarvan ("100% beveiliging bestaat niet").

2.3.2 Informatiebeveiliging

De Kadernota stelt dat met toenemende informatisering ook een toename van het risico tot misbruik gepaard gaat. Naast het feit dat de basisvoorzieningen afdoende moeten zijn beveiligd speelt informatiebeveiliging een rol bij alle nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT, zoals het gebruik van eigen devices (tablets en dergelijke).

De Kadernota benoemt drie relevante aspecten voor informatiebeveiliging: *confidentialiteit* van informatie (van bepaalde informatie mogen alleen bepaalde personen of partijen kennis nemen), *beschikbaarheid* (gevoelige informatie moet beschikbaar zijn op de momenten dat dat nodig is), en *integriteit* (gevoelige informatie en de verwerking daarvan moet correct en volledig zijn). Op deze drie assen is de doeltreffendheid van informatiebeveiliging te toetsen door te evalueren of op ieder aspect het benodigde niveau wordt gehaald. Ook kan worden gesteld dat de assen een wisselwerking hebben met elkaar (een systeem dat nooit beschikbaar is, biedt perfecte confidentialiteit, maar is in de praktijk niet bruikbaar) en kan worden getoetst of de juiste balans is gekozen.

De Kadernota geeft geen specifieke meetbare doelstellingen voor deze aspecten, maar stelt wel als doel om zoveel de landelijk geldende standaarden en wetgeving ten aanzien van informatiebeveiliging na te leven (specifiek worden NEN/ISO 27001 en 27002 en de interprovinciale baseline voor informatiebeveiliging [6] genoemd).

2.3.3 Samenwerking

De Kadernota stelt dat samenwerking moet worden gezocht om eigen ontwikkeling van ICT-oplossingen te beperken. De Kadernota stelt verder dat samenwerking ook op andere vlakken plaats kan vinden, en geen doel op zich is.

Als gevolg van het gekozen scenario meldt de Kadernota over ICT-samenwerking: *“Onze informatiebehoefte is niet uniek: als een ICT-oplossing niet klaar op de plank ligt, zetten we samenwerking in als instrument om ICT-oplossingen te vinden. Het zelf ontwikkelen van oplossingen is alleen nog bij hoge uitzondering op zijn plaats.”*. De Kadernota noemt in eerste instantie twee voorbeelden van gremia van waaruit ICT-samenwerking verder kan groeien, namelijk GBO provincies⁴ (Gemeenschappelijke Beheerorganisatie) en GeoBrabant.

2.3.4 Digitaal archiveren

De Kadernota behandelt geen doelstellingen en / of aandachtspunten op het gebied van digitaal archiveren. In 2013 werkte men (parallel) aan de uitrol van het programma Corsa fase 4 (m.n. verbetering gebruiksvriendelijkheid). Corsa is het document-managementsysteem (DMS) dat gebruikt wordt voor de stukkenloop: proces en opslag van documenten. De Kadernota signaleert in het kader van de ‘basis op orde’ enkele afhankelijkheden met Corsa. Verder wijst de Kadernota op een organisatieverandering bij de afdeling DIV: “in de nabije toekomst zal vastlegging van processen en documenten verder worden uitgevoerd door de behandelaars zelf, daarbij ondersteund door het Document Management Systeem (Corsa)”.

⁴ Sinds 1 januari 2014 is GBO als unit ondergebracht bij uitvoeringsorganisatie BIJ12. GBO is de gemeenschappelijke organisatie voor het beheer van landelijke informatiesystemen en provincies en fungeert als intermediair voor provincies en andere overheden bij allerlei vraagstukken op het gebied van informatievoorziening en datamanagement. GBO is een onderdeel van het IPO.

3 Bevindingen evaluatie en conclusies

In dit hoofdstuk beantwoorden we de hoofd- en deelvragen van deze evaluatie (zie § 1.1), op basis van de bevindingen zoals gepresenteerd in Bijlage 1 (doeltreffendheid) en Bijlage 2 (doelmatigheid). Op een aantal plekken gebruiken we hiervoor zogenaamde 'score cards'. De antwoorden op de onderzoeksvragen zijn veelal uitgesplitst naar de verschillende onderdelen van het ICT-beleid. Per onderdeel geven we met de volgende symbolen ons eindoordeel weer:



Positief



Deels positief, deels negatief
(glas 'half vol'/'half leeg')



Onbekend, of niet (goed) te bepalen



Negatief

3.1 Beantwoording van de hoofdvraag

De hoofdvraag die in deze evaluatie centraal staat, luidt: *in hoeverre is de Kadernota ICT-beleid 2013-2015 op een effectieve en efficiënte wijze uitgevoerd?*. In de secties hieronder behandelen we op hoofdlijnen beide oordelen afzonderlijk. In paragraaf 3.2 behandelen we de achterliggende deelvragen die zijn gebruikt om tot dit oordeel te komen.

3.1.1 Doeltreffendheid

Op basis van de interviews en desk research (najaar 2015), stellen we vast dat de meeste doelstellingen uit de Kadernota volgens plan zijn uitgevoerd en gerealiseerd. Vooral de technische basis is, conform bijbehorende routekaart, grotendeels op orde gebracht naar de maatstaven van nu. Bij een aantal ingevoerde maatregelen is het nog te vroeg om de werking en effectiviteit te beoordelen.

Men heeft een flinke stap gezet in standaardisatie en het 'aansluiten bij de markt' doordat het verouderde deel van de ICT-huishouding is vervangen door technologie die gangbaar is in de markt. De verschillende etappes zijn grotendeels afgerond.

Het tweede speerpunt uit de Kadernota, het programma 'digitaal werken', toont eveneens een positief beeld qua beschikbaarheid van ICT-voorzieningen. Medewerkers hebben de afgelopen twee jaar de beschikking gekregen over diverse technische middelen om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Op het vlak van zelfredzaamheid concluderen we, dat sommige medewerkers nog niet kunnen of willen overstappen naar (volledig) digitaal werken. Hoewel er binnen deze evaluatie geen gebruikersonderzoek is verricht, volgt uit enkele interviews dat de adoptie van applicaties ten behoeve van digitaal archiveren (CorsaNXT) en digitaal samenwerken (Sharepoint) achterblijft.

Naast bovengenoemde speerpunten, heeft de provincie Noord-Brabant een aantal overige activiteiten opgepakt tijdens de uitvoering van haar ICT-beleid in de periode 2013-2015. Ten aanzien van de besturing van ICT (governance) zijn er diverse verbeteringen aangebracht in de organisatiestructuur (o.a. aanstelling CIO en I-board) en de aanpak voor de beheersing van risico's en kosten. Er is een i-visie en een toetsingskader voor projectportfoliomanagement vastgesteld. Beide instrumenten moeten nog worden vertaald naar een tactische uitwerking. Veel wijzingen zijn nog maar kort van kracht. Hierdoor kan de werking in veel gevallen nog niet worden vastgesteld.

Informatiebeveiliging is een onderwerp wat binnen de Kadernota relatief onderbelicht was gebleven. Middels een 'toolbox' heeft de provincie een systematische werkwijze ingericht om de implementatie van nationale standaarden tot aan configuratie te volgen. De beveiligingsmaatregelen die per proces worden geïmplementeerd kunnen hiermee tevens worden opgevolgd. Verder zijn er diverse inspanningen verricht om het bewustzijn van medewerkers op dit gebied te vergroten. Er bestaan wisselende beelden of dit afdoende is geweest. We stellen vast dat dit een blijvend aandachtspunt vormt.

Tot slot, adresseert de Kadernota nog enkele aandachtspunten en afhankelijkheden op het gebied van ICT-samenwerking en digitaal archiveren. Extra samenwerking ter preventie van interne softwareontwikkeling blijkt in de praktijk lastig vorm te geven. Men heeft in een aantal gevallen deze route verkend, maar de meerwaarde wordt als beperkt ervaren. Bij digitaal archiveren staat de afhankelijkheid met het documentbeheersysteem Corsa centraal. Er is in mei 2015 een nieuwe webapplicatie in gebruik genomen ter verbetering van de gebruiksvriendelijkheid. Desondanks wordt het gebruik van dit systeem vooralsnog gemeden.

Samengevat, toont Figuur 1 de scores die qua doelrealisatie zijn behaald op de afzonderlijke onderdelen van het ICT-beleid. Daarbij is een verwijzing opgenomen naar de deelvragen waar dit oordeel verder wordt behandeld.

Figuur 1. Doelrealisatie per onderdeel van het ICT-beleid 2013-2015



Speerpunt 'digitaal werken' (zie paragraaf 3.2.2)



Speerpunt 'technische basis op orde' (zie paragraaf 3.2.3)



Governance (zie paragraaf 3.2.4)



Informatiebeveiliging (zie paragraaf 3.2.6)



ICT-samenwerking (zie paragraaf 3.2.4)



Digitaal archiveren (zie paragraaf 3.2.2)

3.1.2 Doelmatigheid

Uit de geraadpleegde financiële stukken en gesprekken volgt dat de middelen tijdens de realisatie van bovengenoemde opgaven overwegend doelmatig zijn ingezet.

Op financieel vlak zijn de uitgangspunten grotendeels gevolgd, gelet op de verdeling van de uitgaven over drie ICT hoofdkostenplaatsen, namelijk basisinfrastructuur, ICT projecten (concern) en beheer van applicaties. In de eerste twee kalenderjaren 2013 en 2014 was er sprake van een overschrijding van 3,5 miljoen euro. In navolging van het gekozen scenario 'actieve volger', schrijft de Kadernota een budgetverlaging voor met betrekking tot ICT projecten na 2015. Dit blijkt in de praktijk niet haalbaar. Met ingang van 2016 bedraagt het jaarbudget 7,9 miljoen euro, ongeveer gelijk aan het niveau van de periode voor de Kadernota.

In lijn met de krimpopgave constateren we dat het cluster I&I een reorganisatie heeft doorgevoerd. Naast de herschikking van afdelingen, is het personeelsbestand met ruim 20% afgenomen. De beoogde bezetting van 90 FTE in 2016 lijkt een haalbaar scenario. Qua inhuur

stellen we vast dat de uitgaven hiervoor in 2013 en 2014, respectievelijk 7% en 30% hoger waren dan de situatie van voor de Kadernota (index jaar 2012). Een tijdelijke toename van de programmatische inhuur was voorzien in de Kadernota. We registreren vooralsnog echter geen daling van uitgaven voor inhuur. Een sourcingstrategie van het cluster I&I wordt naar verwachting dit najaar ontwikkeld.

Samengevat, Figuur 2 toont de scores die behaald zijn op het gebied van doelmatigheid kijkend naar financiën, personele bezetting en inhuur van derden.

Figuur 2. Doelmatigheid van het ICT-beleid 2013-2015



Financiën (zie paragraaf 3.2.7)



Personele bezetting (zie paragraaf 3.2.7)



Inhuur derden (zie paragraaf 3.2.7)

3.2 Beantwoording van de deelvragen

3.2.1 In hoeverre zijn de uitgangspunten uit de Kadernota ICT-beleid 2013-2015 consequent toegepast?

Hoewel de Kadernota geen blauwdruk vormt, concluderen we dat men tijdens de uitvoering in de praktijk dicht bij de uitgangspunten is gebleven. Echter, we constateren ook dat het toetsingskader voor sommige (met name organisatorische) beleidsonderdelen binnen de Kadernota beknopt is uitgewerkt, waardoor niet of beperkt valt aan te tonen of de doelen zijn behaald.

De speerpunten 'technische basis op orde' en 'digitaal werken' zijn concreet uitgewerkt in de Kadernota met diverse aandachtspunten en doelstellingen. De projecten zoals gedefinieerd in de Routekaart ICT, zijn grotendeels conform plan uitgevoerd. Ook op het vlak van 'digitaal werken' sluiten de uitgevoerde activiteiten aan bij de gestelde kaders.

Informatiebeveiliging is een onderwerp dat minder centraal stond binnen de Kadernota. Daarvan werd enkel geschetst dat bepaalde standaarden en wettelijke kaders moeten worden nageleefd. Door diverse ontwikkelingen binnen en buiten (o.a. Taskforce Bestuur en Informatiebeveiliging Dienstverlening, etc.) de provinciale organisatie is dit onderwerp zichtbaar hoger op de agenda gekomen. De uitgangspunten op het gebied van informatiebeveiliging en architectuur zijn de afgelopen twee jaar verder uitgewerkt in (strategische en tactische) plannen en concreter gemaakt, onder meer via een nadere implementatie van de landelijke baseline informatiebeveiliging.

De Kadernota biedt een beperkt toetsingskader voor de beleidsonderdelen governance, ICT-samenwerking en digitaal archiveren. Bij eerstgenoemde beperkt het kader zich tot een functieprofiel van de (destijds nog in te vullen) CIO-rol, alsook enkele richtlijnen op het gebied van ICT-control. De kaders voor ICT-samenwerking beperken zich tot het benoemen van het belang en de intentie om dit middel in te zetten ter voorkoming van eigen ontwikkeling van applicaties. In het geval van digitaal archiveren wordt enkel gewezen op de afhankelijkheden tussen het document managementsysteem Corsa en applicaties die onderdeel zijn van de Routekaart ICT (speerpunt 'technische basis op orde').

Tot slot, op financieel vlak zijn de uitgangspunten grotendeels gevolgd, gelet op de verdeling van de uitgaven over drie ICT hoofdkostenplaatsen, namelijk basisinfrastructuur, ICT projecten (concern) en beheer van applicaties. De taakstellende budgetten voor ICT-projecten (concern) en basisinfrastructuur bleken echter niet afdoende (zie paragraaf 3.2.7).

3.2.2 In hoeverre is de provincie klaar voor digitaal werken zoals in het programma Huis voor Brabant gewenst is?



Eindoordeel speerpunt 'digitaal werken'

Alle gebruikers zijn afdoende technisch toegerust om plaats- en tijdonafhankelijk te werken. Sommige gebruikers kunnen of willen nog niet een volledige overstap naar digitaal werken maken.

Binnen het programma 'digitaal werken' zijn aan de kant van de techniek veel positieve verbeteringen doorgevoerd. Om een nieuwe manier van werken (gedragsverandering) te realiseren, heeft men geprofiteerd van het overkoepelende programma 'Huis voor Brabant' (o.a. clean desk beleid). Hierdoor wordt er ook meer flexibiliteit en mobiliteit van de ICT-voorzieningen gevraagd dan voorheen het geval was. Medewerkers moeten vanaf willekeurige locaties in het Provinciehuis en daarbuiten kunnen werken, en daarbij gebruik kunnen maken van een smartphone en tablet naast de desktopcomputer. We constateren dat sommige gebruikers nog niet zelfredzaam zijn. De provincie Noord-Brabant heeft niet direct zicht op het aandeel gebruikers dat niet kan of wil overstappen naar digitaal werken.

Hieronder vatten we per onderdeel samen welke scores zijn toegekend voor het programma 'digitaal werken':



E-mail

De Provincie is in de periode 2013-2015 overgestapt van Novell GroupWise naar Microsoft Exchange. Medewerkers maken nu gebruik van Outlook (op de desktop). Deze overstap is voornamelijk een modernisering en standaardiseringsslag. De provincie maakt voor chatten tussen medewerkers nog steeds gebruik van een losstaande applicatie (Novell Messenger).



Digitaal archiveren

In mei 2015 is een webapplicatie (MyCorsaNxt) van het documentbeheersysteem Corsa in gebruik genomen in combinatie met een helpdeskfunctionaliteit. Waar andere ICT-projecten duidelijk ofwel een technische basisvoorziening, ofwel een specifieke 'business'-applicatie kunnen worden genoemd, lijkt Corsa tussen wal en schip te vallen, wat de beheersbaarheid van het project niet ten goede komt.

Om de gebruiker te ondersteunen zijn er trainingen geweest en is er een helpdesk ingericht. Uit onze observatie komt naar voren dat sommige gebruikers nog onvoldoende zelfredzaam zijn. Er lijken zich zodanige technische problemen voor te doen dat sommige medewerkers de applicatie zelfs volledig mijden. Gesprekspartners signaleren aanhoudende problemen omtrent de gebruiksvriendelijkheid en werkbaarheid van dit systeem, specifiek als het gaat om vindbaarheid van informatie.



Telefonie

Er heeft een overstap plaatsgevonden van een traditionele telefooncentrale naar een op basis van IP-infrastructuur. Ook heeft een unificatie plaatsgevonden van het nummerplan en zijn medewerkers nu via één nummer bereikbaar, ongeacht

waar zij zich bevinden en of zij met een vaste- of mobiele telefoon bereikbaar zijn. Als gevolg van de overstap kan de provincie beter inspelen op toekomstige ontwikkelingen op het gebied van telefonie (zoals integratie van telefonie met Lync).



Toegang tot bestanden en software

Alle medewerkers kunnen gebruik maken van een virtuele desktop (gebaseerd op Windows 7) die vanaf thin clients op de meeste werkplekken in het Provinciehuis te benaderen is. Voor gebruikers van zwaardere applicaties en voor enkele legacy-toepassingen worden nog de traditionele 'fat clients' ingezet. Dit heeft met name gevolgen voor de beheersbaarheid voor ICT. Voor deze medewerkers is plaatsonafhankelijkheid minder eenvoudig, maar wellicht ook minder gewenst. Deze applicaties zijn niet 'op afstand' benaderbaar.

Per 1 oktober 2012 (voorafgaand aan de Kadernota) is er ook een Bring Your Own regeling ingevoerd. Per 1 juli 2015 waren er 800 tablets en 731 telefoons / smart phones (mede) gefinancierd via deze regeling. Per 2015 geldt de regeling alleen nog maar voor smartphones, totdat er een nieuwe Choose Your Own regeling in werking treedt.

Kijken we naar de beschikbaarheid van deze voorzieningen *buiten* het Provinciehuis, dan stellen we vast dat sinds de zomer van 2015, alle provincied medewerkers de beschikking hebben over zowel een virtual desktop account als ook zijn ze aangesloten op de SMS-dienst (2-factor authenticatie). Hiermee is de voorziening om plaats- en tijdonafhankelijk te werken met software en bestanden voor iedereen beschikbaar. Men heeft geen inzicht in het gebruik van de SMS-dienst. In hoeverre medewerkers vaker zijn gaan thuiswerken nu de voorzieningen hiervoor beschikbaar zijn, is dus niet bekend.



Zelfredzaamheid van de gebruiker

Bovengenoemde onderdelen hebben vooral betrekking op de technische beschikbaarheid, maar zijn nog geen voorspeller voor gebruik. Uit de gesprekken komt naar voren dat sommige gebruikers niet zelfredzaam zijn bij het (volledig) digitaal werken. Sommige gebruikers voelen zich onvoldoende getraind en ondersteund bij het werken met de toepassingen Sharepoint en Corsa. Aangezien 'digitaal werken' eveneens een gedragsverandering (bijv. niet langer gebruik van papieren agenda) behelst, zal er vermoedelijk ook sprake zijn van een groep die deze nieuwe manier van werken pas adopteert zodra deze verplicht wordt gesteld.

