Spoedvoordracht voor de College vergadering van 24 juni 2025

Portefeuille: Financiën

Agendapunt: F6

Tekst van openbare besluiten wordt gepubliceerd

Onderwerp

Instemmen met de bestuurlijke reactie op de evaluatie AFIS

Het college van burgemeester en wethouders besluit

Het college van burgemeester en wethouders besluit

1. Kennis te nemen van het hoofdrapport en de bijbehorende onderbouwing 'Evaluatie betalingsproblemen als gevolg van de AFIS-implementatie' met als belangrijkste conclusies en lessen:-Er is vanaf 6 januari 2025 een mix aan problemen opgetreden die de betalingsachterstanden hebben doen oplopen. Deze variëren van technische gebreken tot organisatieproblemen;

- Deze mix aan problemen heeft kunnen ontstaan door drie inschattingsfouten: De veranderopgave die met AFIS gepaard gaat is groot en complex. De ingerichte governance was niet passend voor deze complexiteit. De beheersingsmaatregelen op kwaliteit en risico's waren ontoereikend. Houding en gedrag van betrokkenen in programma en lijn waren niet altijd effectief;
- De verantwoordelijk wethouder is onvoldoende geïnformeerd om de situatie op waarde te kunnen schatten. Indachtig de gedragscode openbaar bestuur wordt haar handelen gekwalificeerd als proportioneel binnen haar mandaat, en kon ze niet harder ingrijpen en op de stoel van de ambtelijke organisatie gaan zitten;
- De bestuurlijke reactie op de problemen na livegang wordt gekwalificeerd als adequaat bestuurlijk handelen;
- Over de rol van de implementatiepartner concludeert het rapport dat die medeverantwoordelijk is voor de achterblijvende kwaliteit. De implementatiepartner had eerder en duidelijker kunnen adviseren en waarschuwen en vasthoudender moeten escaleren.
- De lessen:

1. Houd het zo simpel mogelijk
2. Zorg voor een krachtige, eenduidige governance
3. Benut kansen op effectieve bijsturing
4. Stuur op resultaat en kwaliteit
5. Houd elkaar scherp op wat mis kan gaan
6. Organiseer de veranderopgave doortastend
7. Evalueer en reflecteer met regelmaat. Bestuurlijke les: draag zorg voor passende afspraken tussen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie

2. In te stemmen met de bestuurlijke reactie,met als belangrijkste onderdelen

- Het college neemt de conclusies en lessen over;

- Het college herkent dat de opgave is onderschat, en leert hiervan dat standaardisatie altijd complex is, gezien de omvang en uiteenlopende taken en werkprocessen binnen de gemeente;

- In het vervolg worden dergelijke projecten gepositioneerd bij het Gemeentelijk Management Team (GMT);
- Een betere samenwerkingsstructuur tussen inhoudelijke directies en bedrijfsvoering is daarbij essentieel. Dit zorgt ervoor dat signalen over knelpunten en haalbaarheid beter worden opgepakt en dat noodzakelijke veranderingen bij inhoudelijke directies voldoende prioriteit krijgen;
- Ook de aansturing moet anders. Minder vanuit eigen afdelingen en belangen, en meer vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel. Het GMT heeft hierin een cruciale rol: zij moeten deze structuur en aansturing vormgeven;
- Dit zal leiden tot effectiever gedrag en de gewenste cultuur in de organisatie;
- De evaluatie richt zich niet op aansprakelijkheid van leveranciers en staat los van verdere juridische stappen. Het college ziet in de uitkomst aanleiding voor nader onderzoek naar de eventuele aansprakelijkheid van de implementatie- en beheerpartner en zal op basis daarvan besluiten of en op welke aspecten juridische stappen worden ondernomen.

3. In te stemmen met de raadsinformatiebrief waarin de raad geïnformeerd wordt over het rapport en de bestuurlijke reactie.

Kernboodschap

De betalingsproblemen door de invoering van het nieuwe financieel en inkoop systeem AFIS zijn onafhankelijk geëvalueerd. Het college wil hiervan leren voor de toekomst. De belangrijkste lessen zijn dat dit soort implementaties complex zijn en meer gezamenlijk moeten worden aangestuurd. Daarvoor worden maatregelen genomen

Bestuurlijke achtergrond

1. De wethouder Financiën heeft begin maart toegezegd de ontstane problemen op korte termijn te evalueren.
2. De commissie Financiën, Kunst en diversiteit heeft op 27 maart de concept opdrachtformulering besproken.
3. Het college heeft de definitieve opdrachtformulering op 1 april vastgesteld.
4. De tussenconclusies van het rapport zijn op 3 juni door de onderzoekers gepresenteerd en toegelicht aan het college.

Bestuurlijke prioriteit

N.v.t.

Wettelijke grondslag

Artikel 160, lid 1a, Gemeentewet: het college is in ieder geval bevoegd het dagelijks bestuur van de gemeente te voeren, voor zover niet bij of krachtens de wet de raad of de burgemeester hiermee is belast;

Artikel 169 Gemeentewet, lid 1: Het college van burgemeester en wethouders en elk van zijn leden afzonderlijk zijn aan de raadverantwoording schuldig over het door het college gevoerde bestuur.

Artikel 169 Gemeentewet, lid 2: Zij geven de raad alle inlichtingen die de raad voor de uitoefening van zijn taak nodig heeft.

Onderbouwing besluit

Achtergrond: doel en opzet van de evaluatie

De kern van de opdracht was als volgt:

- Om de onafhankelijkheid te borgen wordt de evaluatie extern belegd.
- Het betreft een evaluatie van de betalingsproblemen die zijn ontstaan bij de implementatie van het Amsterdamse Financieel en Inkoop Systeem (AFIS), en de bestuurlijke informatievoorziening daarover.
- De raad heeft gevraagd om een snelle evaluatie, daarom wordt gestuurd op een doorlooptijd van vijf weken voor de evaluatie.
- Omdat de tijd beperkt is, is de scope gericht op de bestuurlijke informatievoorziening, het bestuurlijk handelen en de uitvoeringsproblemen die zich hebben voorgedaan bij het betalen van facturen vanaf het besluit over het definitieve 'go' moment voor de implementatie (inclusief het testproces dat daaraan vooraf ging). De evaluatie heeft primair als doel lessen te trekken voor de toekomst.
- De evaluatie richt zich (minimaal) op de rollen van uitvoering, ambtelijk opdrachtgeverschap en bestuurlijk opdrachtgeverschap.
- Het rapport dient te zijn opgebouwd in twee delen: 1) een feitelijk deel over het implementatieproces en de informatievoorziening en 2) een deel met conclusies en aanbevelingen.
- Om de organisatie niet te veel te belasten tijdens de herstelwerkzaamheden, die nodig zijn als gevolg van de betalingsproblemen, wordt gevraagd de nadruk te leggen op het doen van deskresearch en pas daarna gericht en beperkt de organisatie te bevragen.
- Belangrijke randvoorwaarde is een veilige werkwijze en omgeving voor de deelnemers, waarin het leren centraal staat.

Na bespreking in de commissie FKD van 27 maart zijn enkele specifieke verduidelijkingen toegevoegd aan de uitvraag:

- Op verzoek van de VVD is toegevoegd hoe de lessen uit de implementatie van het vorige systeem AFS zijn meegenomen en om inzicht gegeven in de bestuurlijke informatievoorziening over de aanloop naar de implementatie.
- Op verzoek van GroenLinks is de vraag toegevoegd hoe het kon dat de tests goed verliepen maar de implementatie niet, en of daarbij sprake is van systeemfouten.

Deze verduidelijkingen passen binnen de oorspronkelijke scope van de uitvraag.

De opdracht is meervoudig onderhands aanbesteed en gegund aan M&I Partners. M&I is een gespecialiseerd bureau op het vlak van ICT en overheid. M&I heeft de opdracht gewonnen op basis van een scherp voorstel voor de aanpak, een sterk team en een overtuigende opzet voor het onderzoeksrapport. Het onderzoek is vervolgens uitgevoerd op basis van deskresearch en interviews met betrokkenen.