3.2.3 In hoeverre is 'de technische basis op orde'?



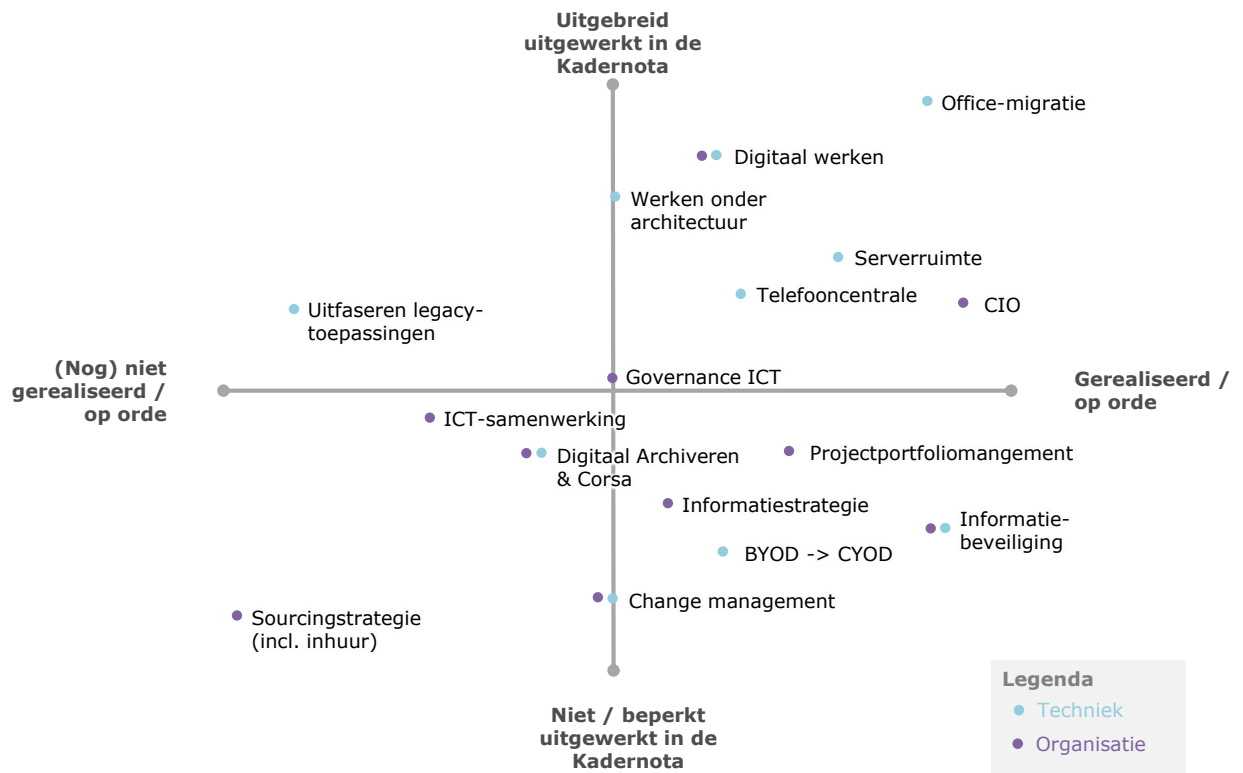
Eindoordeel speerpunt 'de technische basis op orde'

De doelstellingen van de Kadernota met betrekking tot het op orde brengen van de technische basis zijn gehaald.

De acties die in het kader van dit speerpunt moesten plaatsvinden ('Routekaart ICT') zijn grotendeels volgens planning uitgevoerd. We constateren dat veruit de meeste projecten tot een succesvol einde zijn gebracht. Het gaat daarbij vooral om projecten waarbij de ICT-voorzieningen en onderliggende infrastructuur overgaan naar (in de markt) gangbaardere oplossingen.

Figuur 3 illustreert dat vooral de technische projecten die uitgebreid waren gespecificeerd in de Kadernota, in hoge mate op orde zijn (rechtsboven). Enkel de uitfasering van een paar

'legacy' toepassingen (linksboven) en de verhuizing van het datacenter (rechtsboven) zijn nog niet volledig afgerond. Verder constateren we dat er ook additionele technische voorzieningen getroffen zijn, die niet of beperkt waren voorzien in de Kadernota (rechtsonder). Dit zijn onder meer de activiteiten / projecten die samenhangen met informatiebeveiliging en de BYO-regeling.



Figuur 3. Schematisch overzicht 'basis op orde'

De doeltreffendheid van activiteiten / projecten op organisatorisch vlak bespreken we in de komende secties.

3.2.4 Hoe is aan de beoogde governancestructuur invulling gegeven?



Eindoordeel governance

De rol van CIO is ingevuld op directieniveau. Het ondersteunende I-board verkeert in een opstartfase. Dit geldt ook voor de aanpak van risicomanagement wat is ondergebracht op concernniveau. Men is recentelijk begonnen aan een inhaalslag om het strategisch informatiebeleid te implementeren. Inmiddels is de i-visie vastgesteld op directieniveau. Samenwerking ter preventie van interne softwareontwikkeling blijkt in de praktijk lastig vorm te geven.

Hieronder behandelen we de doeltreffendheid scores van de verschillende activiteiten die zijn ondernomen door de provincie Noord-Brabant op het gebied van governance, ter onderbouwing van bovenstaand eindoordeel.



Aanstelling CIO

In lijn met de aanbevelingen van de Zuidelijke Rekenkamer is de functie van CIO verankerd op directieniveau door deze onder te brengen bij de directeur Bedrijfsvoering & Financiën. Noord-Brabant loopt hiermee voor op andere provincies (met uitzondering van Groningen).



I-board

Het I-board is begin 2015 geformeerd en verkeert in een opstartfase. Hierdoor kunnen we geen conclusies trekken in welke mate deze vorm van governance voldoende effectief is ingericht. De vertaling van strategie naar realisatie betreft werk in 'uitvoering'. De toekomst moet uitwijzen in hoeverre het I-board fungeert als 'poortwachter' naar ICT-voorzieningen en daarbij in staat is om ICT-projecten te prioriteren en te waarderen.



ICT-control

De afgelopen jaren rapporteerden het cluster I&I op hoofdlijnen over de uitvoering van ICT-beleid als onderdeel van de Planning & Control cyclus. Deze lijn wordt doorgetrokken in 2016. De paragraaf 'Bedrijfsvoering' in de jaarstukken biedt niet veel ruimte voor verantwoording op detailniveau (waaronder uitkomsten risicoanalyses). Verder is er vanuit de ambtelijke organisatie jaarlijks gerapporteerd over de realisatie van het ICT-beleid aan de CIO en portefeuillehouder, enerzijds in de vorm van een voortgangsrapportage (2013) en anderzijds met een interne tussentijdse evaluatie (2014). Alleen laatstgenoemd rapport is aan PS verstrekt.



Informatiestrategie

In juni 2015 is de i-visie door de directie goedgekeurd. Door de gekozen aanpak met het op orde brengen van de technische basis is er aanvankelijk minder prioriteit gegeven aan de aansluiting op de informatiebehoeften binnen de clusters. Men is op dit onderdeel bezig met een inhaalslag.



Samenwerking

De Kadernota stelt dat samenwerking - als alternatief voor eigen ontwikkeling van ICT-oplossingen - wenselijk is in lijn met het gekozen scenario van 'actieve volger'. Men heeft in de periode 2013-2015 beperkt samengewerkt met partners die zich voor dezelfde vragen gesteld zien. Brabant neemt deel aan de landelijke overleggen (m.n. GBO en CIBO) om aansluiting te houden met landelijke normen en wettelijke verplichtingen. Op het vlak van enkele concrete applicaties (o.a. Risicokaart, Mispunt, etc.) is in dat kader samengewerkt met andere provincies. Samenwerking ter preventie van eigen ontwikkeling blijkt in de praktijk lastig vorm te geven. We constateren een aanhoudende wens tot samenwerking (o.a. hoofdcriterium binnen het toetsingskader van het I-board). De meerwaarde van extra ICT-samenwerking bleef volgens de gesprekspartners tijdens de uitvoering van het ICT-beleid beperkt.

3.2.5 In welke mate is de (organisatorische) basis nu voldoende op orde om de gewenste, goede volger van ICT-ontwikkelingen te kunnen zijn?

Uit voorgaande sectie wordt duidelijk dat een aantal van deze oplossingen pas recentelijk in gebruik is genomen. Het is nog te vroeg om de exacte werking en effecten van deze nieuwe vormen van 'governance' vast te stellen.

Hieronder staan we stil bij drie aandachtsgebieden waarvan we constateren dat ze nog nader moeten worden bekeken en ingevuld:

- Taakstelling I-board
- Bepalen sourcingstrategie
- Continuering functie CIO

Taakstelling I-board

Het I-board is ingericht, maar zal zich nog in de praktijk moeten bewijzen. De leden van het I-board verkennen momenteel welke onderwerpen op hun tafel thuishoren. In september 2015 is er een toetsingskader voor strategisch projectportfoliomanagement opgesteld. Dit instrument beoordeelt de strategische relevantie van I-projecten. Men wil de komende periode de vertaling van strategie naar uitvoering (planning, budget, eigenaarschap) verbeteren. Wij onderschrijven deze stap.

Het I-board kent een brede afvaardiging vanuit de provinciale organisatie. Dit zorgt in ons optiek voor de noodzakelijke verankering en draagvlak. Technische-/beheerprojecten moeten echter in de nabije toekomst ook gewogen worden door het i-board (op een aparte lijst). Dit conflicteert ons inziens met de aanwezige ICT-achtergrond van de leden van het i-board. We adviseren de provincie Noord-Brabant om ook kennis en expertise van buiten het i-board te (blijven) betrekken bij de beoordeling van technische / beheerprojecten. Verder dient men een oplossing te treffen voor de bekostiging van dit type projecten, indien men kiest voor een transitie van generiek ICT-budget naar opgavengestuurde financiering.

Bepalen sourcingstrategie

Een ander organisatorisch aandachtspunt betreft het ontbreken van een sourcingstrategie. Binnen de sourcingstrategie wordt vastgesteld welke expertise en dienstverlening intern blijft, welke wordt uitbesteed en welke via samenwerking wordt ontwikkeld. De sourcingstrategie van het cluster I&I dient aan te sluiten bij de doelstellingen van de organisatie en het overkoepelende inkoopbeleid van de provincie Noord-Brabant.

Continuering functie CIO

Tot slot, uit recente berichtgeving volgt dat de huidige CIO haar functie zal neerleggen per 1 december 2015. Over de nieuwe invulling van de functie is op dit moment nog niets bekend. Wij adviseren de provincie Noord-Brabant om deze functie te handhaven en opnieuw op directieniveau te beleggen om zo een organisatiebrede inbedding van ICT te realiseren.

3.2.6 In hoeverre is de provinciale informatie beveiligd conform nationale standaarden?



Eindoordeel informatiebeveiliging

Men heeft een systematisch proces ingericht voor het vertalen van de in de Kadernota genoemde standaarden en wetgeving op het gebied van informatiebeveiliging naar concrete maatregelen. De compliance hiervan wordt systematisch en periodiek gecontroleerd. Er bestaan wisselende beelden over de vaardigheden en het bewustzijn van medewerkers aan de gebruikerszijde ten aanzien van informatiebeveiliging

Hieronder behandelen we de doeltreffendheid scores op het gebied van technische en niet-technische aspecten van informatiebeveiliging, ter onderbouwing van bovenstaand eindoordeel.



Technische aspecten van informatiebeveiliging

Middels een 'toolbox' heeft de provincie een systematisch werkwijze ingericht om de implementatie van standaarden tot aan configuratie te volgen. Risico-analyse en kosten-batenanalyse van beveiligingsmaatregelen zijn integraal onderdeel van dit proces. Deze aanpak maakt het reageren op wetswijzigingen en het implementeren van nieuwere versies van standaarden makkelijker. Het controleren van de 'compliance' van de maatregelen aan wet- en regelgeving wordt regelmatig gedaan (de resultaten worden jaarlijks intern en extern gerapporteerd) [13].



Niet-technische aspecten van informatiebeveiliging

Een belangrijk component van informatiebeveiliging is de menselijke kant. Het ontwikkelen en vasthouden van bewustzijn en vaardigheden op gebied van informatiebeveiliging is een continu proces. De uitkomsten zijn niet eenvoudig meetbaar. We stellen vast dat er diverse inspanningen zijn verricht om de organisatie 'scherp te houden' via onder meer een bewustwordingscampagne. Daarnaast is er een tweejaarlijks Mystery Guest-onderzoek gepland, dat door een onafhankelijke, gespecialiseerde partij wordt uitgevoerd.

We zien echter dat er bij de gesprekspartners sterk wisselende beelden bestaan over de vaardigheden en het bewustzijn van medewerkers aan de gebruikerszijde ten aanzien van informatiebeveiliging (waarschijnlijk loopt het bewustzijn en het vaardighedeniveau ook in werkelijkheid uit elkaar). Ook de mate waarin ICT restricties mag opleggen om informatiebeveiliging te kunnen garanderen blijkt een heikel punt.

3.2.7 In welke mate zijn de financiële middelen binnen de kaders gebleven? Waarom wel / niet? Welk aandeel van de personele kosten betreft externe inhuur?



Eindoordeel financiën, personele bezetting en inhuur

Op financieel vlak zijn de uitgangspunten grotendeels gevolgd, gelet op de verdeling van de uitgaven over drie ICT hoofdkostenplaatsen. Er is sprake van een budgetoverschrijding van 3,5 miljoen euro voor de periode 2013-2014. De beoogde budgetverlaging per 2016 kan niet worden gerealiseerd. De beoogde bezetting van 90 FTE per 2016 voor het cluster I&I lijkt een haalbaar scenario. Qua inhuur is er nog geen daling qua uitgaven ingezet. Het cluster I&I beschikt nog niet over een sourcingsstrategie.

Deze deelvraag sluit aan bij het oordeel of het ICT-beleid in de periode 2013-2015 doelmatig is uitgevoerd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de cijfers voor 2015 nog niet volledig bekend zijn. Hieronder behandelen we de scores van de verschillende onderdelen, ter onderbouwing van bovenstaand eindoordeel.



Financiën

Op financieel vlak zijn de uitgangspunten grotendeels gevolgd, gelet op de verdeling van de uitgaven over drie ICT hoofdkostenplaatsen, namelijk basisinfrastructuur, ICT projecten (concern) en beheer van applicaties. Bij aanvang in 2013 is er voor de realisatie van de speerpunten 'basis op orde' en 'digitaal werken' geen aanvullend budget beschikbaar gesteld. Bijbehorende activiteiten diende gefinancierd te worden uit de reguliere ICT-budgetten. Over de periode 2013-2014 is er sprake van een overschrijding van 3,5 miljoen euro ten opzichte van de initiële begroting. Men heeft hiervoor aanspraak gemaakt op eerder opgebouwde reserves van het cluster I&I om zo de overschrijdingen te kunnen dekken.

In navolging van het gekozen scenario 'actieve volger', schrijft de Kadernota een budgetverlaging voor met betrekking tot de financiering van ICT projecten na 2015. Inmiddels is bekend dat deze budgetverlaging niet kan worden gerealiseerd, aangezien de behoeften aan i-projecten concernbreed onverminderd groot blijft. Verder is er extra budget geclaimd en gehonoreerd voor de toename van de beheerlast van de basisinfrastructuur. Uit bestedingsvoorstellen (voorjaarsnota 2014) volgt verder dat er extra uitgaven nodig zijn om enerzijds de basis op orde te houden (o.a. onderhoud en licenties), anderzijds voor de continuering van de BYO-regeling, als ook onvoorziene uitgaven aan GBO (interprovinciale ICT producten en diensten). Hiermee komt het reguliere jaarbudget van het cluster I&I met ingang van 2016 uit op 7,9 miljoen euro, ongeveer gelijk aan de situatie van voor de Kadernota.

Hoewel de Kadernota de ambitie had om tegemoet te komen aan de provinciebrede bezuinigingen, blijkt de beoogde budgetverlaging niet haalbaar in de praktijk. We hebben niet de indruk dat men de situatie a priori heeft onderschat. De aanspraak op de reserves was voorzien in een aanvullende begroting die werd opgesteld na het verschijnen van de Kadernota. De auteurs pleiten in de Kadernota tevens voor een herijking van de financiële kaders, onder meer om de basis op orde te kunnen houden vanaf 2016.



Personele bezetting

Qua personele bezetting zien we dat het cluster I&I - in lijn met de krimpopgave - de afgelopen jaren een reorganisatie heeft doorgemaakt. Door herschikking van afdelingen en de inzet van een afvloeieregeling, is het aantal medewerkers met name in 2015 sterk naar beneden bijgesteld. Binnen het cluster I&I is de personele bezetting intussen teruggebracht van 119 FTE (2013) naar 99 FTE (september 2015). De beoogde bezetting van 90 FTE in 2016 lijkt een haalbaar scenario.



Inhuur derden

Wat betreft de inhuur van derden meldt de Kadernota een tijdelijke toename vanwege werkzaamheden om de basis op orde te brengen. Deze groei is inderdaad terug te zien in de gerealiseerde uitgaven voor inhuur in 2013 en 2014, respectievelijk een toename van 7% en 30% ten opzichte van de situatie van voor de Kadernota (index jaar 2012). In 2013 en 2014 maakten de uitgaven voor inhuur van derden respectievelijk 31% en 41% van de totale personeelskosten van het cluster I&I uit. We constateren dat er vooralsnog geen daling is ingezet bij de uitgaven voor programmatische (tijdelijke) inhuur. Bij de inhuur op personeelsbudget (p-budget) zien we wel een daling optreden. Uit de gesprekken volgt dat men voor de lange termijn inzet op het afbouwen van inhuur, onder andere door

het afsluiten van nieuwe SLA's. Zoals eerder gemeld, heeft het cluster I&I nog geen sourcingstrategie. Hierdoor kan niet worden vastgesteld wat de gewenste situatie is.

3.2.8 Welke risico's waren / zijn van toepassing op de uitvoering van het ICT-beleid? Hoe zijn deze gemanaged? In hoeverre was dit voldoende? Zijn er op dit punt verbetermogelijkheden?

Het traject voor risicomanagement kent een trage start, aangezien er in 2013 gekozen is voor aansluiting op de concernlijn. Aanvankelijk was risicomanagement vooral gericht op projectniveau. In de zomer van 2015 zijn de top risico's (top 7) van het cluster I&I aangeleverd aan de concerncontroller. Binnen het cluster I&I heeft men drie actielijnen uitgestippeld (zie Bijlage 3) om het proces van risicomanagement te borgen.

Gesprekpartners benoemen de volgende risico's die van toepassing waren op de uitvoering van het ICT-beleid:



Stabiliteit

Het calamiteitenplan is bijgewerkt en aangepast naar aanleiding van een netwerkstoring eind 2014.



Informatiebeveiliging

Men meldt onder meer dat *phishing*-mails steeds vernuftiger worden, en dat met de BYO-regeling en het op afstand werken het risico op data lekken toeneemt. Ook bij inhuur signaleert men bedrijfsrisico's die samenhangen met ongewenste toegang tot vertrouwelijke informatie.

Er is een proces (toolbox) aanwezig voor het systematisch in kaart brengen en opvolgen van risico's met betrekking tot informatiebeveiliging (zie paragraaf 3.2.6). Om phishing tegen te gaan is er een bewustwordingscampagne geweest gericht op zorgvuldig gebruik van de middelen onder alle medewerkers. Daarnaast is het spamfilter strakker afgeteld. Voor toegang van buiten het Provinciehuis is *two-factor authentication* vereist.



Ondersteuning

Gesprekpartners signaleren dat de behoefte aan ICT-ondersteuning groeit, terwijl hiervoor minder geld beschikbaar is. Er wordt volgens hen krap ingezet op ondersteuning. De helpdesk is onderbemenst. Men vangt dit op met tijdelijke krachten. Het aantal FTE in dienst van het cluster I&I neemt af. Er is geen structurele oplossing bij dit risico.



Regie

Gesprekpartners signaleren dat door het gekozen scenario van 'actieve volger', de provincie Noord-Brabant het risico loopt om speelbal van de markt te worden. In de oude situatie was de provincie bij sommige dossiers qua ICT-volwassenheid koploper. Hierdoor was ze in staat om sturing te geven aan landelijke standaarden. Anderzijds verwachten gesprekpartners dat door uitbesteding van ICT, men meer afhankelijk wordt van de keuzes die een dienstverlener oplegt (technology push). Men streeft er naar om voldoende kennis te houden om externen te kunnen aansturen. Er is geen specifieke geformaliseerde aanpak bij dit risico.



Wetgeving

Vanwege de wetwijziging Meldplicht Datalekken komt er meer toezicht op gebruik en uitwisseling van persoonsgegevens / vertrouwelijke informatie. Deze verplichting speelt ook bij data-uitwisseling tussen samenwerkingspartners of de toekomstige inzet van SaaS en Cloud-oplossingen.

De medewerker informatiebeveiliging en de IT-controller zijn hier samen met de risicomanager/concerncontrol en specialisten van de accountant over in gesprek. De CIO wordt hier als opdrachtgever van informatiebeveiliging nauw in betrokken en de I-board wordt geïnformeerd.

3.2.9 In hoeverre zijn de aanbevelingen van het Zuidelijke Rekenkamer-onderzoek uit 2012 overgenomen?

Aanbevelingen aan GS



Leg zo spoedig mogelijk een kaderstellende strategische visie op het provinciale informatiebeleid aan PS voor.