Kern van de aanpak van M&I is dat op basis van een analyse van de ontstane problemen teruggeredeneerd wordt: welke grondoorzaken lagen aan deze problemen ten grondslag? M&I heeft hiervoor toegang gekregen tot de relevante gemeentelijke documenten en 19 interviews gehouden met betrokkenen.

Gedurende het onderzoek is een Health Check opgeleverd die ook al inzichten geeft in oorzaken. De conclusies uit deze Health Check zijn meegegeven aan de onderzoekers. De belangrijkste relevante punten hieruit zijn:

1. De conclusie van Deloitte dat er geen bulktests zijn gedaan, waardoor bepaalde problemen niet aan het licht kwamen.
2. De conclusie van Deloitte dat veel is overgelaten aan Capgemini, en of er sprake is van te weinig eigen regie van de gemeente.

Toelichting op de besluiten

Ad 1. Kennis te nemen van het hoofdrapport en de bijbehorende onderbouwing 'Evaluatie betalingsproblemen als gevolg van de AFIS-implementatie':

<u>De volledige conclusies van het rapport:</u>

Vraag 1 - Welke problemen hebben geleid tot de vertragingen in de uitbetaling van facturen? Er is vanaf 6 januari 2025 een mix aan problemen opgetreden die de betalingsachterstanden, die er elk jaar zijn na het sluiten van de boeken, hebben doen oplopen. Deze variëren van technische gebreken tot een palet aan organisatieproblemen (gebruikers onvoldoende opgeleid, achterblijvende datakwaliteit, een discrepantie tussen de AFIS-inrichting en de werkprocessen in de directies). De technische gebreken zijn inmiddels goeddeels opgelost. Sommige organisatieproblemen zijn hardnekkiger en duren tot vandaag voort.

Deze mix aan problemen heeft kunnen ontstaan door drie inschattingsfouten bij de totstandkoming van het go-besluit voor AFIS: onderschatting van de impact van de verandering (een stapeling van diverse veranderingen tegelijkertijd), een onjuiste inschatting van de op dat moment aanwezige kwaliteitsproblemen in AFIS en onvoldoende oog voor wat er kon misgaan na livegang.

De opgetreden problemen zijn bij het go-besluit onvoldoende voorzien en op waarde geschat door het programma en de stuurlijnen daaromheen. Hoe deze inschattingsfouten hebben kunnen ontstaan, beschouwen we hierna.

Vraag 2 - Wat zijn de oorzaken van de problemen en hoe heeft dit kunnen gebeuren?

De oorzaak van de hiervoor genoemde mix aan problemen en inschattingsfouten ligt in de wijze waarop het programma is aangestuurd in de periode vóór livegang. We zien daarin de volgende grondoorzaken:

- *Governance op AFIS-programma was niet passend.* De veranderopgave die met AFIS gepaard gaat is groot en complex: directies krijgen nieuwe inkooptaken en de sturing op rechtmatigheid van betalingen wordt flink versterkt. De ingerichte governance was niet passend voor deze complexiteit. De verandering is aangestuurd binnen een 'driehoek' bestaande uit het programma, de directies en het GMT. De aansturing binnen deze driehoek is onvoldoende van de grond gekomen:

- Het programma is (met een opdrachtgever uit directie F&I) niet in de positie om krachtig te kunnen sturen op de veranderingen die concern-breed in de processen doorgevoerd moesten worden. Het programma heeft onvoldoende krachtig geëscaleerd toen de lijn te weinig voortgang boekte.

- De directies tonen te weinig eigenaarschap voor de veranderingen en voor de noodzaak om hun werkwijzen en gegevens aan te passen aan de standaardprocessen van het SAP-pakket.

Het GMT heeft de veranderopgave niet zwaar genoeg gewogen, daardoor een ontoereikende governance laten ontstaan en niet ingegrepen toen de samenwerking stokte. De ambtelijke escalatielijnen vanuit de stuurgroep naar boven hebben niet goed gefunctioneerd.

1. *Beheersingsmaatregelen op kwaliteit en risico's waren ontoereikend.* Positief is dat het programma expliciete sturing op mijlpalen en het go-besluit heeft georganiseerd. De sturing is daarbij echter te veel gericht geweest op het proces en te weinig op de inhoudelijke kwaliteit en risico's: Uitgevoerde testen en validaties bij mijlpaal-overgangen waren niet grondig genoeg: zo waren de acceptatietesten te weinig praktijkgericht en konden er geen performancetesten worden gedaan.
    1. *Houding en gedrag van betrokkenen in programma en lijn zijn niet altijd effectief.* De groepsdynamiek in en rond het programma liet ineffectieve gedragspatronen zien: Beperkte urgentie in het handelen: dit uit zich in een 'zo doen we dat hier, het komt wel goed'- houding, het niet nakomen van gemaakte afspraken en het niet escaleren waar dat wel kan helpen.

Het programma heeft regelmatig concessies gedaan aan het voldoen aan de vooraf bepaalde besliscriteria (b.v. de aanwezigheid van koppelingen en goede testdata), waarna de daarbij vastgestelde maatregelen te weinig impact hadden om de risico's afdoende te verminderen.

- Dilemma's en risico's die ontstonden zijn niet expliciet genoeg voorgelegd aan het GMT of de verantwoordelijk wethouder; het programma hield die te veel bij zich en rapporteerde 'op koers en in control' te zijn.

1. Verminderde transparantie, door de gewoonte om spannende zaken vooral mondeling te bespreken en niet formeel vast te leggen, en door problemen en risico's bedekt te rapporteren.
2. Weinig verantwoordelijkheid nemen voor het geheel: respondenten voelen zich onvoldoende aangesproken door wat er mis is gegaan en blijven ook achteraf positief reflecteren op hun eigen rol en veel minder op wat ze beter hadden moeten doen voor het eindresultaat.
3. De opmerking over houding en gedrag geldt niet voor alle betrokkenen: er zijn positieve uitzonderingen. Of de groepsdynamiek in deze ene casus exemplarisch is voor de gemeente kunnen we niet zeggen.

Ten aanzien van de rol van de implementatiepartner concluderen we dat die – als deelnemer in de programma-organisatie en stuurgroep - mede verantwoordelijk is voor de achterblijvende kwaliteit van de resultaten. Overal waar we over programma spreken maakt de implementatiepartner daar deel van uit. De implementatiepartner had eerder en duidelijker kunnen adviseren en waarschuwen en vasthoudender moeten escaleren. We hebben echter geen informatie over de contractuele afspraken die over hun rolinvulling zijn gemaakt in 2022/2023; dat valt buiten onze opdracht.

Vraag 3 - Hoe is hierover bestuurlijk geïnformeerd en geacteerd? Wat waren daarbij de overwegingen?

We concluderen dat de ambtelijke en bestuurlijke niveaus onvoldoende op elkaar waren aangesloten, aangezien de dilemma's en de risico's niet bij de wethouder terecht zijn gekomen. Dit heeft het eventuele ingrijpen door de wethouder in de weg gestaan. Dit verliep in twee periodes verschillend:

1. *Voor livegang: informatiepositie was onvoldoende om in te kunnen grijpen.* De verantwoordelijk wethouder is onvoldoende geïnformeerd om de situatie op waarde te kunnen schatten. Het programma heeft vooral 'in control' gerapporteerd en geen dilemma's,

keuzes, risico's en problemen naar de wethouder gebracht. De ambtelijke leiding heeft niet bestuurlijk geëscaleerd toen in het GMT de risicoperceptie toenam. De wethouder heeft hierdoor onvoldoende krachtig kunnen interveniëren en het go-besluit niet ter discussie kunnen stellen.