De Kadernota vervult deze rol en richt zich specifiek op periode 2013-2015, wat een relatief korte termijn is.

In de Kadernota worden met name de technische basis en de basis-werkplekvoorzieningen ('digitaal werken') op tactisch niveau geadresseerd. Minder aandacht wordt geschonken aan de specifiekere applicaties en de informatiebehoeften die daarbij spelen, alsook hoe daarmee om te gaan (governance). Tijdens het op orde brengen van de basis was er beperkte aandacht voor een organisatiebrede informatiestrategie (I-visie). Dit blijft een aandachtspunt voor de komende periode.



Formuleer op basis van de strategische visie in meerjarig perspectief de financiële en personele middelen die nodig zijn om de in de visie verwoorde ambities te realiseren.

Er zijn a priori geen aanvullende budgetten beschikbaar gesteld voor beide speerpunten. De i-visie is opgesteld na het op orde brengen van de technische basis.

De Kadernota gaat summier in op de middelen die benodigd zijn voor het op orde brengen van de basis, en schetst een vergezicht voor de situatie waarin de provincie 'actieve volger' is. De kadernota vermeldt verder de ambitie dat de personele bezetting van het cluster I&I per januari 2016 uitkomt op 90 FTE.



Geef aan welke expertise binnen de provinciale organisatie permanent aanwezig dient te zijn en stem de tijdelijke inhuur van externe ICT-kennis en -ervaring daar op af. Zorg ervoor dat op strategische posities de afhankelijkheid van externe expertise zo gering mogelijk is.

Er is op dit moment geen duidelijke sourcingstrategie die specifiek is geënt op ICT.

We constateren dat als gevolg van krimp bepaalde posities door slechts één sleutelpersoon worden ingevuld. Daarbij wordt eventueel gezocht naar een externe 'back-up'. Er zal op het punt van sourcing aansluiting moeten worden gezocht met de concernbrede lijn. Binnen de afdeling ICT-beheer wordt er de komende periode een onderzoek opgestart om te bepalen welke kennis- en ervaring noodzakelijk is en waar dit belegd dient te worden (intern / extern).



Overweeg de verankering van de rol van CIO op directieniveau, met verantwoordelijkheid voor de organisatiebrede uitvoering van het informatiebeleid.

De Provincie heeft een CIO aangewezen in de persoon van Marian Zoodsma - de Vries, welke tevens directeur bedrijfsvoering en financiën is. Uit recente berichtgeving volgt dat ze haar functie per 1 december 2015 zal beëindigen.



Rapporteer met ingang van 2011 in de Jaarstukken over de beleids- en bedrijfsrisico's die samenhangen met de uitvoering van het provinciale informatiebeleid en voer ten behoeve van die rapportage stelselmatig risicoanalyses uit.

Met ingang van 2013 wordt er via de begrotingscyclus twee maal per jaar gerapporteerd aan PS. De paragraaf Bedrijfsvoering in de jaarstukken biedt daarbij niet veel ruimte voor verantwoording op wat meer detailniveau, zoals de gevraagde beleids- en bedrijfsrisico's. Het cluster I&I is aangesloten op het traject risicomangement van concerncontrol. Vanaf 2015 zal het cluster I&I halfjaarlijkse rapportages aanleveren ten behoeve van bepaling van de toprisico's van de organisatie.



Zorg vooraf voor een goede 'afsluiting' van de beleidscyclus door het programmeren van evaluatie(s) van het informatiebeleid.

Er is twee maal een evaluatie uitgevoerd.

Enerzijds is er een tussentijdse evaluatie in het najaar van 2014, opgesteld door de provincie zelf. Anderzijds is voorliggende evaluatie in het najaar van 2015 uitgevoerd door extern onderzoeks- en adviesbureau Dialogic.

Aanbevelingen aan PS



Verzoek GS om te rapporteren over de uitvoering van het provinciale informatiebeleid.

Dit maakt geen onderdeel uit van de scope van voorliggende evaluatie. Bij de aanbevelingen aan GS (zie hierboven) staat vermeld hoe GS in de praktijk tegemoet komt aan deze aanbeveling.



Leg in het controleprotocol voor de accountantscontrole vast dat de accountant met ingang van 2012 stelselmatig aan PS zijn bevindingen rapporteert over de stand van zaken rondom informatiebeveiliging.

De accountant heeft deze controle in 2014 uitgevoerd, en de resultaten opgenomen in een IT-managementletter. [9]

De accountant heeft zich in de controle beperkt tot "applicaties die van materieel belang zijn voor de jaarrekeningcontrole". Hoewel de accountant enkele relevante opmerkingen plaatst ten aanzien van toegangsbeveiliging, wijzigingsbeheer en back-up/recovery in SAP Financials is de controle allesbehalve volledig (immers zouden dan ook andere lagen in de ICT-voorzieningen moeten zijn onderzocht) noch organisatiebreed.

Ons inziens ligt het voor de hand om de controle van het informatiebeveiligingsbeleid (inclusief naleving van nationale standaarden) structureel en periodiek te laten uitvoeren door een daarin gespecialiseerde externe partij.

3.2.10 *In hoeverre zijn de kaders (Kadernota, Huis voor Brabant) nog actueel? Welke aanpassingen zouden nuttig kunnen zijn?*



De Kadernota is opgesteld vanuit de situatie waarin de technische infrastructuur niet toereikend was. Men heeft nu dringend behoefte aan kaders met een meer informatiestrategische insteek.

De Kadernota vertrekt vanuit een startpunt waarin de technische basis niet op orde is, en de provincie voor grote veranderingen staat ten aanzien van haar manier van werken. We kunnen concluderen dat beide aspecten in de afgelopen periode sterk zijn uitgekristalliseerd en aangepakt. Doordat de Kadernota zeer concreet is en redeneert vanuit de onderste lagen, is de relevantie ervan een stuk lager dan ten tijde van haar verschijning.

Waar de aandacht de afgelopen periode vooral lag op de technische infrastructuur zien we deze nu verschuiven naar de applicaties op hogere lagen. Het cluster I&I staat voor een grote uitdaging ten aanzien van bezuinigingen, en daarnaast speelt de overgang van een generiek ICT-budget naar een kostenallocatie richting opdrachtgever ('business'). De noodzaak om te redeneren vanuit een informatiestrategie en business cases voor individuele applicaties wordt daarmee groter. Een nieuw kader voor het ICT-beleid voor de komende periode zou met name dit punt moeten adresseren.

Tevens relevant is de vraag welke componenten tot basisinfrastructuur worden gerekend (en waarvoor een 'push' vanuit ICT het meest logisch is), en welke componenten tot applicaties worden gerekend (waarbij de vraag uit de 'business' komt en het I-board fungeert als 'poortwachter'). Dit heeft consequenties voor de wijze waarop kosten en baten landen binnen de organisatie, en voor de governance-structuur van I&I.

Bijlage 1. Doeltreffendheid van de Kadernota

In deze bijlage bespreken we het resultaat van de activiteiten die zijn uitgevoerd in het kader van het ICT-beleid in de periode 2013-2015 ten aanzien van de speerpunten 'Digitaal Werken' en 'Technische Basis op Orde'. We kijken daarnaast naar de maatregelen uit de Kadernota die niet specifiek zijn gekoppeld aan een van de speerpunten, zoals governance, samenwerking en informatiebeveiliging. De uitkomsten worden vergeleken met de doelstellingen en uitgangspunten uit de Kadernota om de mate van doelrealisatie vast te stellen. Indien er sprake is van een afwijking tussen wat was beoogd en is gerealiseerd zullen we dit tevens proberen te verklaren.

Speerpunt 'digitaal werken'

Doelrealisatie A1: ICT op peil

De doelstellingen om de ICT-voorzieningen ten aanzien van digitaal werken op peil te brengen, zijn op technisch vlak gehaald, met uitzondering van Corsa.

Ten aanzien van de ICT-voorzieningen hebben we de indruk dat de meeste randvoorwaarden zijn geschept om digitaal te kunnen werken. Medewerkers zijn momenteel technisch afdoende toegerust om hun dagelijkse werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Sinds de zomer van 2015 hebben alle provinciemedewerkers de beschikking over een Virtual Desktop (VD)-account en zijn ze aangesloten op de SMS-dienst (2-factor authenticatie). Hiermee is de voorziening om plaats- en tijdonafhankelijk te werken met software en bestanden voor iedereen beschikbaar. Men heeft geen inzicht in het gebruik van de SMS-dienst. Daarbij is het (vooralsnog) niet mogelijk om onderscheid te maken wie van deze groep externe gebruikers, thuis dan wel op locatie werkt.

In sommige gevallen is plaats- en tijdonafhankelijk werken via een virtuele omgeving minder vanzelfsprekend. Enkele zware applicaties (o.a. CAD) vereisen logischerwijs een fat client. Deze applicaties zijn niet 'op afstand' benaderbaar. Verder noemt men voorbeelden van gebruikers die voor thuiswerken niet de SMS-code, maar een pragmatische omweg volgen door bestanden naar zichzelf te mailen of door gebruik te maken van toepassingen als Dropbox. In de praktijk is het moeilijk te meten op welke schaal dit gebeurt. Als verklaring noemen enkele gesprekspartners dat het vanwege veiligheidsredenen niet mogelijk is om tijdens een VD-sessie gebruik te maken van USB of lokale schijf op een externe PC. ICT-beheer kan niet controleren / beheersen hoe goed iemand zijn privé PC beschermt tegen ongewenste software e.d..

Uit de gesprekken met (vertegenwoordigers van) gebruikers volgt dat bovengenoemde technische verbetering ten behoeve van het programma 'Digitaal Werken' overschaduwd wordt door de moeizame implementatie van Corsa. Daarnaast melden gebruikers dat ze lang moeten wachten op de nieuwe 'Choose Your Own' regeling en dat dit hun keuzevrijheid beperkt.

Doelrealisatie A2: Leren

Men heeft bewustzijn gecreëerd bij medewerkers voor de mogelijkheden en risico's van digitaal werken. Niet alle medewerkers zijn echter in staat om deze mogelijkheden volledig te benutten.

Dankzij diverse campagnes (incl. mystery guest onderzoek) en training zijn gebruikers bewust gemaakt van de risico's en mogelijkheden van digitaal werken. Zonder herhaling van deze activiteiten verslapt de aandacht op risico's die samenhangen met informatiebeveiliging.

Voor het gebruik van bepaalde toepassingen (Corsa, SharePoint, et cetera) is een grote groep echter nog onvoldoende zelfredzaam. Gesprekspartners noemen de volgende verklaringen waarom medewerkers hiervoor nog niet de minimaal vereiste digitale vaardigheden onder de knie hebben:

- Incidenteel gebruik leidt tot weinig routine;
- Invoering kent *technology push* karakter, waardoor het organisatiebelang (documentbeheer, samenwerkingsplatform, etc.) voor sommige medewerkers niet duidelijk is.
- Ondanks het verplicht stellen van toepassingen (m.n. Corsa) wordt gebruik vermeden door de mogelijkheid tot afschuiven richting projectondersteuners.
- Sommige toepassingen zijn volgens gebruikers niet intuïtief / gebruiksvriendelijk.
- Training heeft een eenmalig karakter of blijft beperkt tot een pilot (iBOB).
- Gebruikers van SharePoint haken af doordat de communicatie en opleidingsstroom intussen is stopgezet. Gebruikers interpreteren dit als een lagere prioritering bij het management met mogelijke stopzetting tot gevolg.

Doelrealisatie A3: Ondersteunen

In lijn met het voorgaande voelen gebruikers zich bij het gebruik van met name de toepassingen Corsa en SharePoint nog aan hun lot overgelaten.

We constateren in dit kader het volgende:

- Bezuinigingen op ondersteuning (incl. dienstenplein) leiden er toe dat beleidsmedewerkers relatief veel eigen tijd kwijt zijn om gebruik te maken van deze programma's.
- Sommige gebruikers geven aan dat er een drempel is om hulp te vragen bij het gebruik van de systemen.
- Men is positief over 'Floor walkers' aanpak, echter dergelijke ondersteuning wordt vaak uit kosten oogpunt enkel bij introductie ingezet.

Aanvullende resultaten

Dankzij de stopzetting van papieren alternatieven, het niet langer verplichten van de prik-klok, flexplekken en het 'clean desk' programma is er een gedragsverandering in gang gezet die positief bijdraagt aan de adoptie van digitaal werken.

Dit resultaat is grotendeels toe te schrijven aan het kantoorconcept 'Huis voor Brabant' dat nieuwe eisen stelt aan de informatievoorziening en de routines van medewerkers.

Speerpunt 'technische basis op orde'

De formulering van het speerpunt impliceert dat de basis ten tijde van schrijven niet op orde was, of ten minste dat die perceptie leefde bij de auteurs van de Kadernota. Uit gesprekken met diverse betrokkenen, zowel binnen als buiten de ICT-organisatie, blijkt dat beeld inderdaad (met terugkijkende blik) te kloppen.

De technische basis was in 2013 simpelweg niet meer geschikt om te kunnen voldoen aan de behoeften van die tijd, en al helemaal niet aan de toekomstige behoeften. Op technisch vlak vormden met name de toepassing van zeer oude en niet meer gangbare systemen de grootste uitdaging. Naast de puur technische basis kan ook worden gesteld dat de organisatie rondom deze technische basis niet voldeed. Zelfs relatief eenvoudige zaken als het bijhouden en beoordelen van het gebruik van alle beschikbare ICT-toepassingen waren niet goed ingericht.

De etappes binnen de Routekaart ICT zijn grotendeels geïmplementeerd conform de uitgangspunten uit de Kadernota en de in de routekaart vastgestelde planning.

Voor een klein aantal projecten staan nog werkzaamheden gepland in het resterende deel van 2015 [4]. Hieronder bespreken we de etappes individueel en gaan we in op de belangrijkste resultaten en afwijkingen ten aanzien van het beoogde resultaat.

Etappe 1: Novell en diversen

De migratie van de Novell-infrastructuur naar de (voornamelijk op Microsoft gebaseerde) opvolgers, is grotendeels succesvol verlopen.

Volgens een interne rapportage van de in gebruik zijnde applicaties was er in oktober 2015 nog sprake van een groep van circa 40 machines waarop nog gebruik werd gemaakt van de oude Novell-software (o.a. ZenWorks Remote Management), gelijk aan het aantal resterende installaties van Windows XP. Het gaat hier waarschijnlijk voornamelijk om systemen ten behoeve van CAD-toepassingen.

Etappe 2: Office

De migratie van Office 2003 naar 2010 heeft klaarblijkelijk zonder grote issues doorgang gevonden.

Hoewel kan worden gediscussieerd over de vraag of niet beter direct naar Office 2013 had kunnen worden overgestapt, moet daarbij in het oog worden gehouden dat deze versie zeer waarschijnlijk voor de meeste gebruikers geen significante meerwaarde biedt boven Office 2010, en de provincie daarnaast op de langere termijn toe wil naar een samenwerkingsplatform, waarbij bijvoorbeeld Office 365 in beeld komt.

Er speelt nog steeds een discussie omtrent de richting waarin het geheel van applicaties waarmee medewerkers met elkaar samenwerken moet worden gerealiseerd.

Zo wordt er vanaf maart 2014 geëxperimenteerd met SharePoint, OneDrive, Lync en Yammer. Later blijken bepaalde oplossingsrichtingen lastiger uit te vallen dan vooraf gedacht: rondom SharePoint speelt een discussie over licenties en beschikbaarheid van personeel voor functioneel beheer (men geeft aan dat het functioneel beheer voor SharePoint inmiddels geregeld is). De uitrol van ADFS (een component dat noodzakelijk is om authenticatie tussen onlinediensten en de Active Directory van de provincie mogelijk te maken) blijkt technisch niet mogelijk zonder een migratie naar een nieuwe serverversie. De uitrol van OneDrive wordt gehinderd door issues in Windows 7, en de uitrol van Lync wordt vertraagd door een vertraging in de uitrol van Windows 7 binnen de provincie.

Een groep van 200 gebruikers maakt gebruik van de pilotomgeving SharePoint; het IKT merkt terecht op dat hier het (afbreuk)risico bestaat dat gebruikers afhaken als gevolg van de issues. Het is onduidelijk wanneer de volgende stappen op het gebied van het samenwerkingsplatform worden gezet.

Etappe 3: Datacenter

De verhuizing van de oude serverruimte op de derde verdieping naar de nieuwe in de kelder is grotendeels voltooid.

Een klein aantal (legacy)systemen is nog niet verhuisd.

Met de kennis van nu was de verhuizing naar de nieuwe serverruimte wellicht niet nodig geweest. De keuze past wel in het 'actieve volger'-uitgangspunt en beperkte risico's.

Het inrichten van een nieuwe, eigen, hoogwaardige serverruimte is een kostbare aangelegenheid. Tegelijkertijd hebben voortdurende ontwikkelingen in de markt ervoor gezorgd dat serverruimte en perifere voorzieningen tegenwoordig een *commodity* zijn: in de markt is serverruimte met dezelfde (of betere) technische eigenschappen inmiddels tegen redelijke tarieven in te kopen. Het is dan ook zeer de vraag of de provincie (met de kennis van nu) wel een dergelijke eigen serverruimte zou moeten hebben, of in 2011 (toen de migratie in gang werd gezet) of ten tijde van het opstellen van de Kadernota (met de kennis van toen) beter had kunnen kiezen voor inkoop. Deze vraag is lastig te beantwoorden, omdat bij deze beslissing diverse andere aspecten meespelen, zoals beschikbaarheid en kosten van connectiviteit.

De beslissing om opnieuw te kiezen voor een serverruimte in eigen beheer past wel binnen de opvatting van de provincie om niet voorop te willen lopen als het gaat om ICT. Ook is de keuze waarschijnlijk de minst risicovolle; zowel uitbesteden als het afwachten van ontwikkelingen in de markt had ten tijde van 2011 wellicht aanvullende risico's met zich meegebracht. Het feit dat de provincie nu een volledig nieuwe serverruimte heeft en veel van de apparatuur die zich daarin bevindt eveneens gloednieuw is, geeft wel enige flexibiliteit: de provincie kan (in tegenstelling tot in de eerder situatie) een eventuele migratie naar volledig inkoop van bepaalde ICT-voorzieningen langer uitstellen.

Etappe 4: Nieuwe werkplek

De migratie naar virtuele, op Windows 7 gebaseerde desktops, is goed verlopen.

Een belangrijk onderdeel van deze etappe is de migratie van Windows XP naar Windows 7, waarbij tevens van een fysieke naar een virtuele omgeving wordt overgegaan. Om dit te kunnen realiseren moesten ook alle relevante applicaties geschikt worden gemaakt ('gepackaged') voor, en getest in, de nieuwe virtuele omgeving. In 2014 waren circa 200 applicaties gepackaged, wat in totaal ongeveer 85% van alle applicaties vertegenwoordigt. Vanaf april 2014 wordt de lijst met beschikbare applicaties (in beide omgevingen) vastgelegd tot het moment dat de migratie is voltooid.

De migratie start vervolgens met 200 systemen op verdiepingen 4 en 5, waaruit blijkt dat de belasting op de centrale systemen groter is dan vooraf ingeschat, waardoor een aanpassing in de planning noodzakelijk was [4]. Begin 2015 zijn gebruikers in groepen gemigreerd. Als laatste zijn de gebruikers aan de beurt die specifieke, zwaardere applicaties gebruiken (zoals GIS-software). Deze zullen in tegenstelling tot de overige gebruikers gebruik (blijven) maken van een 'fat' client, waarvoor een eigen Windows 7-image is ingericht.

Er blijft na afloop van de migratie een set toepassingen en machines over die niet kan worden gemigreerd naar de nieuwe omgeving, omdat dat technisch niet mogelijk blijkt, of niet zonder risico kan plaatsvinden. Op 20 juli 2015 zijn er naar schatting nog circa 200 installaties van Windows XP [5]. In oktober 2015 is dat aantal teruggebracht naar circa 40, waarbij het voornamelijk lijkt te gaan om CAD-werkplekken.

De migratie naar een op IP gebaseerd telefonieplatform is afgerond.