2. De wethouder heeft binnen haar mandaat ingegrepen om de informatiepositie te verbeteren. In een kennismaking met de voorzitter van de stuurgroep AFIS in december 2023 heeft ze expliciet gevraagd naar de organisatie van het 'toezicht' in het programma. Ook heeft ze ingegrepen door in november 2024 een realistischer toonzetting te verkrijgen in een raadsinformatiebrief. Indachtig de gedragscode openbaar bestuur kwalificeren we haar handelen als proportioneel binnen haar mandaat, en kon ze niet harder ingrijpen en op de stoel van de ambtelijke organisatie gaan zitten.
3. De wethouder had nog meer kunnen doen, door grondigere afspraken te maken met de ambtelijke organisatie over de wijze waarop ze geïnformeerd wilde worden. Zo had ze betere informatie over dilemma's, keuzes en risico's en onafhankelijk advies bij de mijlpaalbesluiten kunnen verlangen.
4. *Na livegang: adequaat ingrijpen en opschalen.* De bestuurlijke reactie op de problemen na livegang (die op 20 januari 2025 aan de wethouder werden gecommuniceerd) kwalificeren wij als adequaat bestuurlijk handelen: in het begin door snel informatie te delen met de raad en snel overgaand tot stevig ingrijpen, toen bleek dat de problemen ernstiger waren, door de inrichting van een crisisorganisatie en het treffen van maatregelen.

Aanvullende vragen van de raad

De raad heeft gevraagd wat de overwegingen zijn geweest om het project niet onder te brengen in de Regeling Grote Projecten (RGP). Bij de start in 2021 en bij de ambtelijke herijking in 2023 was de overweging dat het budget onder de op dat moment geldende grens lag, waarbij aanmelden verplicht was. De risico's ten aanzien van zes andere, minder dwingende criteria voor opname in de regeling zijn zowel in 2021 als 2023 onderschat. Opname in de regeling was passend geweest en had een positief verschil kunnen maken.

De raad heeft vragen gesteld over de wijze waarop de lessen van de AFS-implementatie uit 2017 zijn meegenomen bij AFIS. Het antwoord is dat daar geen expliciete informatie over is in het dossier. Alleen achteraf is daar een ad-hoc-reflectie op te geven. De lessen met betrekking tot AFS zijn deels in opzet herkenbaar bij AFIS, maar het effect ervan is in de uitvoering onvoldoende zichtbaar geweest. Het valt op dat de lessen uit 2017 en die van de onderhavige rapportage een flinke overlap kennen.

<u>De lessen uit het rapport:</u>

Les 1 – Houd het zo simpel mogelijk

De AFIS-implementatie is door complexiteit en impact een risicovol project. Het betreft een groot aantal processen, 55 directies, 5.000 gebruikers, vier nieuwe modules ter vervanging van zes bestaande systemen en 130 te realiseren koppelingen. De impact op de organisatie is groot: het leren werken met een nieuwe applicatie, een meer gestandaardiseerde manier van werken, nieuwe taken ten aanzien van inkoop en verschuiving van een flexibel naar een strikt proces. Daarbij is ervoor gekozen om een groot deel van de aanpassingen in één keer (big bang) te doen en de ICT-verandering en organisatieverandering op hetzelfde moment door te voeren. Zo'n stapeling aan veranderingen vormt een bekende faalfactor (zie o.a. toetskader Adviescollege ICT-Toetsing).

Les 2 – Zorg voor een krachtige en eenduidige governance

Sturing op de organisatieverandering die met de AFIS-implementatie gepaard gaat heeft plaats gevonden in de driehoek programma-directies-GMT. Hierin dienen directies eigenaarschap te tonen

voor de verandering, het programma moet sturen op doelen en kaders en het GMT dient een rol te hebben om een effectieve samenwerking te bewerkstelligen. Uit de evaluatie is te leren dat de governance binnen deze driehoek eenduidig en krachtig moet worden neergezet.

Les 3 – Benut kansen op effectieve bijsturing

Een veelomvattende verandering zoals met AFIS verloopt nooit vanzelf; er zijn altijd momenten dat er bijgestuurd moet worden. Kansen op bijsturing moeten adequaat worden benut; elke partij binnen de driehoek van programma, directies en GMT kan daartoe initiatief nemen. Het programma kan hier invulling aan geven door gericht om besluiten en hulp te vragen aan het GMT en, waar nodig, vlot te escaleren. De directies dienen vanuit hun getoonde eigenaarschap duidelijke hulpvragen te formuleren en om duidelijke besluiten te vragen wanneer ze niet kunnen leveren. Het GMT dient de partijen bij elkaar te brengen, te zorgen dat haar informatiepositie op voldoende niveau is en bij risico's stevig in te grijpen en bij te sturen. Hieruit vallen de volgende lessen te trekken (n.b. deze lessen kunnen ook worden toegepast op een lager niveau, in de regievoering van het programma op de implementatiepartner).

Les 4 – Stuur op resultaat en kwaliteit

Een procesgerichte besturing van een complex programma als AFIS volstaat niet. Het is noodzakelijk om ook de inhoudelijke kwaliteit goed te doorgronden en problemen en risico's daarin goed te managen. De gebreken die zich na livegang manifesteerden, hadden niet ongemerkt mogen blijven in de voorbereiding op de go-besluiten. Het is niet genoeg om hierin te vertrouwen op de implementatiepartner: kwaliteit en risico's kun je niet uitbesteden. Dit vereist dat de inhoudelijke gebreken en risico's, die gedurende het programmaverloop ontstaan bij mijlpalen en het go-besluit, adequaat worden ingeschat. Ook dient de stuurgroep te bewaken dat er een gedegen test- en validatieaanpak en diepgaande impactanalyses worden ingezet om de kernproblematiek tijdig aan het licht te brengen. De les is dat de stuurgroep in voorbereiding op mijlpalen en interventies nadrukkelijker dient te sturen op resultaat en kwaliteit.

Les 5 – Houd elkaar scherp op wat er mis kan gaan

Zelfs bij adequate sturing op inhoud en kwaliteit, kunnen er dingen misgaan bij een implementatie. Hierop dienen het programma, de externe en interne leveranciers en de lijndirecties zich gedegen voor te bereiden. Het AFIS-programma heeft hier wel oog voor gehad, door bruikbare 'what if'-scenario's op te stellen. Het operationaliseren van de benodigde maatregelen voor het detecteren en herstellen van mogelijke problemen moet echter zorgvuldiger gebeuren en beter geborgd worden. En de omgeving (GMT, directies, leveranciers) dient haar zorgen over de naderende implementatie scherper te uiten en waar nodig steviger te escaleren of te interveniëren. Hieruit valt te leren dat je aan de voorkant scherp moet zijn op risico's (zowel methodisch als op gevoel) en dat maatregelen (detectie en herstel) geoperationaliseerd moeten worden.

Les 6 – Organiseer de veranderopgave doortastend

Bij een concern-brede, strategische organisatieverandering zoals die met AFIS gepaard gaat, is het van belang dat alle betrokken directies de voordelen onderschrijven van de nieuwe standaardprocessen, directies kwalitatief goede gegevens aanleveren die door het nieuwe (striktere) systeem verwerkt kunnen worden en medewerkers getraind zijn in de systeemwerking en zich bewust zijn van het doel van de verandering. De voorbereiding op de verandering dient tijdig en voortvarend opgepakt te worden. Directies dienen eigenaarschap te nemen door hun werkwijzen te harmoniseren, gegevens rechtmatig verwerkbaar te maken en medewerkers voor te bereiden op hun nieuwe taken. Het programma dient hierbij praktisch te ondersteunen en, indien nodig, te rapporteren en escaleren als de voorbereidingen van de organisatie achterblijven.

Les 7 – Evalueer en reflecteer met regelmaat

Zeker bij een langjarig programma als AFIS kan een collectieve tunnelvisie ontstaan en kan men door de bomen het bos niet meer zien. Door uit de tunnel te stappen en samen te evalueren hadden bijvoorbeeld de zorgen van de directies en de observaties van de leveranciers duidelijker op tafel kunnen komen. In periodieke evaluaties kunnen de optredende cultuurelementen en zaken, als een al dan niet bewuste collectief gevoelde tijdsdruk, bespreekbaar worden gemaakt en kunnen lessen uit het verleden (zie H7) bewuster worden meegenomen.