De migratie van de telefoniediensten naar een IP-gebaseerde oplossing startte in augustus 2012, en zou lopen tot oktober 2013. De eerste fase bestond uit een aanbesteding met daarin een 'proof of concept'-fase, waarin de gekozen oplossing zou worden getest. Er ontstond in deze fase enige onzekerheid als gevolg van het feit dat een van de deelnemende partijen aan de aanbesteding een bezwaar tegen de gunning had ingediend.

In februari 2014 werd, na tests met een *proof of concept*, het IP-telefonieplatform technisch opgeleverd. Vervolgens bleek een herconfiguratie van het telefonieplatform noodzakelijk om diverse 'forse problemen' op te lossen [17], en om daadwerkelijk inhoud te kunnen geven aan het nieuwe bereikbaarheidsbeleid van de provincie. In december 2014 is de telefooncentrale uiteindelijk in productie genomen en formeel opgeleverd [4].

Etappe 5: Mail en chat

Uit interviews blijkt dat de migratie naar Outlook voor de meeste gebruikers nauwelijks problemen heeft opgeleverd.

Etappe 6: Storage

De migratie van Oracle 10 naar 11 en het inrichten van het nieuwe SAN is zonder noemenswaardige problemen verlopen.

De migratie van Oracle 10 naar 11 wordt eind februari 2015 afgerond, en in maart 2015 geëvalueerd. In deze evaluatie wordt geconcludeerd dat de migratie succesvol is verlopen [4]. Beheer, documentatie en gebrek aan gelijkvormigheid van de OTAP-straten worden genoemd als heikele punten. Het project had daarnaast, maar mening van de projectgroep, een kortere doorlooptijd kunnen hebben, wanneer minder project parallel hadden gelopen in dezelfde periode.

Overige doelstellingen en aandachtsgebieden

Governance

Veel van de genomen maatregelen op het gebied van governance (inclusief informatiestrategie en risicomanagement) zijn nog maar kort van kracht waardoor er nog weinig effecten kunnen worden opgetekend. De herinrichting van het cluster I&I brengt meer samenhang in de besturing van I-activiteiten (doorbreken van eilandjes). Men heeft geen onderzoek onder medewerkers gedaan naar de bekendheid en het draagvlak voor de nieuwe CIO en I-board.

Aanstelling CIO en I-board

In lijn met de aanbevelingen van de Zuidelijke Rekenkamer is de functie van CIO verankerd op directieniveau door deze onder te brengen bij de directeur Bedrijfsvoering & Financiën. Uit recente berichtgeving volgt dat de huidige CIO haar functie zal neerleggen per 1 december 2015.

Ten aanzien van het takenpakket – geschetst in de Kadernota - valt op dat er diverse stappen zijn gezet om de CIO te voorzien van informatie waarmee ze haar beslissingen kan nemen. De CIO wordt in de praktijk onder meer geadviseerd door het I-board, een medewerker informatiebeveiliging en de clustermanager I&I. Daarnaast ontvangt ze informatie van de IT-controller ten aanzien van planning en control van de uitvoering van het ICT-beleid. We vermoeden dat deze ondersteuningsstructuur een noodzakelijke aanvulling is om de werklust van de CIO, met nog twee andere directieportefeuilles, op te vangen.

Het strategisch informatiebeleid is pas in de tweede fase opgepakt. Bij aanvang is de ratio-nele keuze gemaakt om eerst de technische basis op orde te brengen. Men is bezig met een inhaalslag.

Onlangs zijn de eerste stappen gezet voor de inrichting van een strategisch informatiebeleid. Bij het op orde brengen van de technische basis is er minder prioriteit gegeven aan de aansluiting bij de huidige informatiebehoeften binnen de clusters en programma's. Men onderkent dat dit een meer 'koninklijke route' zou zijn geweest, maar dit zou volgens een enkele gesprekspartner meer tijd hebben gekost, terwijl de urgentie voor technische verbeteringen hoog was.

In juni 2015 is de i-visie door de directie goedgekeurd. Men is op dit onderdeel bezig met een inhaalslag. Hiermee geeft men een eerste invulling aan de eis dat de CIO externe ontwikkelingen dient te monitoren en de koppeling tussen ICT en maatschappelijke opgaven moet bewaken. We verwachten dat de huidige discussie over de kostenallocatie van een generiek I-budget naar toewijzing aan opgaven een positieve bijdrage kan leveren aan het doorbreken van de "u roept, wij draaien" werkwijze.

Diverse gesprekspartners benadrukken het belang van een centrale I-visie. Men merkt bijvoorbeeld op dat ICT steeds complexer wordt uit oogpunt van de veelheid applicaties en platformen. Daarnaast wijst men op de verdergaande digitalisering in de samenleving. Enkele gesprekspartners pleiten voor een visie die ook rekening houdt met de vraag hoe 'I' als strategische pijler maatschappelijke opgaven kan veranderen.

Het I-board verkeert in een opstartfase. Hierdoor kunnen we geen conclusies trekken in welke mate de governance voldoende effectief is ingericht. De vertaling van strategie naar realisatie betreft werk in 'uitvoering'.

In januari 2015 is het I-board geformeerd en verkeert dus in een opstartfase. We kunnen de werking hiervan nog niet vaststellen. De leden verkennen momenteel welke onderwerpen op hun tafel thuishoren. De eerste vraagstukken zijn in behandeling genomen. In september 2015 is er een toetsingskader voor strategisch projectportfoliomanagement opgesteld. Dit instrument beoordeelt de strategische relevantie van I-projecten. Uit de bijbehorende nota [23] volgt dat men de komende periode wil inzetten op de vertaling van strategie naar uitvoering (planning, budget, eigenaarschap) te verbeteren. Wij onderschrijven deze stap. In ons optiek zijn de inspanningen van de I-board vooralsnog naar boven gericht, namelijk verantwoording afleggen en blijvende aandacht vragen voor ICT bij directie en GS/PS. Hierdoor ontstaat het gevaar dat haar activiteiten onvoldoende bekend en verankerd zijn binnen de organisatie. Er zijn enkele voorbeelden van projecten die in het verleden buitenlangs het IKT (o.a. Corsa, migratie serverruimte) zijn gelopen. Dit duidt er op dat er binnen de organisatie nog geen sprake is van een verplichte route waarbij alle I-activiteiten daadwerkelijk beoordeeld worden. Het I-board moet hier grip op houden.

Tot slot, men heeft er voor gekozen om het I-board in te richten met een brede afvaardiging vanuit de provinciale organisatie. Dit zorgt ons inziens voor extra verankering en draagvlak. Technische-/beheerprojecten moeten straks ook gewogen worden door het i-board (op een

aparter lijst). Dit conflicteert ons inziens met de beperkte beschikbare ICT-achtergrond van de leden en de transitie naar opgavengestuurde financiering.

ICT-control

Op het gebied van ICT-control stellen we vast dat de ICT-rapportages van GS aan PS beperkt zijn gebleven tot een rapportage op hoofdlijnen. Zoals voorgenomen, rapporteerden het cluster I&I, de afgelopen jaren op hoofdlijnen in de paragraaf Bedrijfsvoering van de jaarstukken over de uitvoering van ICT-beleid. Deze lijn wordt doorgetrokken in 2016. De paragraaf Bedrijfsvoering in de jaarstukken biedt niet veel ruimte voor verantwoording op detailniveau (waaronder uitkomsten risicoanalyses).

Er is eenmalig een uitgebreidere ICT-rapportage verschenen over het eerste half jaar (tot en met september 2013) uitvoering van het ICT-beleid. Deze was gericht aan de CIO en portefeuillehouder binnen GS. De tussenevaluatie was feitelijk de eerste uitgebreidere rapportage aan PS. De ICT-rapportage [24] meldt verder de volgende ambitie: "De insteek is om deze rapportage 2 keer per jaar aan te bieden aan de CIO en portefeuillehouder". Deze frequentie van rapporteren vanuit de ambtelijke organisatie is vooralsnog niet geïstitutioniseerd. Men verklaart dit doordat de evaluaties hiervoor in de plaats zijn gekomen. Momenteel wordt bekeken hoe men binnen de huidige governancestructuur zal rapporteren richting CIO en I-board.

Risicomanagement

Het traject voor risicomanagement kent een trage start, aangezien er in 2013 gekozen is voor aansluiting op de concernlijn. Dit traject wordt vanuit concerncontrol getrokken door een concern risicomanager die in 2015 is aangesteld. Binnen en buiten het i-domein zijn er meerdere personen betrokken bij het proces van ICT-control, namelijk de concern risicomanager, adviseurs van de afdeling Financiën, Planning en Control, de clustercontroller en de IT-controller. Aanvankelijk was risicomanagement vooral gericht op projectniveau. In de zomer van 2015 zijn de toprisico's (top 7) van het cluster I&I aangeleverd aan de concerncontroller. Vanwege een lager risicoprofiel, volstaat voor het cluster I&I een halfjaarlijkse rapportage. Binnen het cluster I&I heeft men drie actielijnen uitgestippeld (zie Bijlage 3) om het proces van risicomanagement te borgen. Hierbij moet het hoger gelegen organisatieperspectief niet uit het oog worden verloren (bijvoorbeeld t.a.v. informatiebeveiliging, vergelijk 'threat model' versus 'rechtenmanagement binnen applicatie').

Gesprekpartners noemen de volgende risico's die ze in de praktijk hebben waargenomen tijdens de uitvoering van het ICT-beleid in de periode 2013-2015:

- **Stabiliteit:** in november/december 2014 heeft er zich gedurende een dag een storing voorgedaan in het netwerk, wat zorgde voor een crisissituatie. Naar aanleiding daarvan is het calamiteitenplan bijgewerkt.
- **Ondersteuning:** Er is steeds minder geld, maar meer behoefte aan ICT. Het aantal FTE in dienst neemt af. Men zet krap in op ondersteuning en maakt relatief veel gebruik van tijdelijke krachten.
- **Regie:** Door actieve volger te zijn wordt het risico gelopen om speelbal van de markt te worden. De provincie moet voldoende kennis houden om externen te kunnen aansturen.
- **Wetgeving:** gesprekspartners verwachten dat er vanwege de wetswijziging Meldplicht Datalekken er meer toezicht op persoonsgegevens / vertrouwelijke informatie

zal komen. Deze verplichting speelt ook bij data-uitwisseling tussen samenwerkingspartners en de mogelijke inzet van SaaS en cloudgebaseerde-oplossingen. De medewerker informatiebeveiliging en de IT-controller zijn hier samen met de risico-manager/concerncontrol en specialisten van de accountant over in gesprek. De CIO wordt hier als opdrachtgever van informatie beveiliging nauw in betrokken en de I-board wordt geïnformeerd.

- **Informatiebeveiliging** (zie paragraaf hieronder).

Informatiebeveiliging

Er is een systematisch proces aanwezig voor het in kaart brengen van risico's en daarbij passende maatregelen voor informatiebeveiliging.

Bij de start van een ICT-project worden allereerst de betrokken onderdelen (systemen, applicaties, gebruikers, et cetera) in kaart gebracht. Er wordt daarnaast een risico-analyse uitgevoerd op basis van een interview met de procesleider, en een vragenlijst ('BIA'). Dit leidt tot scores voor het benodigde niveau van vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid. De scores leiden tot een set maatregelen op het laagste niveau (zoals ten aanzien van wachtwoordcomplexiteit, geheimhoudingsafspraken, et cetera). Vervolgens wordt gekeken wat de impact is van het kiezen van een hoger of lager niveau, en een (summiere) kosten-baten afweging gemaakt.

De maatregelen die per proces geïmplementeerd moeten worden zijn vastgelegd in een database (de 'toolbox'). De toolbox geeft per combinatie van maatregel en systeem de mogelijkheid tot documentatie (veelal documenten die de specifieke configuratie beschrijven, aangevuld met screenshots). Controle van de maatregelen is (mits de documentatie altijd aanwezig is) systematisch en objectief uit te voeren.

Er is een proces aanwezig voor de omgang met kritieke issues op het gebied van informatiebeveiliging.

Patching van systemen (naar aanleiding van kwetsbaarheden in software) is onderdeel van de set maatregelen. Desondanks is een separaat proces ingericht om kritieke patches door te voeren. De effectiviteit van dit proces is niet nader aan de orde geweest in dit onderzoek, maar zou in de (half)jaarlijkse rapportage moeten worden meegenomen ("hoe lang was de provincie vatbaar voor beveiligingslek X", en hoe verhoudt zich dat tot een bepaalde benchmarkgroep?)

Ter verbetering van het bewustzijn en vaardigheden van gebruikers op het gebied van informatiebeveiliging worden diverse activiteiten ondernomen. Meting van de impact is onderdeel van een breder uitgevoerd Mystery Guest-onderzoek, en daarmee toereikend.

Bewustzijn en vaardigheden van gebruikers valt grotendeels buiten het proces van vaststellen en controleren van maatregelen. Op dit thema zijn diverse activiteiten ondernomen om het bewustzijn te vergroten en vaardigheden te verbeteren:

- In de periode van 13-16 mei 2014 is door FOX-IT een Mystery Guest-onderzoek uitgevoerd na overleg met (uitsluitend) de CIO. De aandacht lag hierbij op BYOD, bewustzijn van medewerkers ten aanzien van informatiebeveiliging, en de technische staat van het netwerk. Uit het onderzoek zijn diverse aanbevelingen naar boven gekomen (onder andere ten aanzien van de fysieke inrichting en omgang met bezoekers), welke allen zijn overgenomen. Afgesproken is het Mystery Guest-onderzoek als nulmeting te beschouwen en het onderzoek periodiek te herhalen.

- Een deel van de activiteiten die worden voorgesteld in de 'campagne veilig digitaal werken' [16] zijn in de periode 2013-2014 uitgevoerd. Er zijn workshops en trainingen georganiseerd, informatie gedeeld op het intranet, en discussiesessies op Yammer georganiseerd rondom onderwerpen als "wat doen we aan spam?" en "verleen nooit je wachtwoord". Medewerkers hebben via Yammer tevens een kanaal om vragen te stellen op het gebied van informatiebeveiliging.

Er leeft bij I&I een sterk wisselende opvatting over wat het huidige niveau van bewustzijn en digitale vaardigheden van medewerkers op het gebied van informatiebeveiliging is.

Er is vanuit I&I wel expliciet aandacht aan bewustzijn en educatie van medewerkers op dit vlak [7]. Het is onze inschatting dat op dit vlak, eerder dan op het technische vlak, de meeste winst te behalen is als het gaat om informatiebeveiliging.

Er zijn afdoende processen ingericht die de juiste uitvoering, de doelmatigheid en de compliance van het informatiebeveiligingsbeleid borgen.

Op basis van de 'toolbox' is jaarlijkse controle van implementatie van de maatregelen, en de compliance daarvan met relevante wetgeving, in theorie zeer eenvoudig en systematisch te controleren. Omdat het gaat om een zeer groot (9000+) aantal specifieke maatregelen is het echter wel een tijdrovende aangelegenheid. De jaarlijkse interne rapportage en de jaarlijkse rapportage aan CIBO geven een goed beeld van de stand van zaken op het gebied van informatiebeveiliging.

Volgens aanbeveling van de Zuidelijke Rekenkamer neemt de accountant nu jaarlijks (vanaf 2012) informatiebeveiliging onder de loop in de jaarlijkse controle. Specifiek wordt gekeken naar de ICT-infrastructuur die in belangrijke mate bijdraagt aan de totstandkoming van de jaarrekening⁵. In 2014 werd door EY ingezoomd op SAP Financials. EY constateert dat de provincie in 2014 goede stappen heeft gezet op het vlak van informatiebeveiliging, mede naar aanleiding van de rapporten van de Zuidelijke Rekenkamer. Specifiek het afsluiten van een raamcontract met een specialistische organisatie op het gebied van informatiebeveiliging wordt hierbij genoemd. EY merkt verder op dat er inspanningen worden verricht ten aanzien van het vergroten van bewustzijn ten aanzien van informatiebeveiliging onder medewerkers, het verplicht opnemen van informatiebeveiliging bij nieuwe IT-gerelateerde projecten, de betrokkenheid van de CIO bij informatiebeveiliging, en het uitvoeren van een risico- en kwetsbaarheidsanalyse.

Digitaal archiveren

Ondanks de eerder beschreven activiteiten die zijn uitgevoerd om de gebruiksvriendelijkheid te verbeteren, volgt er uit onze gesprekken nog steeds veel kritiek op Corsa.

Daarbij constateerden we eerder dat veel gebruikers onvoldoende zijn getraind, en het gebruik (zie ook speerpunt digitaal werken) van Corsa mijden.

Het verbinden van documentaire informatievoorziening met digitaal archiveren leidt tot een nieuwe manier van werken binnen de provinciale organisatie. We hebben echter weinig klachten vernomen omtrent de verschuiving van verantwoordelijkheden van DIV naar ambtenaren.

⁵ Een samenvatting van de bevindingen van de accountant voor de jaren 2012 t/m 2014 is te vinden in bijlage 11 van de tussentijdse evaluatie van de Kadernota [17].

Er is bezorgdheid geuit door de Zuidelijke Rekenkamer ten aanzien van de ambitie om geen papieren archief meer op te bouwen. Men zou op dit punt graag meer geleidelijk willen omschakelen.

Men werkt momenteel aan een nota over digitale duurzaamheid. Het besluit over vernietiging van het papierenarchief is door GS uitgesteld. Een evaluatie over 2015 met betrekking tot de kwaliteit van digitale archivering zal aanleiding geven om dit besluit te kunnen herzien.

Samenwerking

Hoewel samenwerking geen doel op zichzelf dient te zijn, blijft deze alternatieve route voor nieuwe en bestaande ICT-dienstverlening ondergeschikt aan uitbesteden of zelf doen.

De provincie neemt deel aan verschillende regionale en landelijke overlegorganen (IPO, GBO, CIBO, B5). Samenwerking tussen partijen 'met hetzelfde probleem' gaat vaak niet verder dan kennisuitwisseling of inkoop samenwerking (op de échte commodity's). Uitzondering is de mogelijke samenwerking met de Gemeente Den Bosch (delen back-uplocaties). Daarbij hebben partijen elkaar wel iets te bieden (ruimte in datacentrum). Ook deze vorm van samenwerking is nog niet geïnstitutionaliseerd.

Gesprekpartners onderkennen dat er sprake is van minder samenwerking dan beoogd. De redenen die ze hiervoor aandragen zijn:

- Op veel dossiers (bijv. informatiebeveiliging, CAD-toepassingen), is de provincie Noord-Brabant volgens eigen inschatting, koploper ten opzichte van andere provincies.
- Er zijn weinig situaties waarin beide samenwerkingspartners elkaar iets te bieden hebben (wederkerigheid). Dit kan verklaard worden door een afwijking in ambitieniveau (incl. beschikbare FTE), planning en visie op de aanpak.
- Er is onduidelijkheid tegen welke condities men kan samenwerken. Hierbij rijst bijvoorbeeld de vraag in hoeverre men diensten mag doorverkopen aan andere provincies.
- Men vermijdt samenwerking aangezien dit het risico op datalekken vergroot.

Een gesprekspartner noemt het dossier 'Laan voor de Leefomgeving' als een voorbeeld wat in de nabije toekomst wel veel potentie lijkt te hebben voor het oppakken van gezamenlijke ICT-activiteiten.

Bijlage 2. Doelmatigheid van de Kadernota

Nu we inzicht hebben in de kwalitatieve beoordeling van de doeltreffendheid van de Kadernota, rijst de vraag in welke mate het doorvoeren van de Kadernota ook op een doelmatige wijze heeft plaatsgevonden. In deze bijlage behandelen we een analyse van de besteding van financiële middelen, personele bezetting en inhuur ten behoeve van de uitvoering van het ICT-beleid van de provincie Noord-Brabant. Deze bijlage sluit af met een beknopte benchmark van de prestaties van provincies op ICT-gebied.

Analyse financiële middelen

Budgetten en realisaties

De Kadernota behandelt een projectie van de jaarlijkse beschikbare reguliere budgetten voor drie overkoepelde thema's binnen de afdeling I&I gepresenteerd, te weten basisinfrastructuur, ICT-projecten en applicatiebeheer (zie Tabel 1). Hierbij dient opgemerkt te worden dat de interne personele inzet niet uit dit budget gefinancierd. Uitgaven voor uitbesteding van werkzaamheden (inhuur), onder andere voor de inzet op organieke functies, beheeractiviteiten en inzet bij projecten maken wel deel uit van onderstaande bedragen.

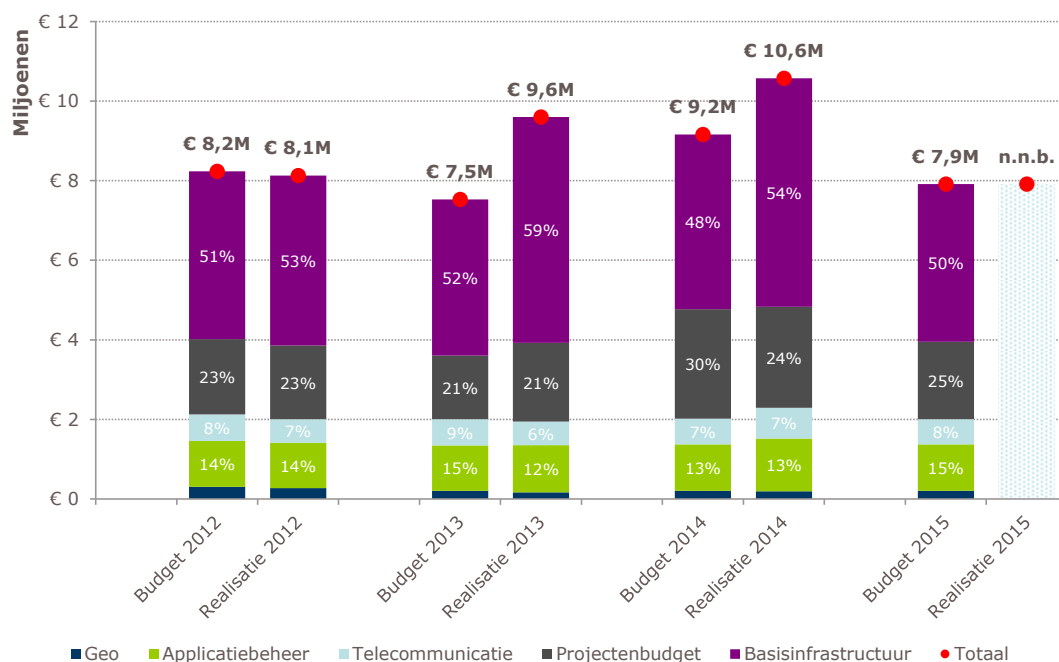
Tabel 1. Budgetten uit de Uitwerking Kadernota en Speerpunten ICT

x €1.000	2012	2013	2014	2015
Basisinfrastructuur	5.350	3.920	3.860	3.970
ICT-projecten	1.900	1.600	1.540	1.500
Applicatiebeheer	1.150	1.140	1.160	1.180
Totaal	8.400	6.660	6.560	6.650

Naast bovengenoemde reguliere budgetten zijn er enkele incidentele budgetten voor specifieke projecten beschikbaar gesteld. In 2012 is er in dit licht €750.000 voor het project iDocs4 en €1.500.000 voor project migratie MS Office beschikbaar gesteld. Dergelijke budgetten worden doorgaans uit eerder opgebouwde reserves gefinancierd. In dit geval is overgebleven budget uit het programma Verbindend Brabant en restbudget uit de Facilitaire Dienst ingezet. Hierdoor heeft men het projectenbudget op gemiddeld €1,9 miljoen kunnen houden.

Op basis van bovenstaande (beknopte) begroting heeft I&I in 2012 toegezegd dat ze de werkzaamheden uit de Kadernota binnen de reguliere budgetten kon uitvoeren. Waar nodig zou men reserves inzetten om de tekorten aan te vullen. Een verdere uitwerking van de jaarbudgetten in 2013 is opgenomen in de financiële rapportage 'Drie Spaden Diep'. Ook hierin maakt men expliciet de opmerking dat eventueel benodigde aanvulling van de budgetten mogelijk is door de inzet van reserves.

Om te beoordelen in welke mate men geslaagd is om binnen de financiële kaders te blijven, brengen we de (eventueel bijgestelde) budgetten en realisaties over de jaren heen in kaart (zie Figuur 4). Per budget en realisatie geven we de verdeling (in procenten) van de verschillende organisatieonderdelen / kostenplaatsen van het cluster I&I weer.

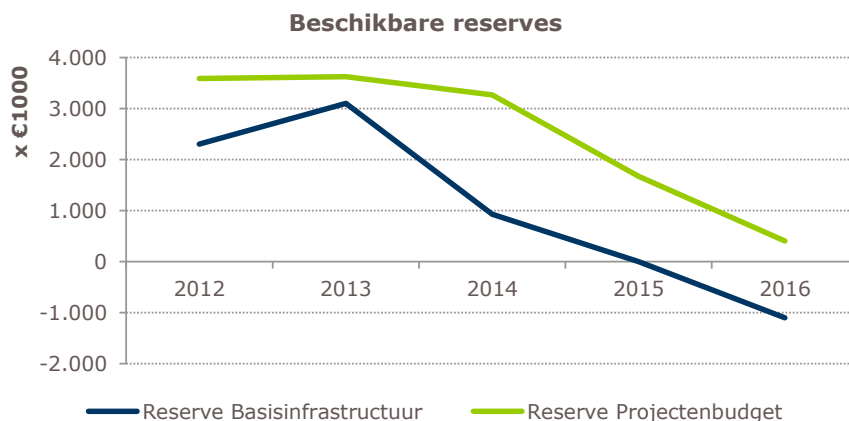


Figuur 4. Ontwikkeling budgetten en realisaties⁶

Gemiddeld genomen is jaarlijks €8,2 miljoen regulier budget begroot. Zoals eerder aangegeven, zijn er naast deze reguliere budgetten nog incidentiele budgetten beschikbaar gesteld. Dit betreft enerzijds de eerder genoemde budgetten voor iDocs en MS Office. Anderzijds is er in 2013 nog respectievelijk €1,2 en €1 miljoen ingecalculeerd voor het herinrichten van het rekencentrum en het vervangen van de telefooncentrale. Aangezien de uitvoering van deze projecten over meerdere jaren verdeeld is, kunnen we de uitputting van de budgetten niet direct invullen in bovenstaande figuur. Deze budgetten en realisaties laten we om die reden buiten beschouwing.

Kijkend naar de reguliere budgetten, dan zien we dat deze in 2012 nog afdoende waren. In de jaren erna zien we echter een duidelijke overschrijding terug. In 2013 en 2014 tezamen is er sprake van een overschrijding van circa €3,5 miljoen. Daarbij komen nog de eventuele overschrijdingen van de niet-reguliere budgetten. Er is nog geen projectie beschikbaar van de realisatie van 2015, waardoor we hier ook geen uitspraken over kunnen doen. Uiteindelijk hebben de overschrijdingen van de afgelopen drie jaren een duidelijke stempel gedrukt op het uitputten van de reserves. Uit Figuur 5 kunnen we afleiden dat er in 2013 en 2014 circa vijf miljoen reserve benodigd was om de extra bestedingen te kunnen financieren.

⁶ Ter verduidelijking: In 2014 zijn de budgetten en realisaties van applicatiebeheer en telecommunicatie in procenten gelijk (resp. 7% en 13% voor zowel budget als realisatie). Doordat het totale realisatiebedrag echter hoger ligt, is hier toch ook sprake van een (lichte) overschrijding.



Figuur 5. Beschikbare reserves basisinfrastructuur projectenbudget

Met name het budget voor de basisinfrastructuur, het onderdeel waar het speerpunt 'Basis op orde' het sterkst op neerslaat, heeft in 2013 en 2014 tot de meeste overschrijding geleid. Uit verdere jaarlijkse uitsplitsingen van deze budgetten (hier niet weergegeven), blijkt dat 'de Basis op orde' in 2014 circa 40% van de gemaakte kosten binnen het basisinfrastructuurbudget voor haar rekening heeft genomen.

Verder zien we diverse ontwikkelingen in de kosten voor licenties en onderhoud van applicaties. In 2014 is hier een kostenreductie van €500.000 gerealiseerd ten opzichte van 2013 als gevolg van strakkere onderhandelingen met leveranciers en door afname van het aantal applicaties (de 'applicatierationalisatie'). Voor 2015 zijn de verwachte kosten echter al weer toegenomen ten opzichte van 2014 door hogere licentiekosten met betrekking tot het Virtueel werken. Het valt daarom te bezien in welke mate er structurele kostenreducties gerealiseerd zijn op dit vlak.

Binnen het projectenbudget zijn ook duidelijke verschuivingen over de tijd waar te nemen. Ook hier wordt een substantieel aandeel van het budget werd toegekend aan de 'Basis op orde' projecten. Daarbij neemt het project rondom Corsa in zowel 2014 als 2015 een aanzienlijk deel van het geprognostiseerd budget voor haar rekening. Uit de gesprekken binnen I&I is Corsa meermaals aangehaald als project met hogere kosten en langere doorlooptijd dan verwacht. Hierdoor heeft het dan ook meer van zowel het reguliere als het incidentiele projectenbudget gevraagd dan begroot.

Als gevolg van de concernbrede bezuinigingen, schrijft de Kadernota een budgetverlaging voor, waarbij met ingang van 2016, het ICT-projectenbudget wordt teruggebracht naar €690.000. Daarnaast zou er voor het onderhoud en beheer van de basisinfrastructuur circa €4 miljoen beschikbaar blijven. In de financiële onderbouwing 'Drie Spaden Diep' is in reactie een input en output verantwoording gedaan. Naast een meerjarig budgetoverzicht, is hierin een vooraankondiging voor bestedingsvoorstellen voor de periode na 2015 gedaan. Binnen deze voostellen zou men op basis van de nieuwe meerjarenplanning duidelijk maken of en in welke mate er toch nog aanvullende middelen nodig zouden zijn. Zoals in voorgaande uiteenzetting van de gerealiseerde bestedingen al naar voren kwam, werd op beide posten begin 2015 daadwerkelijk een tekort verwacht door I&I.

Om die reden is er voor beide posten een bestedingsvoorstellen ingediend bij de Voorjaarsnota van de Provinciale Staten. De oorzaken van de tekorten zijn als volgt beargumenteerd:

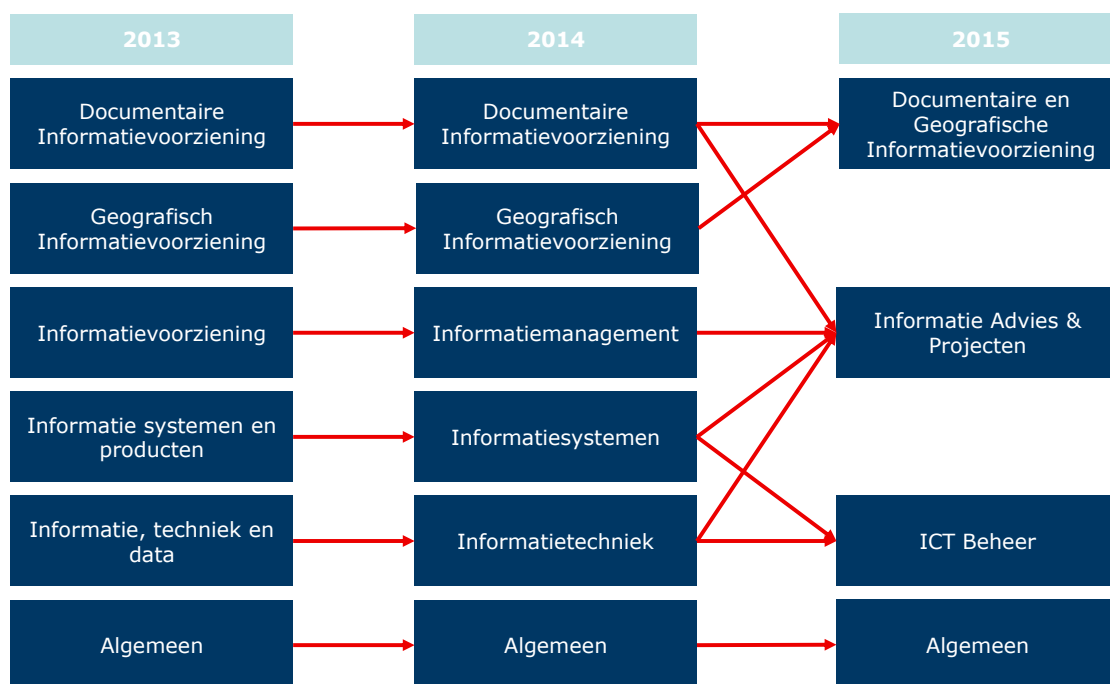
- Projectenbudget: *De afgelopen jaren heeft het I-domein vele ICT-projecten uitgevoerd voor de organisatie. [...] Indien er jaarlijks slechts €690.000,- beschikbaar blijft voor ICT projecten zal dit budget volledig opgaan aan projecten die nodig zijn om te voldoen aan wettelijke verplichtingen, bestuurlijke afspraken en projecten ter ondersteuning van de bedrijfsvoering (SAP). Er zal geen ruimte meer zijn om projecten zoals hierboven genoemd te financieren vanuit het ICT projectenbudget.*
- Basisinfrastructuur: *Continuering van de Bring Your Own regelingen brengen extra kosten met zich mee [...] De kosten voor interprovinciaal beheer door het GBO zijn de afgelopen jaar toegenomen tot €250.000,- in 2013. De verwachting is dat deze groei verder doorzet. [...] Er wordt een toename van de beheerlasten (licenties) verwacht als gevolg van de Basis op orde.*

De omvang van de extra gevraagde budgetten bedroeg in totaal €2 miljoen euro (€1,2 miljoen voor i-projecten; €0,3 miljoen basis op orde houden; en €0,5 miljoen voor onderhoudskosten basisinfrastructuur). Beide bestedingsvoorstellen zijn in het voorjaar van 2014 gehonoreerd door de Provinciale Staten, waardoor er de komende jaren op jaarbasis €1,9 en €4,5 miljoen regulier budget beschikbaar is op deze posten. Het moet op dit moment nog blijken welke plaats deze budgetten in 2016 krijgen binnen de nieuwe budgetstructuur, waarbij publieke opdrachten de basis vormen voor het bepalen van het budget.

Personele bezetting en inhuur

Naast voorgaande uiteenzetting van de financiële middelen, willen we ook in kaart brengen in welke mate er veranderingen hebben plaatsgevonden in de personele bezetting. Het is daarbij vooral interessant om te bepalen in hoeverre de afdeling I&I aansluiting heeft gevonden bij ambitie uit de Kadernota en de provinciebrede krimpopdracht. In de Kadernota is een prognose opgenomen, waarbij per januari 2016 het cluster I&I uit 90 fte bestaat.

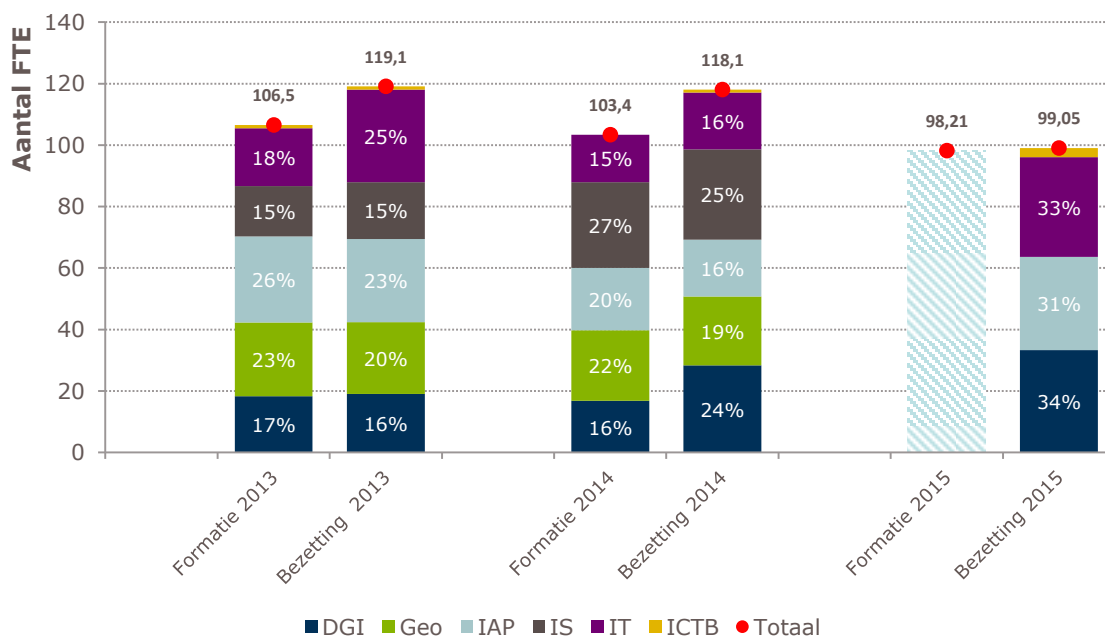
Om de ontwikkeling over de jaren heen te kunnen analyseren, dienen we eerst de verschillende herindelingen van I&I van de afgelopen drie jaar inzichtelijk te maken. Figuur 6 laat de relaties tussen de onderdelen zien, waardoor we vervolgens de personele ontwikkeling en omvang van de inhuur beter kunnen vergelijken binnen het tijdsframe van onze evaluatie.



Figuur 6. Indeling cluster I&I in de periode 2013-2015⁷

Daar waar er tussen 2013 en 2014 alleen wijzingen zijn gemaakt in de naamgeving, zien we in 2015 een duidelijke herstructurering van de onderdelen en doorstroming van personeel. Centraal hierbij staat Informatie Advies en Projecten. Deze afdeling is samengesteld uit IM en delen van DIV, IS en IT. Functies zoals projectleiders, informatieanalisten, functioneel beheerders, data (warehouse) managers ondergebracht in IAP. De omvang van de huidige onderdelen is relatief gezien toegenomen ten opzichte van de losse voorgangers. In Figuur 7 presenteren we de ontwikkeling van de onderdelen, waarbij de toegestane formatie (begroting) wordt uitgezet tegen de daadwerkelijke bezetting inclusief inhuur (realisatie) in FTE per jaar. Wat betreft de geraadpleegde cijfers voor 2015 wordt binnen de formatie geen uitsplitsing gemaakt naar de verschillende onderdelen, waardoor we deze ook niet kunnen weergeven.

⁷ Hoewel de afdeling Algemeen onderdeel uitmaakt van deze indeling, is dit in de praktijk meer een kapstok waaraan het projectenbudget gehangen kan worden. Qua personele inzet betreft het slechts één tot maximaal drie FTE.



Figuur 7. FTE per onderdeel in de periode 2013-2015 (NB. gepresenteerde cijfers bij kalenderjaar 2015 betreft peildatum 1 september 2015)

De cijfers laten duidelijk de impact zien van de extra werkzaamheden die de Kadernota met zich mee heeft gebracht. De werkelijke bezetting is de afgelopen jaren namelijk hoger uitgevallen dan de begrootte formatie. Het uitvoeren van de werkzaamheden heeft klaarblijkelijk om extra bezetting (in de vorm van inhuur) gevraagd. De bezetting van 2015 toont nog een incompleet beeld aangezien het kalenderjaar nog niet is afgesloten. Deze bezetting is onlangs met enkele FTE teruggelopen ten opzichte van het gepresenteerde meetpunt van 1 september 2015. De reden hiervoor was het aanbieden van een afvloeieregeling geldig tot en met 1 oktober 2015. Over de periode 2013 tot september 2015 is er sprake van een reductie van circa 20% van het personeelsbestand van het cluster I&I. Met deze trend is men goed op weg om aan de ambitie uit de Kadernota te voldoen. Hierin is namelijk een prognose opgenomen van een personele bezetting van 90 fte voor het cluster I&I per januari 2016.