Bestuurlijke les – Draag zorg voor passende afspraken tussen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie Hoewel we concluderen dat er in deze casus bestuurlijk proportioneel en binnen mandaat is gehandeld en er na livegang adequaat is opgeschaald door de bestuurder, kan er ook van geleerd worden. We brengen hierna een aantal kernelementen in beeld om de ambtelijke en bestuurlijke niveaus beter op elkaar aan te sluiten, waarbij we ons richten op lessen voor toekomstige bestuurders. Hierbij hebben we ons mede laten inspireren door de RGP-regeling en een Engelse 'Governance Standard for Public Services'. De afspraken tussen de ambtelijke en bestuurlijke organisatie in de 'normale' situatie en de opgeschaalde crisissituatie anders van vorm zijn.

Het volledige hoofdrapport is terug te lezen in bijlage 1.

Naast het hoofdrapport is een uitgebreide onderbouwing opgesteld, te vinden als bijlage 3.

Ad 2. In te stemmen met de bestuurlijke reactie

De kern van de bestuurlijke reactie staat in de beslispunten.

Hoofdboodschap is dat het college de structuur en aansturing in de organisatie wil verbeteren. De verantwoordelijkheid voor de implementatie van AFIS was te veel bij een individuele directie belegd. Om dit in de toekomst te voorkomen, worden dergelijke projecten voortaan op het niveau van het Gemeentelijk Management Team (GMT) belegd.

Een betere samenwerkingsstructuur tussen inhoudelijke directies en bedrijfsvoering is daarbij essentieel. Dit helpt om problemen sneller te escaleren en gezamenlijk tot oplossingen te komen. Ook de aansturing moet anders. Minder vanuit eigen afdelingen en belangen, en meer vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid voor het geheel.

De uitgebreide bestuurlijke reactie is terug te lezen in de raadsinformatiebrief.

Ad 3. De raad te informeren over het rapport en de bestuurlijk reactie via de bijgevoegde raadsinformatiebrief.

Het college beschouwt de constatering dat het programma niet goed gepositioneerd en (ambtelijk) aangestuurd is als de belangrijkste conclusie. De verantwoordelijkheid voor de implementatie van AFIS was te veel bij een individuele directie belegd. De veranderopgave is niet zwaar genoeg gewogen. Om dit in de toekomst te voorkomen, worden dergelijke projecten voortaan op het niveau van het Gemeentelijk Management Team (GMT) belegd.

De evaluatie constateert dat het bestuurlijk handelen proportioneel en adequaat was. Dit laat onverlet, dat het college verantwoordelijk is. Het college omarmt ook de lessen die zijn geformuleerd om het bestuurlijk handelen in de toekomst nog verder te verbeteren. Bijvoorbeeld de les om vaker onafhankelijke tegenspraak toe te passen.

De brief bevat inhoudelijk de informatie uit besluit 1 en 2.

Duurzaamheid

Participatie

Geen participatie. Een onafhankelijk extern onderzoek leent zich niet voor actieve participatie van bewoners of andere belanghebbenden.

Financiële onderbouwing

Dit besluit heeft geen financiële consequenties. De kosten van de evaluatie zijn gedekt in de begroting onder programmaonderdeel B.5.

Communicatie

Binnen de gemeente

Opnemen in de te publiceren besluitenlijst.

Buiten de gemeente

Moet het besluit bekendgemaakt worden in het Gemeenteblad of de Staatscourant? Zie dan voor meer informatie de instructiepagina op intranet. Elk bekend te maken besluiten moet als bijlage bij de voordracht worden gevoegd.

Documenten

Registratienr.	Naam
AD2025-039327	College van B&W Voordracht (pdf)
AD2025-039357	Onderbouwing bij hoofdrapport evaluatie AFIS Definitief.pdf (pdf)
AD2025-039358	Hoofdrapport evaluatie AFIS Definitief.pdf (pdf)
AD2025-039359	RIB bestuurlijke reactie evaluatie AFIS 20 juni ondertekend.pdf (pdf)
AD2025-039362	Advies (pdf)

Besluit college van burgemeester en wethouders

Conform besloten