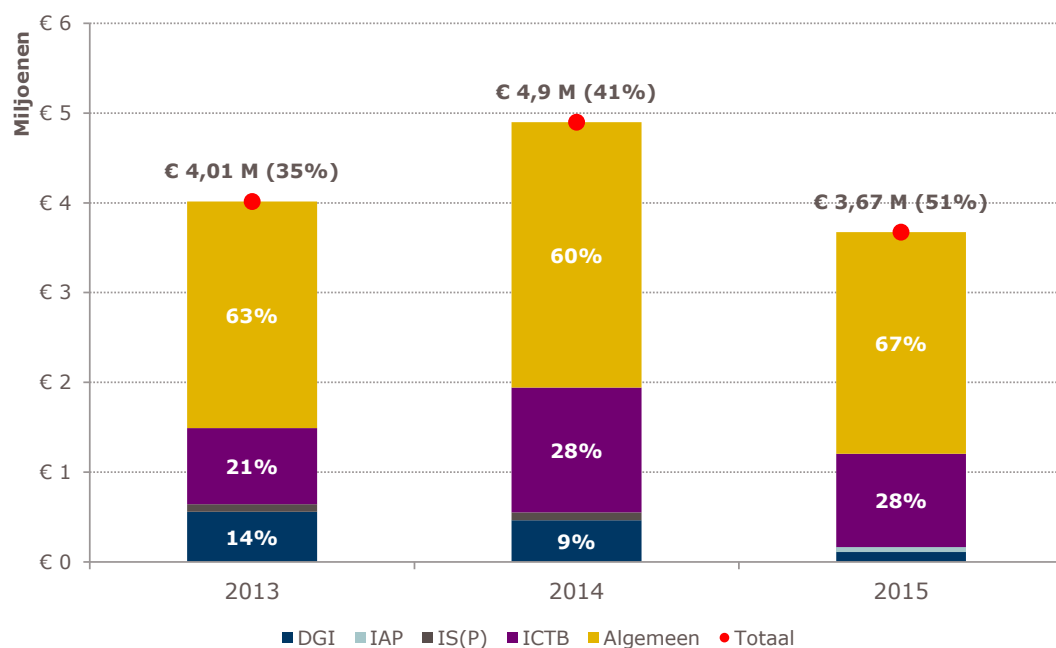
Rest de omvang van de kosten voor inhuur. De kosten die binnen I&I aan inhuur worden gemaakt, worden gedekt uit twee afzonderlijke budgetten: de programmatische inhuur met een tijdelijk karakter en de inhuur op P-budget met een meer structureel karakter ter vervanging van eigen personeel. Tabel 2 geeft inzicht in de kosten die op beide posten zijn gemaakt in de periode van 2013 tot 2015. We zetten deze kosten voor inhuur af tegen de totale personeelskosten binnen I&I.

Tabel 2. Kosten inhuur ten behoeve van cluster I&I in de periode 2013-2015 (NB. kalenderjaar 2015 betreft peildatum 1 juli 2015)

	2013	2014	2015*
Inhuur op programmatisch budget [A]	€2.808.553	€3.916.370	€3.180.889
Inhuur op P-budget [B]	€1.205.328	€981.784	€492.327
Totale kosten inhuur I&I [A+B]	€4.013.881	€4.898.154	€3.673.217
Totale personeelskosten I&I (incl. programmatische inhuur)	€11.519.843	€11.905.986	€7.220.058

Uit Tabel 2 volgt een jaarlijkse stijging van de uitgaven binnen het programmatisch budget en een daling van inhuur op het p-budget. De sterke toename van programmatische inhuur in 2014 is te verklaren door het feit dat het zwaartepunt van de werkzaamheden van het speerpunt 'De basis op orde' in dit jaar lag. Hoewel de stijging in de kosten voor inhuur substantieel is, werd hier in de Kadernota al rekening mee gehouden: "De tijdelijk extra inzet die nodig zal zijn om de basis op orde te krijgen, zal er in 2013/2014 toe leiden dat aanvullende capaciteit in de vorm van tijdelijke inhuur onvermijdelijk is".

In Figuur 8 geven we een verbijzondering van de totale uitgaven aan inhuur naar de verschillende afdelingen binnen het cluster I&I. Daarbij wordt per jaar de totale inhuurkosten weergegeven, inclusief welk percentage dit van de totale personeelskosten van het cluster I&I betreft.



Figuur 8. Omvang inhuur door cluster I&I in de periode 2013-2015 (NB. gepresenteerde cijfers bij kalenderjaar 2015 betreft peildatum 1 juli 2015)

Wanneer we de uitgaven aan inhuur in 2012 (niet opgenomen in figuur) als indexjaar nemen, dan zien we bij kalenderjaar 2013 en 2014 een stijging van respectievelijk 7% en 30%. Uit de verbijzondering blijkt verder, dat een groot deel van de inhuurkosten binnen de 'afdeling' Algemeen wordt gemaakt. Zoals eerder aangegeven, is deze 'afdeling' in de praktijk meer

een kapstok om projectbudgetten aan te kunnen hangen, zoals bijvoorbeeld voor de inzet van floor walkers ('hesjes') bij de uitrol van Corsa en Sharepoint.

Om de structurele lasten van de inhuur binnen I&I te verlagen, zet men steeds sterker in op nieuwe varianten van inhuur. Zo worden andere SLA's met leveranciers afgesloten, waarbij veel van het beheer en dienstverlening op afstand plaats moet vinden. Denk hierbij aan databasebeheer en beheer van SAP. Uiteindelijk wil men naar de situatie waarbij er geen inhuur plaatsvindt zonder dat hier een specifieke tijdsgebonden taak of project aan verbonden is. Door deze dienstverplichting zullen de uiteindelijke lasten lager worden. Door het ontbreken van de sourcingstrategie binnen I&I, kunnen we nog niet goed vaststellen welk type inhuur op termijn nodig is als aanvulling op de eigen personele inzet.

Gerealiseerde baten

Het vaststellen van de baten van de bestede budgetten betreft geen eenduidige opgave. Het op orde brengen van de basisinfrastructuur en het verbeteren van de algehele ICT-dienstverlening aan de verschillende clusters resulteert vaak in lastig meetbare en indirecte effecten. We verwachten dat de kosten voor beheer op termijn zullen afnemen doordat er een stabielere ICT-infrastructuur en rationeler applicatielandschap ontstaat. Door bijvoorbeeld een afname in het aantal benodigde incidentafhandelingen zullen de kosten voor beheer lager uitkomen. Daarbij zal een reductie van de licentiekosten optreden doordat overbodige applicaties niet langer in het portfolio blijven. Doordat de bestedingsvoorstellen ten behoeve van projecten en beheer in de periode vanaf 2016 in het voorjaar van 2015 zijn gehonoreerd, zal de voorziene afname in deze kosten echter voorlopig nog niet inzetten.

Benchmark provincies

De voorgaande paragrafen bieden een overzicht van de interne financiële en organisatorische ontwikkelingen in de periode 2013-2015. In deze paragraaf behandelen we enkele indicatoren op het gebied van doelmatigheid van het gevoerde ICT-beleid om de onderlinge prestaties tussen provincies te vergelijken.

Als startreferentie blikken we terug op de analyse die UniPartners heeft uitgevoerd in 2013. [11] Binnen de Benchmarkstudie ICT-projecten worden de financiële prestaties van Noord-Brabant afgezet tegen Drenthe, Gelderland, Noord-Holland en Zuid-Holland. Hieruit bleek dat het totale budget van Noord-Brabant 22% kleiner is dan het gemiddelde binnen de benchmark. Het budget voor applicatiebeheer was duidelijk lager, terwijl het projectenbudget weer hoger lag dan gemiddeld. Dit kan echter ook een gevolg zijn van de keuze binnen welke afdeling het projectenbudget begroot wordt: dat van de opdrachtgever (een cluster) of dat van de opdrachtnemer (de ICT-afdeling). Ten slotte heeft UniPartners geconcludeerd dat het aandeel ICT-budget in de totale begroting van de provincie slechts 0,51% betrof.

Hoewel anders van opzet en aanpak, brengt de rapportage Vensters voor Bedrijfsvoering de huidige stand van zaken in beeld. [12] Het betreft een benchmark uit juni 2015 waarbij tien provincies op een breed scala aan aspecten met elkaar worden vergeleken. Tabel 3 geeft een selectie van de indicatoren weer die direct aan ICT gerelateerd kunnen worden.

Tabel 3. Benchmark provincies (Vensters voor Bedrijfsvoering, juni 2015).⁸

	ICT overhead	ICT kosten per FTE	Aantal beheerde applicaties
NB	5%	€ 14.002	350
DR	3%	€ 16.058	235
FL	6%	€ 10.197	348
FR	4%	€ 9.446	205
GE	8%	€ 16.403	629
GR	6%	€ 9.952	450
NH	2%	€ 11.901	245
OV	1%	€ 7.768	150
UTR	4%	€ 7.699	180
ZEE	4%	€ 11.589	120

Wanneer we op de individuele indicatoren inzoomen, dan zien we een aantal opvallende verschillen. Uit de vergelijking blijkt dat de provincie Noord-Brabant in relatieve zin vrij hoge ICT kosten per medewerker maakt. Net als in 2012, behoort Noord-Brabant tot de top 3 samen met Drenthe en Gelderland. Voor Noord-Brabant is het wel een ongunstig gekozen momentopname, aangezien het zwaartepunt van het op orde brengen van de basisinfrastructuur precies in deze meetperiode lag. Voor een eerlijker vergelijk zal de meting herhaald moeten worden.

Bij de meting van het aantal beheerde applicaties kunnen we een link maken richting de Kadernota. Binnen de nota wordt voor 2013 en 2014 namelijk het doel gesteld om het applicatielandschap te rationaliseren. Dit moet leiden tot een afname in het aantal applicaties en daarmee de licentie- en beheerkosten. Op het moment van meten, zijn er toch nog bovengemiddeld (350 t.o.v. gemiddeld 291) veel applicaties in gebruik. Daar tegenover staat echter wel dat het aantal in 2013 nog 450 applicaties bedroeg. Er is in een korte tijd dus al een flinke slag gemaakt.

Ondanks dat voorgaande vergelijking interessante inzichten kan bieden, plaatsen enkele gesprekspartners vraagtekens bij de uitkomsten van dergelijke benchmarkstudies. Men merkt hierbij op dat de gegevens doorgaans middels een online platform worden uitgevraagd, zonder introductie (van begrippen) vooraf en validatie achteraf. Hierdoor acht men de kans groot dat er is interpretatieverschillen optreden groot. Verder doen dergelijke studies volgens enkele gesprekspartners beperkt recht aan de lokale context, die vaak over de jaren heen zo gegroeid is. Door keuzes in het verleden kan er sprake zijn van een luxe of sobere ondersteuning en is er een bepaald niveau van dienstverlening ontstaan (vergelijk bovenstaande overhead percentage).

Ten slotte zegt een dure ICT-voorziening wellicht iets over de efficiëntie (of gebrek hieraan) binnen deze afdeling, maar geeft het geen antwoord op de vraag in welke mate het bijdraagt aan de efficiëntie van de organisatie als geheel. Zo heeft Noord-Brabant de rol van CIO nu

⁸ Binnen de openbare publicatie wordt slechts summier uitspraak gedaan over de definities die aan de indicatoren ten grondslag liggen. In het geval van ICT overhead doelt men op de verhouding tussen aantal FTE aan overhead ten opzichte van het totaal aantal FTE binnen de ICT-afdeling. Van de overige getoonde indicatoren kunnen we de betekenis alleen uit de naamgeving afleiden. De provincies Zuid-Holland en Limburg maken geen onderdeel uit van deze studie.

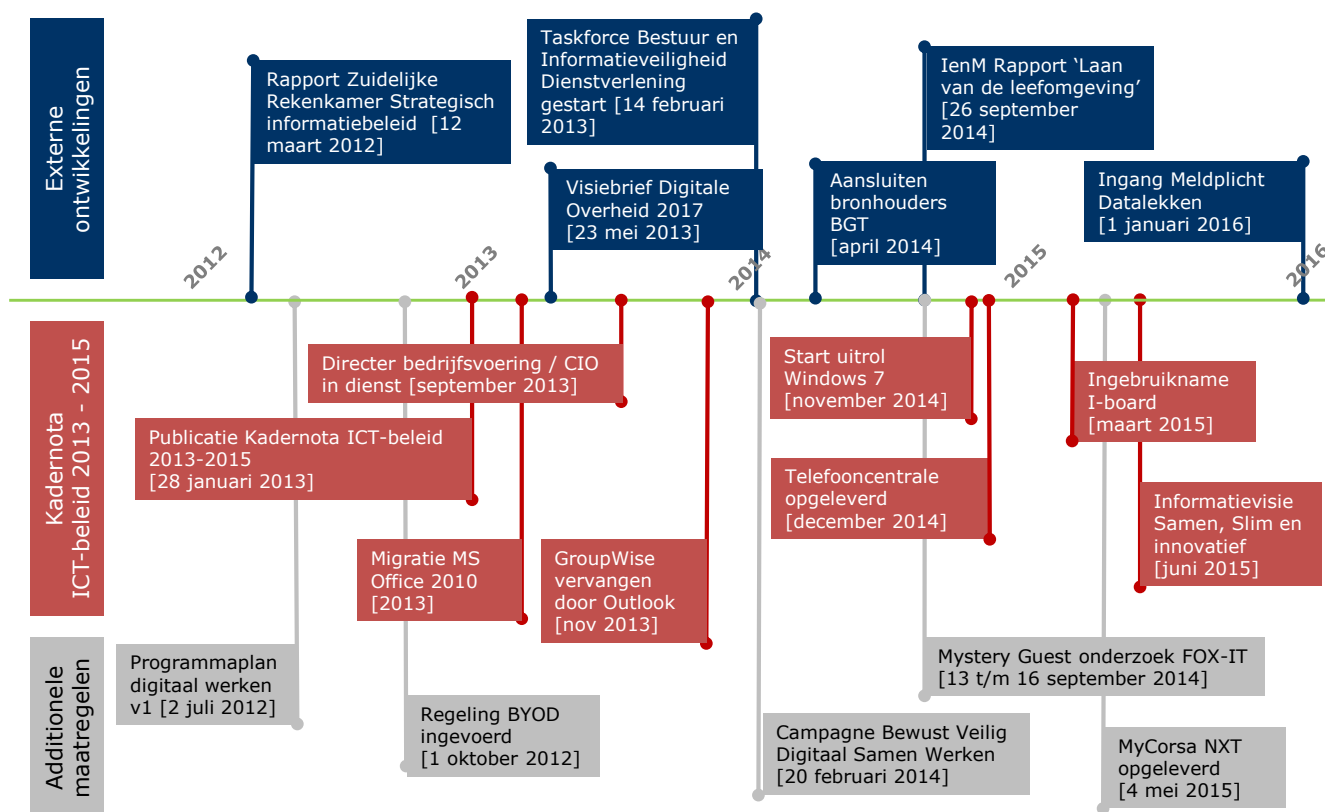
concreet belegd binnen de organisatie. Hierdoor kan beter worden gewerkt aan een duidelijke toekomststrategie en organisatie-brede inbedding van ICT. Hiermee loopt Noord-Brabant op dit vlak volgens onze waarneming voor op de andere provincies (met uitzondering van de provincie Groningen). Deze indirecte effecten zijn niet of nauwelijks te vangen in een cijfermatige vergelijking zonder uitleg over de lokale context.

Bijlage 3. Activiteiten in de periode 2013-2015

Tijdslijn activiteiten en externe ontwikkelingen ICT-beleid

Inleiding

In de periode 2012-2015 (hierna 'looptijd') zijn diverse ontwikkelingen die een belangrijke context vormen voor het ICT-beleid en haar afzonderlijke activiteiten. Zonder uitputtend te zijn, biedt onderstaand Figuur 9 een tijdslijn met enkele interne en externe ontwikkelingen die zich afspelen binnen en buiten de provinciale organisatie, voorafgaand en gedurende de looptijd van de Kadernota. De bovenste helft van het figuur toont enkele relevante ontwikkelingen in de omgeving van de provinciale organisatie (het cluster I&I in het bijzonder). De rode activiteiten behandelen diverse mijlpalen die dankzij de Kadernota zijn bereikt. Verder zijn er binnen de tijdslijn (in grijs) enkele additionele maatregelen opgenomen die de provincie heeft geïnitieerd die aanvankelijk niet waren voorzien in de Kadernota.



Figuur 9. Tijdslijn activiteiten op het gebied van ICT-beleid 2012-2016

Externe ontwikkelingen

In deze paragraaf beschrijven we enkele externe ontwikkelingen (zie Figuur 9), die volgens onze gesprekspartners van invloed zijn geweest op de uitvoering van het Brabantse ICT-beleid. Ter illustratie, bij informatiebeveiliging hebben enkele landelijke incidenten (o.a. Lektober en de Diginotar-affaire) en maatregelen (o.a. de Taskforce BID) de aandacht voor het

thema in een stroomversnelling hebben gebracht binnen de provincie Noord-Brabant. In andere gevallen vormen de externe ontwikkelingen zelfs een directe aanleiding voor de activiteiten genoemd binnen de Kadernota (o.a. aanbeveling van de Zuidelijke Rekenkamer voor het aanstellen van een CIO).

Hieronder bespreken we de externe ontwikkelingen die genoemd zijn door de gesprekspartners. Deze zijn overwegend gericht op (naderende) veranderingen ten aanzien van beleid, wet- en regelgeving. Gesprekspartners melden geen nieuwe invloeden op het ICT-beleid van buitenaf op het gebied van nieuwe technologische ontwikkelingen.

- **Zaakgericht Werken:** dit is een manier van werken die zich richt op het goed en transparant afhandelen van 'zaken.' Een zaak is in dit verband een samenhangende hoeveelheid werk, met een duidelijke aanleiding en een duidelijk resultaat. In dit kader schrijft de Archiefwet 1995 voor dat een overheidsinstelling de informatie-elementen die zij in het kader van haar werkprocessen ontvangt in goede en geordende staat moet bewaren. De Archiefwet 1995 stelt ook eisen op het gebied van digitaal duurzaam bewaren van informatie: opslag, metadata en leesbaarheid. Zaakgericht Werken sluit aan bij het Kabinetsbeleid en is erop gericht dat bedrijven en burgers hun zaken met de overheid vanaf 2017 ook digitaal moeten kunnen afhandelen. De Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) heeft in 2013 een speciale katern met architectuurprincipes, bouwblokken en standaarden op het gebied van Zaakgericht Werken.
- **Basisregistraties:** De invoering van basisregistraties heeft een wettelijk karakter en is erop gericht processen en contacten tussen overheden en burgers/bedrijven efficiënter te laten plaatsvinden. Basisregistraties betreffen administraties van gegevens die één overheidsinstantie exclusief beheert. In het geval van de Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT) zijn provincies, als 1 van de 7 bronhouders, medeverantwoordelijk voor het actueel houden en landelijk ontsluiten van de basisregistratie. De BGT omvat fysieke objecten zoals gebouwen, wegen, water en groen. BGT is open data en zonder kosten beschikbaar. Het aansluiten van bronhouders verloopt sinds april 2014 via het Samenwerkingsverband Bronhouders BGT (SVB-BGT).
- **Taskforce BID:** de Taskforce Bestuur en Informatieveiligheid Dienstverlening (Taskforce BID) is op 13 februari 2013 door minister Plasterk (BZK) voor een periode van twee jaar in het leven geroepen. Mede op advies van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. De Taskforce BID is ingesteld om het onderwerp informatieveiligheid hoog op de agenda te krijgen bij bestuurders en topmanagement van alle overheidslagen. Zowel qua bewustwording als sturing, vanuit het perspectief van Verplichtende Zelfregulering. De provincies vormde één van de overheidslagen waar de Taskforce BID zich op heeft gericht.
- **Meldplicht datalekken:** de Wet Bescherming Persoonsgegevens is per juli 2015 uitgebreid met een meldplicht datalekken⁹. Zowel private als publieke organisaties die persoonsgegevens verwerken worden met ingang van 1 januari 2016 verplicht om inbreuken op de beveiliging te melden die leiden tot bijvoorbeeld diefstal, verlies of misbruik van persoonsgegevens. Daarbij kan het College bescherming persoonsgegevens (Cbp) in meer gevallen een bestuurlijke boete opleggen aan overtreders van privacyregels.

⁹ Staatsblad 230 Wijziging van de Wet bescherming persoonsgegevens. 10 juli 2015.

- **Laan voor de Leefomgeving:** De komende jaren wordt de Omgevingswet- en regelgeving geschreven en geïmplementeerd. Het streefbeeld waar de Laan naartoe werkt, is dat in 2024 alle beschikbare informatie benodigd voor een ontwikkeling met een klik op de kaart beschikbaar is. Het gaat daarbij om informatie voor besluiten met rechtsgevolgen, zoals vergunningen of een omgevingsplan.

Speerpunt 'digitaal werken'

Het programma Digitaal Werken liep van juli 2012 tot en met december 2014. In de geraadpleegde documenten en tijdens de interviews zijn er diverse activiteiten genoemd die zijn uitgevoerd in het kader van het programma Digitaal Werken. Hieronder vatten we de belangrijkste (niet uitputtend) puntsgewijs samen.

Aanpassingen ICT-voorziening

- Per 1 oktober 2012 (voorafgaand aan de Kadernota) is er een Bring Your Own regeling ingevoerd. Per 1 juli 2015 zijn er 800 tablets en 731 telefoons / smart phones (mede) gefinancierd via deze regeling. Voor tablets is de regeling sinds begin 2015 tijdelijk niet meer beschikbaar, in afwachting van een nieuwe regeling. Voor smartphones duurt de oude regeling nog voort totdat de nieuwe regeling van kracht wordt. De nieuwe regeling zal een Choose Your Own (CYO) regeling worden met een beperkter keuze-aanbod van telefoons en tablets.
- Gefaseerde uitrol van WiFi binnen en rondom het provinciehuis (eerst laagbouw, vervolgens de toren en daarna de nieuwbouw).
- Het opleidingshuis van de provincie Noord-Brabant is voorzien van laptops
- Er zijn skypekamers ingericht
- Windows 7 is geïnstalleerd. De meeste werkstations zijn vervangen door thin clients.
- Invoering van 2-factor authenticatie met SMS-code voor alle medewerkers (zomer 2015);
- Invoering van nieuwe toepassingen als SharePoint, Prezi, Yammer, Corsa NXT.
- Apart intranet voor statenleden: ter ondersteuning van de informatie-uitwisseling en ter ondersteuning van het duaal bestuur.

Bewustwording en vaardigheden medewerkers

Onder meer via de 'Campagne Bewust veilig digitaal samenwerken' zijn de volgende activiteiten uitgevoerd ter verbetering van de bewustwording en vaardigheden van medewerkers:

- Diverse trainingsbijeenkomsten en inloopdagen waar medewerkers vragen kunnen stellen, waaronder een pilot iBOB (60 mensen). Dit is een online cursus Veilig Digitaal Werken: Het doel van iBOB (Bewust, Opgeleid en Bekwaam) van HEC/PBLQ is om gebruikers bewust te maken van de risico's die zij lopen in een gedigitaliseerde wereld.
- Artikelen op BRAIN (intranet) over hoe veilig digitaal te werken (wachtwoordmanagement, gebruik van dropbox).
- Twinkerz: ambassadeurs die mensen (1-op-1 en in groepen) begeleiden bij het digitaal samenwerken en het gebruik van social media.
- Mystery Guest onderzoek FOX-IT (zie sectie informatiebeveiliging).

Werkprocedures

Parallel aan de uitvoering van het ICT-beleid werden er diverse wijzigingen aangebracht in de manier van werken (procedures) van ambtenaren en statenleden, overwegend het resultaat van het programma 'Huis voor Brabant' (verbouwing Provinciehuis), waaronder:

- Stopzetting papieren agenda en kalender
- Een Clean Desk Programma
- Digitaliseren bedankkaartjes voor bezoekers van bijeenkomsten en evenementen
- Digitaliseren personeelsdossiers. Hierdoor kunnen medewerkers ook in hun dossier kijken
- Digitaal meldingssysteem voor nevenactiviteiten
- Uitrol I-BABS voor statenleden: vergaderapplicatie voor Provinciale Staten. Vergaderstukken kunnen nu eenvoudiger worden gedeeld en geannoteerd
- Flexwerken: 70% werkplekbezetting. Werkplekken nu ingericht rond kantoortuinen en enkele concentratieruimten.
- Afschaffen verplichte tijdsregistratie (prikklok / pasje). Sturen op output in plaats van aanwezigheid.

Speerpunt 'technische basis op orde'

Het speerpunt 'technische basis op orde' is uitgewerkt in de vorm van een 'routekaart' [2], waarop een aantal projecten (gegroepeerd in 'etappes') wordt gedefinieerd dat deels parallel, en deels achtereenvolgend wordt uitgevoerd. De volgorde van projecten is grotendeels bepaald op basis van technische afhankelijkheden (de inrichting van een basissysteem voor opslag was bijvoorbeeld noodzakelijk om te kunnen starten met het uitrollen van virtuele desktops op basis van Windows 7). Daarnaast is expliciet niet gekozen voor een 'big bang', maar zijn de projecten geleidelijk uitgevoerd en was het de bedoeling om gebruikers ook langzamerhand mee te nemen in de veranderingen.

In de routekaart wordt specifiek aandacht besteed aan de voor eindgebruikers zichtbare eindresultaten van de verschillende etappes; voor medewerkers is een 'reisplanner' opgesteld waarin wordt beschreven wat eindgebruikers na oplevering van de verschillende projecten mogen verwachten op het gebied van (onder andere) werkplekvoorzieningen, e-mail en chatapplicaties, telefonie en office-software. Deze uitspraken vormen tevens de 'milestones' van de verschillende etappes. Voor een aantal individuele projecten geldt dat deze voor eindgebruikers eigenlijk geen directe positieve gevolgen (op de korte termijn) hebben, maar wel van groot belang zijn voor de uitvoering van de overige projecten (als gevolg van afhankelijkheden) of de beheersbaarheid van de ICT-voorzieningen (zoals bijvoorbeeld het 'opruimen' van niet meer in gebruik zijnde applicaties).

Hoewel de routekaart primair is ingestoken vanuit het technisch 'bijwerken' van specifieke componenten is in iedere stap rekening gehouden met het verbeteren van secundaire aspecten, zoals beheersbaarheid. Zo wordt bijvoorbeeld bij migratie direct overgegaan op een gevirtualiseerde variant van het component, zodat later de migratie van de applicatie naar nieuwe hardware eenvoudiger wordt. Ook zijn de stappen volgordelijk op elkaar afgestemd: een technische upgrade van een onderliggend systeem wordt veelal uitgevoerd voorafgaand aan een migratie van bovenliggende systemen (om 'dubbel werk' te voorkomen).

Etappe 1: Novell en diversen

De eerste etappe bestaat voornamelijk uit het op orde brengen van systemen die de basis vormen voor een groot aantal andere systemen, zoals diverse Novell-software en Oracle-databases. Specifiek gaat het om de volgende trajecten:

- Oracle wordt gemigreerd naar een volgende versie, en er wordt overgeschakeld op een gevirtualiseerd serverplatform. Het eerste is een meer incrementele en inhoudelijke wijziging. Het tweede voegt functioneel niets toe, maar vergroot de beheersbaarheid en flexibiliteit van de voorziening.
- De Novell-software wordt bijgewerkt naar de nieuwste versie, in afwachting van een migratie naar Active Directory. De Novell-software is verouderd en Active Directory is de *de facto* standaard geworden als het gaat om beheersing van ICT-domeinen. Ook hier is sprake van conformering aan wat 'gangbaar' is in de markt.
- Rationalisatie van applicaties, zoals SmartDocuments, in afwachting van een migratie naar een nieuwe serverruimte. Omdat de Kadernota op dit punt geen proces voorziet waarin eerst opnieuw wordt gekeken naar de onderliggende informatiestrategie kunnen in dit project alleen applicaties worden uitgefaseerd die niet meer worden gebruikt (versus applicaties die wel nog worden gebruikt, maar waarvoor geen positieve business case meer bestaat).
- Een technische update van het documentbeheersysteem Corsa.

Etappe 2: Office

In deze etappe gaat de aandacht uitsluitend uit aan het uitrollen van een nieuwe versie van Microsoft Office, software die door vrijwel alle medewerkers van de provincie wordt gebruikt. Ten tijde van het schrijven van de Kadernota was versie 2013 net uitgekomen of stond deze op het punt van uitkomen. De voorkeur werd gegeven aan *proven technology* en versie 2010 werd geselecteerd als doelversie voor de migratie. De upgrades aan Corsa en SmartDocuments uit de eerste etappe zijn een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen volbrengen van deze tweede etappe.

Ten aanzien van beheersbaarheid wordt direct rekening gehouden met het in de toekomst gevirtualiseerd aanbieden van desktops en (als gevolg ook) de Office-applicaties. Ook wordt Microsoft Outlook alvast uitgerold, ondanks het feit dat er op dat moment nog gebruik wordt gemaakt van de GroupWise-applicatie.

Etappe 3: Datacenter

De provincie maakt in 2013 gebruik van haar eigen datacenter op de derde verdieping van het Provinciehuis. Omdat behoefte is aan meer capaciteit, en de ruimte op de derde verdieping dat niet meer toestond (de capaciteit ten aanzien van stroom- en koelvoorzieningen zat tegen haar limiet aan) wordt gekozen voor het inrichten van een nieuwe serverruimte in de kelder van het provinciehuis.

Als eerste staat het realiseren van de ruimte op de planning – een serverruimte heeft specifieke voorzieningen voor elektriciteit en koeling nodig. Parallel wordt gestart met de migratie van de telefooncentrale, die zich ook in de serverruimte bevindt. Omdat de telefooncentrale die op dat moment wordt gebruikt nog een 'traditionele' centrale is, wordt besloten om ook over te stappen naar een IP-gebaseerde telefonieoplossing. Hierbij wordt in feite overgeschakeld op het gebruik van één infrastructuur (Ethernet) om zowel data- als telefoniediensten aan te bieden binnen het provinciehuis. Tot slot vindt de migratie plaats van de overige apparatuur naar de nieuwe ruimte. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van 'virtuele verhuizing' om onderbreking van de dienstverlening zoveel mogelijk te minimaliseren.

Om de migratie te kunnen laten plaatsvinden en risico's te kunnen inschatten en vermijden wordt voorafgaand een impactanalyse uitgevoerd, waarbij de onderlinge relaties tussen applicaties en infrastructuur in kaart worden gebracht.

Etappe 4: Nieuwe werkplek

In deze etappe raakt het speerpunt 'basis op orde' het andere speerpunt, het digitaal werken. Het is tevens de etappe met de meeste zichtbare en merkbare impact op eindgebruikers. De projecten in deze etappe zijn als volgt onder te verdelen:

- Voorbereidingen aan het fundament voor de nieuwe werkplek. Hierbij wordt de Novell eDirectory, het systeem waarin administratie en beheer van medewerkers en systemen plaatsvindt, vervangen door Active Directory (Microsoft).
- Het inrichten van de nieuwe desktops. Gekozen wordt voor een oplossing waarbij de computers op de bureaus van medewerkers zogenaamde 'thin clients' zijn (feitelijk een soort 'beeldschermen' voor een werkomgeving die draait op een server in de serverruimte). De virtuele werkomgeving wordt gebaseerd op Windows 7.
- Het daadwerkelijk uitrollen van de nieuwe virtuele desktop, samen met de uitrol van de 'thin clients'.
- Het eventueel vervangen van de onderliggende VMWare ESX-infrastructuur voor virtualisatie door Hyper-V (een vergelijkbaar systeem van Microsoft). Hiervoor wordt gedurende project afgewogen of dit vanuit beheersoogpunt voordelen met zich meebrengt, en of deze opwegen tegen de desinvestering in VMWare ESX.

Etappe 5: Mail en chat

In deze etappe staat het vervangen van de Novell GroupWise- en Messenger-applicaties centraal. Ook hier wordt overgegaan naar de meer courante alternatieven van Microsoft (respectievelijk Exchange+Outlook en Lync). Ondanks dat Lync meer functies biedt dan Novell Messenger wordt gekozen om in eerste instantie alleen de Novell Messenger-functionaliteit beschikbaar te maken in Lync. Omdat e-mail door alle medewerkers intensief wordt gebruikt is in deze etappe specifiek aandacht voor gebruikerstraining.

Etappe 6: Storage

In deze etappe wordt de migratie naar de nieuwe versie van Oracle uitgevoerd. Eerder is deze migratie voorbereid door over te gaan naar gevirtualiseerde onderliggende infrastructuur (in etappe 1). Ook wordt een nieuw opslagsysteem gerealiseerd om meer opslagcapaciteit voor data beschikbaar te kunnen maken. Omdat de werkplekken gevirtualiseerd worden aangeboden zijn er mogelijk ook consequenties voor het opslagsysteem, welke in deze etappe moeten worden geanalyseerd en meegenomen.

Onder architectuur werken

De Kadernota gaat ook in op *het werken onder architectuur*. Een architectuur is te zien als een blauwdruk ten aanzien van de te hanteren werkwijzen, onder andere ten aanzien van het ontwerp van informatiesystemen, inrichting van beheer, projectmanagement, documentatie, et cetera. Een architectuur kan ook richtsnoeren en 'best practices' bevatten die breed gedragen worden in de organisatie en waarvan men het eens is dat deze altijd op een bepaalde eenduidige manier moeten worden beschouwd, zoals bijvoorbeeld informatiebeveiliging. Hoewel architectuur strikt genomen geen technisch basiselement is, is het wel zeer relevant als het gaat om de *wijze waarop* de verschillende projecten worden

uitgevoerd. Daarnaast speelt architectuur een belangrijke rol bij meer kwalitatieve aspecten van de uitkomsten, zoals bijvoorbeeld toekomstvastheid van gekozen oplossingen.

Het adopteren van een architectuur heeft een aantal belangrijke voordelen. Ten eerste worden processen, personen en systemen binnen een organisatie beter op elkaar aangesloten: men spreekt 'dezelfde taal' en is gewend aan dezelfde werkwijzen. Een tweede voordeel is dat wanneer een architectuur wordt gekozen die breed in de markt wordt gedragen, het eenvoudiger wordt om bepaalde zaken in te kopen of uit te besteden, of om bijvoorbeeld ICT-personeel te vinden.

Het overschakelen naar *werken onder architectuur* levert in het begin, paradoxaal, juist een situatie op waarin twee werkwijzen naast elkaar bestaan ('legacy' en de architectuur). De oude systemen blijven operationeel totdat vervanging aan de orde is. Het is daarom zaak om deze 'legacy' kritisch te bekijken en waar mogelijk te laten aansluiten bij de architectuur.

Specifiek voor provincies is PETRA (Provinciale EnTerprise Referentie Architectuur) in het leven geroepen. PETRA is een afgeleide van NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur). De Kadernota verwijst naar PETRA als uitgangspunt voor de aan te houden architectuur, en stelt dat alleen wanneer PETRA niet voldoende uitgewerkt is op een bepaald aspect, de provincie deze (lieft in interprovinciaal verband) zal aanvullen. De Kadernota noemt verder negen architectuurprincipes, welke richtinggevend zijn bij ontwerp en realisatie van processen en informatiesystemen.

Tot slot, heeft men, in het kader van werken onder architectuur, een ICT-dienstverleningsconcept opgesteld (afgerond): dit model behandelt de variatie in ICT-dienstverleningsniveaus met bijbehorende transparante verantwoordelijkheden voor de organisatie en haar medewerkers. Hieruit blijkt wat de organisatie kan verwachten aan dienstverlening vanuit cluster Informatiemanagement en ICT en welke verantwoordelijkheid bij de medewerkers wordt gelegd.

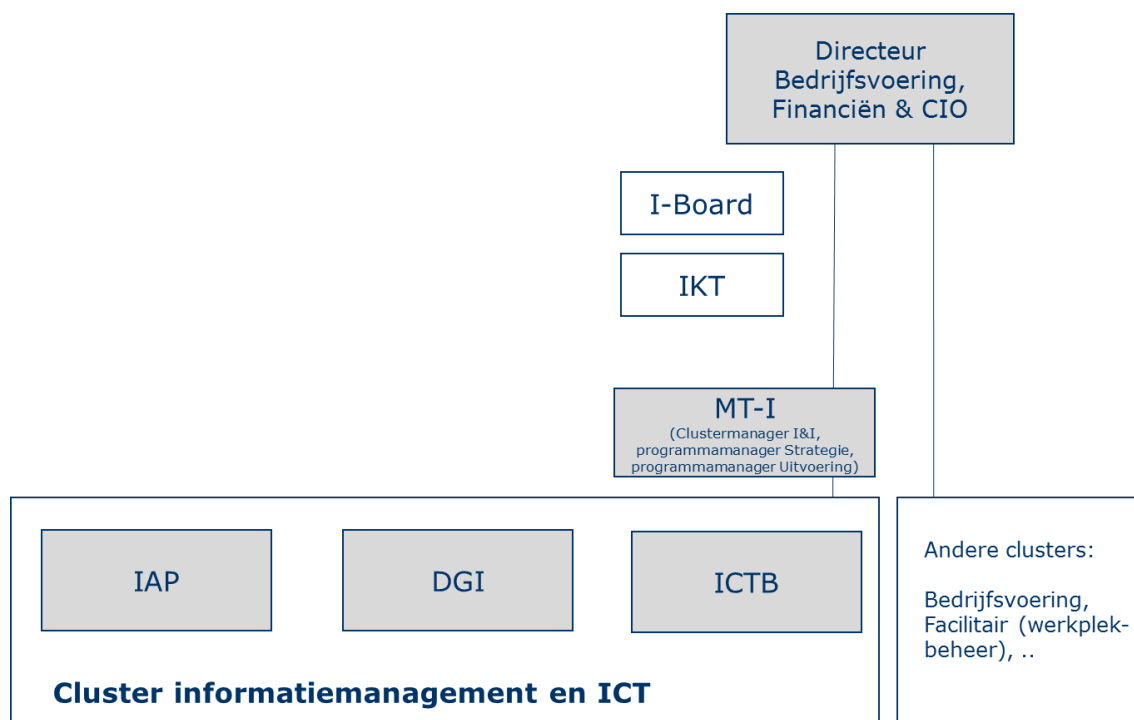
Overige activiteiten

Governance

Hieronder geven we een overzicht van de belangrijkste activiteiten (niet uitputtend) die op het vlak van 'governance' zijn opgepakt in de periode 2013 – 2015. Indien bekend, vermelden we daarbij ook de huidige status van deze inspanningen:

Herinrichting I-activiteiten

Er zijn diverse wijzigingen in organisatiestructuur van het cluster Informatiemanagement en ICT doorgevoerd (afgerond, 2015): in eerste instantie zijn alle I-activiteiten met ingang van juli 2013 ondergebracht binnen het I&I cluster van de directie Bedrijfsvoering. De oorspronkelijke I-bureaus werden daarbij in dit cluster ondergebracht als afdelingen, namelijk Informatievoorziening (IV), Informatiesystemen en producten (ISP), Informatie, techniek en data (ITD), Documentaire informatievoorziening (DIV) en Geo-informatie (GEO).

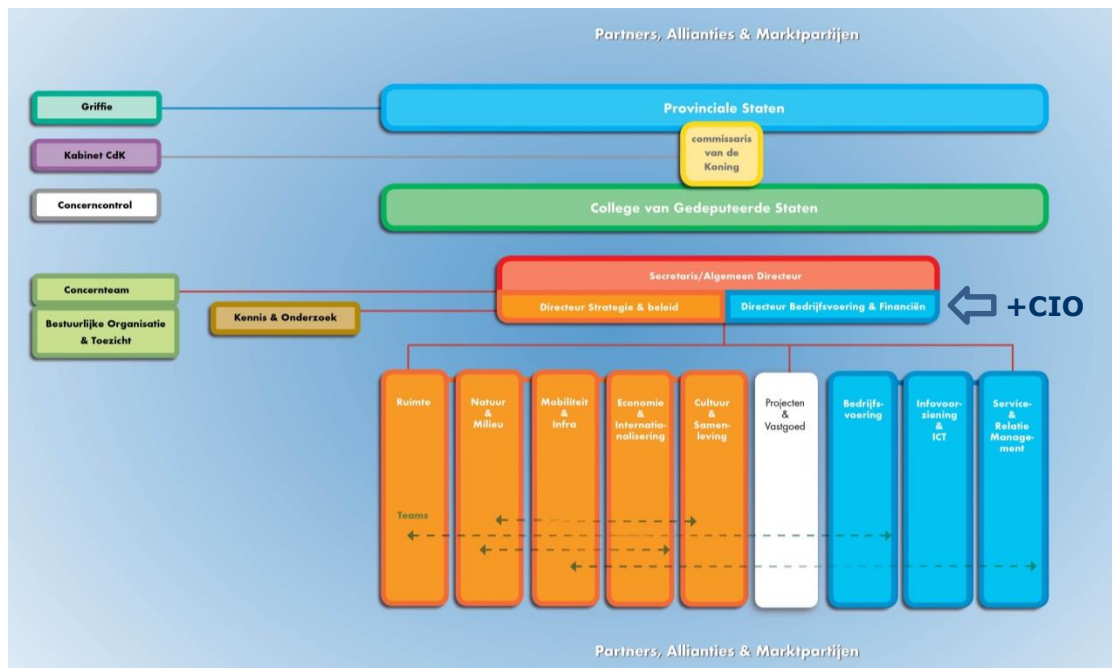


Figuur 10. Schematisch overzicht organisatiestructuur cluster informatiemanagement & ICT

In 2015 is de nieuwe organisatiestructuur van kracht geworden. Het cluster I&I kent drie afdelingen, namelijk Informatie Advies & Projecten (IAP), Document & Geografische Informatievoorziening (DGI) en ICT Beheer (ICTB). Deze afdelingen worden aangestuurd door een management team (MT-I) bestaande uit een clustermanager I&I, een programmamanager Strategie en een programmamanager Uitvoering. Figuur 10 geeft een schematisch overzicht van deze organisatiestructuur.

Aanstelling CIO en I-board

In september 2013 is een CIO aangesteld. Deze functie is in lijn met Kadernota ondergebracht bij de directeur Bedrijfsvoering & Financiën. De directie is verantwoordelijk voor het functioneren van de totale ambtelijke organisatie. In Figuur 11 hieronder tonen we de positie van de CIO binnen de provinciale organisatie waar de Kadernota om vraagt.



Figuur 11. Organigram provinciale organisatie

In januari 2015 is het I-board gevormd. Het I-board bestaat uit elf leden, waaronder de CIO (voorzitter), de secretaris, directieleden van het CMT (gebruikers) en cluster- en programmanager van I&I (leveranciers). Het I-board adviseert de CIO over de strategische inzet van ICT, onder meer in hoeverre een project aansluit bij doelstellingen van de organisatie. De verwachting is dat het I-board met een frequentie van ongeveer 1 x per 4 weken zal vergaderen. Met hulp van de Belastingdienst heeft men een opleidingstraject opgestart ten behoeve van de I-boardleden.

De I-board wordt geplaatst naast het ICT Kernteam (IKT). Laatstgenoemde is reeds geformeerd in 2010 en kijkt vooral naar het tactisch projectportfoliomanagement (PPM). De rol van het I-board is breder dan het IKT en kent een strategisch perspectief. In september 2015 heeft de IT-controller een eerste versie van een toetsingskader voor projectportfoliomanagement opgesteld, ten behoeve van het I-board. Dit wegingsinstrument wordt in de nabije toekomst gebruikt voor de beoordeling van wijzigingen aan bestaande I-projecten, en eventueel nieuwe I-projecten die worden aangedragen door informatieadviseurs of als onderdeel van programma's ontstaan. Technische-/beheerprojecten worden ook gewogen, maar komen op een aparte geprioriteerde lijst te staan.

Tot slot, begin 2015 zijn er een vijftal workshops georganiseerd voor het opstellen van een i-visie, met afvaardiging van het cluster I&I en de beleidsinhoudelijke clusters. In juni 2015 is de ontwikkelde I-visie op directieniveau vastgesteld met als titel 'informatievisie: samen, slim en innovatief' [22]. Deze strategische visie is bedoeld voor iedereen die een rol speelt in het beheren van informatie en de informatievoorzieningen bij de Provincie Noord-Brabant. Dit zijn in het bijzonder: beheerders, informatieadviseurs, architecten, CIO, portefeuillehouder en managers.

ICT-control

In het kader van ICT-control zijn de volgende activiteiten uitgevoerd, die relevant zijn voor deze evaluatie:

- Benchmark ICT-kosten (oktober 2013): er is een benchmark uitgevoerd door Uni-Partners (TU/e) waarin de marktconformiteit van de ICT-budgetten van de provincie Noord-Brabant is getoetst [11];
- Audit op change management uitgevoerd door IT-controller (oktober 2013);
- Medewerking verleend aan de externe benchmarkstudies van Vensters voor Bedrijfsvoering [19] en van FIER.fm (Meetmethodiek Kwaliteit Facilitaire Activiteiten).
- ICT-rapportage 2013 gericht aan CIO en portefeuillehouder. Rapportage over voortgang van de realisatie van het ICT-beleid (november 2013);
- Tussentijdse evaluatie van het ICT-beleid 2013-2015 ten behoeve van PS. Deze evaluatie is uitgevoerd door de interne afdeling Audit en Procesmanagement, onder begeleiding van de IT-controller (oktober 2014);
- Audit / quickscan naar problem management (december 2014);
- Voorliggende externe evaluatie van het ICT-beleid 2013-2015 conform artikel 217a Provinciewet ten behoeve van PS, opgeleverd door Dialogic (oktober 2015).

Risicomanagement

In 2013 heeft het toenmalige clusterhoofd besloten om voor risicomanagement van het cluster I&I aan te laten sluiten bij concern control. Uit de beleidsnota 'Risicomanagement en weerstandsvermogen' [21] en de afgenomen interviews komt naar voren dat het cluster I&I in de praktijk risicomanagement langs drie lijnen uitvoert:

1. Informatiebeveiliging;
2. I-projecten;
3. Informatiebeleid.

Ad 1. De CIO (opdrachtgever) wordt jaarlijks geïnformeerd over de betrouwbaarheid van de informatievoorziening door de betrokken beleidsmedewerker informatiebeveiliging.

Ad 2. Binnen I-projecten wordt er gebruikgemaakt van de projectmanagementmethode Prince 2. De stuurgroep is verantwoordelijk voor (toezicht op) risicomanagement. Risico's worden tevens besproken binnen het IKT in het kader van tactisch portfoliomanagement.

Ad 3. Risicomanagement ten aanzien van de realisatie van beleid en bijbehorende doelstellingen wordt uitgevoerd door IT-controller. Besluitvorming hierover is belegd bij het managementteam (MT-i) van het cluster I&I. In de zomer van 2015 is er een risicotaxatie op clusterniveau uitgevoerd. De uitkomsten hiervan (top 7) worden in het najaar van 2015, samen met de analyses van de andere clusters, op concernniveau behandeld.

Informatiebeveiliging

Van april tot september 2013 heeft men gewerkt aan het informatiebeveiligingsbeleid voor de Provincie [13]. In dit beleid worden de wettelijke kaders geschetst, en wordt een stap naar implementatie voor de context van de Provincie gezet. De belangrijkste punten uit het informatiebeveiligingsbeleid zijn de volgende:

- De *wettelijke kaders* waarbinnen informatiebeveiligingsbeleid in de Provincie valt (onder andere de Wetten Bescherming Persoonsgegevens, Computercriminaliteit 2, Openbaarheid van Bestuur, Basisregistraties, Bestuursrecht en de Archiefwet). Ook wordt verwezen naar (inter)nationale standaarden (NEN/ISO 27001 en NORA/PE-TRA).

- *Afspraken over rapportage.* De CIO wordt twee maal per jaar geïnformeerd over de betrouwbaarheid van de informatievoorziening.
- *Procesafspraken.* Het informatiebeveiligingsbeleid zou niet statisch moeten zijn, omdat wetgeving en toepassingen continu veranderen. Het beleid wordt daarom idealiter regelmatig getoetst op volledigheid en actualiteit. Er wordt 'gesynchroniseerd' met het collegeprogramma, wat betekent dat er iedere vier jaar evaluatie en bijstelling plaatsvindt van het beleid. Tot slot wordt aangegeven hoe in de basis dient te worden omgegaan met informatiebeveiligingsincidenten.
- Een summiere uitwerking van het basisbeveiligingsniveau. Het beleid stipt de belangrijkste punten aan waar in de implementatie aandacht aan moet worden geschonken, zoals fysieke beveiliging en het meenemen van beveiligingsmaatregelen in het ontwikkelproces voor nieuwe applicaties.

Het later tot stand gekomen informatiebeveiligingsplan geeft nadere invulling op deze punten [14].

Centraal in de uitvoering van het informatiebeveiligingsbeleid staat een database ('toolbox') waarin per informatieproces de te nemen maatregelen zijn opgenomen (afgeleid van de standaard) en de implementatie ervan wordt gevolgd. Op basis van een risicomodel ('BIA') wordt bepaald welk niveau van vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid een proces vereist. Dit niveau is bepalend voor de set maatregelen uit de diverse standaarden (o.a. ISO 27001/2, Wet Bescherming Persoonsgegevens, en op korte termijn de Wet Datalekken). Op basis van deze database wordt tevens de rapportage ten behoeve van de jaarlijkse CIBO-monitor en de jaarlijkse rapportage aan de CIO opgesteld.

Jaarlijks wordt een 'quick scan' uitgevoerd van de mate waarin de provincie voldoet aan de 'baseline informatiebeveiliging' van het CIBO (Centraal Informatiebeveiligingsoverleg in IPO-verband) [15] [20]. De baseline geeft een uitgebreid overzicht van de manier waarop informatiebeveiliging past binnen de PETRA- en NORA-architectuur. Het resterende deel van de baseline bestaat uit een overzicht van een groot aantal aandachtspunten (zoals risico's), als ware een soort 'checklist'.

De implementatie van de maatregelen wordt ook gecontroleerd via een tweejaarlijks Mystery Guest-onderzoek (voor het eerst uitgevoerd in 2013), uitgevoerd door een onafhankelijke partij gespecialiseerd in informatiebeveiliging. In dit onderzoek wordt tevens aandacht besteed aan het bewustzijn en de vaardigheden van medewerkers ten aanzien van informatiebeveiliging. Een voorbeeld is het versturen van een fictieve phishing-mail naar alle medewerkers, waarbij wordt gekeken wat voor effect een dergelijke aanval had kunnen hebben gehad als deze echt was geweest.

In 2014 worden diverse aanvullende acties voorgesteld om informatiebeveiliging onder de aandacht te brengen bij medewerkers, in het kader van het speerpunt 'digitaal werken' [16]:

- Het publiceren van informatie over informatiebeveiliging op een intranet. De relevante documenten ten aanzien van informatiebeveiliging zijn daar tot op vandaag inderdaad te vinden.
- Workshops en trainingen, filmpjes en ander lesmateriaal. Er worden regelmatig memo's verstuurd met aanwijzingen met betrekking tot informatiebeveiliging.
- Yammersessies

Digitaal archiveren

Parallel aan de Kadernota is men binnen de provincie bezig geweest met de uitrol van Corsa fase 4. Op 4 mei 2015 heeft BCT My Corsa NxT uitgerold, een web-based versie die ook te gebruiken is op mobiel en tablet. Sinds deze 'livegang' zijn er per cluster tevens *key users* aangewezen en diverse inloopsessies aangeboden.

In 2015 is de provincie gestart met het programma '*Brabant staat voor haar Zaak. Van opgave en data naar content*'. Men volgt hiermee de wettelijke verplichtingen die voortkomen uit de Archiefwet en het programma Digitale Overheid 2017 (zie sectie externe ontwikkelingen in Bijlage 3). Daarmee is het project Corsa fase 4 verbreed met zaakgericht werken en aanpassingen aan de DIV-organisatie. Het zaakdossier wordt daarbij vastgelegd in Corsa NXT. De provincie streeft er naar om in de nabije toekomst niets meer op papier te archiveren. Naast het afhandelen van een zaak, wordt de ambtenaar zelf verantwoordelijk voor het vastleggen van de documentatie. Voorheen liep dit via de aparte afdeling DIV. In de nieuwe opzet doen de DIV-medewerkers in principe alleen nog maar kwaliteitscontrole.

Samenwerking

Hieronder geven we een opsomming van de belangrijkste activiteiten die zijn gerealiseerd op het gebied van ICT-samenwerking:

- Sinds 2008 coördineert GBO provincies de infrastructuur voor databeheer en beheert meer dan 20 applicaties, waaronder geavanceerde en landelijke geo-informatiesystemen (o.a. interprovinciale risicokaart). Volgens de tussenevaluatie (Provincie Noord-Brabant, 2014) gaat het hier om beheeractiviteiten die in principe efficiency-winst moeten genereren ten opzichte van de situatie waarin door alle 12 provincies individueel beheer wordt uitgevoerd.
- Het jaarplan 2014 van het cluster I&I benoemt de intentie om de samenwerking met de gemeente Den Bosch en Waterschap Aa en Maas verder te concretiseren. Met eerstgenoemde zijn er gesprekken over het delen van ruimte in elkaars datacentrum ten behoeve van back-up.
- Uit de tussenevaluatie van de Kadernota [17] volgt dat het initiatief GeoBrabant in 2013 een vervolg heeft gekregen. De provincie Noord-Brabant, de 3 Brabantse waterschappen en enkele Brabantse gemeenten werken samen aan deze voorziening.
- Het programma 'Effectief Samenwerken' is in januari 2014 van start gegaan. Dit programma richt zich op het verbeteren van zowel de interne als externe samenwerking. De focus is breder dan ICT-dienstverlening.
- Samenwerking vormt 1 van de 7 criteria van het toetsingskader van de i-board: "*Doelstelling van het project is het bevorderen van samenwerken (in -en extern)*" [23].

Gesprekspartners

Naam	Functie
Annelies Cuijpers	Beleidscommunicatieadviseur en OR-lid
Coert Vermeij	Clustermanager Informatiemanagement & ICT
Foppe Weijer	Hoofd ICT beheer
Frans Wetzer	Medewerker informatievoorziening werken (projecten en vastgoed) en OR-lid
Jolanda Schneider	Programmamanager Effectief Samenwerken en lid van I-board
Loet Visschers	Directeur Cluster Economie & Internationalisering, lid I-board en opdrachtgever Corsa Nxt/Zaakgericht werken.
Marian Zoodsma- de Vries	Directeur bedrijfsvoering en CIO
Onno Vollinga	Manager programma Opgaven en Voormalig hoofd Informatie, Techniek en Data
Peter van den Boogaard	Medewerker informatiebeveiliging
Rob Hootsmans	Manager Programma Strategie
Ron Lenting	IT-controller
Sabine van Rijn	Hoofd afdeling Informatie, Advies en Projecten. Voormalig programamanager Digitaal Werken.

Referenties

- [1] Provincie Noord-Brabant (2013). *Kadernota ICT-beleid 2013-2015*. [\[brabant.nl\]](http://brabant.nl)
- [2] Provincie Noord-Brabant (2013). *Uitwerking Kadernota en speerpunten ICT-beleid 2013 – 2015, bijlage 3: routekaart ICT infrastructuur*.
- [3] ICTU (2015). *PETRA: Provinciale EnTerprise Referentie Architectuur*. [\[noraonline.nl\]](http://noraonline.nl)
- [4] Provincie Noord-Brabant (2015). *Voortgang uitvoering projecten IKT (peildatum 1-6-2015)*. Vertrouwelijk.
- [5] Provincie Noord-Brabant (2015). *Overzicht applicaties SNOW 20-07-2015*.
- [6] Centraal informatiebeveiligingsoverleg (2010). *Interprovinciale Baseline Informatiebeveiliging*.
- [7] Provincie Noord-Brabant (2014). *Bewust veilig digitaal samen werken. Campagne 2014*
- [8] EY (2014). *Provincie Noord-Brabant. Boardletter tussentijdse controle 2014*.
- [9] EY (2014). *Provincie Noord-Brabant. IT Managementletter. Tussentijdse controle 2014*.
- [10] Zuidelijke Rekenkamer (2012). *Strategisch Informatiebeleid provincie Noord-Brabant. Deel 1: Bestuurlijk rapport*.
- [11] Unipartners (2013). *Benchmarkstudie ICT-budgetten*.
- [12] VVB (2015). *Vensters voor Bedrijfsvoering – Provincies deelname 2015*.
- [13] Provincie Noord-Brabant (2013). *Informatiebeveiligingsbeleid Provincie Noord-Brabant, versie 1.1*.
- [14] Provincie Noord-Brabant (2014). *Informatiebeveiligingsplan Provincie Noord-Brabant, versie 1.1*.
- [15] IPO (2013). *Interprovinciale Baseline Informatiebeveiliging*. [\[ipo.nl\]](http://ipo.nl)
- [16] Provincie Noord-Brabant (2014). *Bewust veilig digitaal samen werken. Campagne 2014*.
- [17] Provincie Noord-Brabant (2014). *Tussentijdse beleidsevaluatie Kadernota ICT-beleid 2013-2015*.
- [18] Provincie Noord-Brabant (2012). *Programmaplan Digitaal Werken*. 2 juli 2012.
- [19] ICTU i.s.m. KING, VGS en FAMO (2015). *Rapportage Vensters voor Bedrijfsvoering*.
- [20] CIBO (2013). *Totaaloverzicht baseline implementatie monitoring tool provincies*.
- [21] Provincie Noord-Brabant (2014). *Risicomanagement en weerstandsvermogen: Doelen halen door risico's te beheersen*. 22 april 2014.
- [22] Provincie Noord-Brabant (2015). *Informatievisie: samen, slim en innovatief*. 20 mei 2015.
- [23] Provincie Noord-Brabant (2015). *Project portfoliomanagement: Toetsingskader*. 24 september 2015.
- [24] Provincie Noord-Brabant (2013). *ICT-rapportage t/m september 2013*. 4 november 2013.

Enkele pictogrammen in deze rapportage worden gebruikt onder de Creative Commons 3.0 (CC BY 3.0) gebruikt. De auteurs van deze iconen zijn Daniel Bruce, Elegant Themes, Freepik en OCHA.

Overzicht figuren en tabellen

Figuur 1. Doelrealisatie per onderdeel van het ICT-beleid 2013-2015	14
Figuur 2. Doelmatigheid van het ICT-beleid 2013-2015	15
Figuur 3. Schematisch overzicht 'basis op orde'	18
Figuur 4. Ontwikkeling budgetten en realisaties	38
Figuur 5. Beschikbare reserves basisinfrastructuur projectenbudget	39
Figuur 6. Indeling cluster I&I in de periode 2013-2015	41
Figuur 7. FTE per onderdeel in de periode 2013-2015 (NB. gepresenteerde cijfers bij kalenderjaar 2015 betreft peildatum 1 september 2015)	42
Figuur 8. Omvang inhuur door cluster I&I in de periode 2013-2015 (NB. gepresenteerde cijfers bij kalenderjaar 2015 betreft peildatum 1 juli 2015)	43
Figuur 9. Tijdlijn activiteiten op het gebied van ICT-beleid 2012-2016	47
Figuur 10. Schematisch overzicht organisatiestructuur cluster informatiemanagement & ICT	54
Figuur 11. Organigram provinciale organisatie	55
Tabel 1. Budgetten uit de Uitwerking Kadernota en Speerpunten ICT	37
Tabel 2. Kosten inhuur ten behoeve van cluster I&I in de periode 2013-2015 (NB. kalenderjaar 2015 betreft peildatum 1 juli 2015)	43
Tabel 3. Benchmark provincies (Vensters voor Bedrijfsvoering, juni 2015)	45

Overzicht van gebruikte afkortingen

Afk.	Betekenis
PS	Provinciale Staten
GS	Gedeputeerde Staten
I&I	Het cluster Informatiemanagement & ICT van de Provincie Noord-Brabant
IPO	Interprovinciaal Overleg
CIBO	Centraal Informatiebeveiligingsoverleg
CMT	Cluster Managementteam
IKT	ICT Kernteam
BYOD	Bring Your Own Device
CYOD	Choose Your Own Device
NORA	Nederlandse Overheid Referentie Architectuur
PETRA	Provinciale EnTerprise Referentie Architectuur
ICT	Informatie- en communicatietechnologie



Contact:

Dialogic
Hooghiemstraplein 33-36
3514 AX Utrecht
Tel. +31 (0)30 215 05 80
Fax +31 (0)30 215 05 95
www.dialogic.nl

