Bespreking aanpak evaluatie AFIS
Aanwezig: Hester van Buren, 5.1, 2, e Fiona Atighi, Sven Breedijk, 5.1, 2, e

Bespreekpunten met de wethouder:

- Wat is jouw doel met de evaluatie, wat wil je er minimaal uithalen? En wat is voor de raad het belangrijkst?
- Hoe belangrijk is het dat voor de zomer wordt opgeleverd? Ook met het oog op belasting van de organisatie en realistische scope van de evaluatie?
- Heb je voorkeur voor bepaalde vorm/type van onderzoek of laten we de keuze daarover aan de marktpartij?
- Stellen we de uiteindelijke opdracht vast in B&W? (Hoeft formeel niet)

Kern van het voorstel:

- De raad heeft gevraagd om een snelle evaluatie (‘6 weken na het oplossen van de problemen’), voorstel is daarom om te koersen op afronding voor de zomer.
- Omdat de tijd beperkt is, stellen we voor de scope te beperken tot de bestuurlijke informatievoorziening en de uitvoeringsproblemen specifieke knelpunten die zich hebben voorgedaan bij het betalen van facturen vanaf besluitvorming over het definitieve ‘go’ moment (inclusief het testproces) voor de implementatie.
- Om de onafhankelijkheid te borgen stellen we voor de evaluatie extern te beleggen. Een voor de hand liggende richting is een meervoudig onderhandse inkoopprocedure. Dit is transparant en rechtmatig en laat ruimte om kennis uit de markt goed te benutten. We verkennen ook twee andere varianten (hybride evaluatie en gateway review).
- Om de organisatie niet te veel te belasten tijdens de werkzaamheden voor herstel wordt de partij gevraagd de nadruk te leggen op het doen van desk research en pas daarna gericht en beperkt de organisatie te bevragen.
- We moeten zorgvuldig uitzoeken hoe we de rol van CapGemini evalueren zonder risico’s voor een proces waarin we eventuele schade verhalen. Een inhoudelijke evaluatie waarin we CapGemini buiten beschouwing laten, lijkt niet zinvol.

Proces voor het vervolg:

- In bestuurlijk gesprek 13 maart ophalen van input van de wethouder.
- Eerste conceptvoorstel 17 maart in ambtelijke stuurgroep en bij wethouder.
- 17 maart einde dag eerste voorstel gereed, mee naar B&W van 18 maart
- Voorstel 20 maart ter bespreking agenderen voor de commissie FKD van 27 maart
- Ondertussen worden ambtelijk opties voor de uitvoering verkend en een projectteam opgezet. Fiona en Sven zijn ambtelijk opdrachtgevers.

Hieronder volgt een wat uitgebreidere uitwerking van opties en overwegingen.
Een aantal kleinere inhoudelijke vragen/aandachtspunten is grijs gemarkeerd.

Opgave
De basisvragen van de evaluatie zijn

- Wat is er gebeurd dat heeft geleid tot de grote vertragingen bij het uitbetalingen facturen?
- Op welke momenten is ambtelijk en bestuurlijk geïnformeerd en geëscaleerd, waarom, en hoe is daarop gehandeld?

Doel:

Doel is om te begrijpen welke risico's in beeld waren, hoe deze zijn ingeschat, en op welke momenten, en op basis van welke argumenten, wel of niet gekozen is voor (bestuurlijke) escalatie. Lag dit aan de opzet van het project (opzet, governance en rollen), aan andere aspecten (cultuur), of aan een combinatie?

Achterliggend doel is om op basis hiervan lessen te trekken voor de toekomst.

Mogelijke samenvatting: Hoe was het proces *georganiseerd*, en hoe heeft het in de praktijk *gefunctioneerd*? En welke lessen zitten daarin voor de toekomst?

Aandachtspunten:

- Cultuuraspect: Wat willen we dat hierover minimaal in de evaluatie aan bod komt?
- Wat is minimaal nodig tav de evaluatie van de bestuurder en de bestuurlijke informatievoorziening?

Aanpak:
Globaal zijn er twee manieren om de evaluatie in re richten:

1. **Algemeen evalueren van het proces**: de belangrijkste fases en rollen.
   Voordeel is dat het project als geheel wordt overzien, en geen dwarsverbanden of rode draden over het hoofd worden gezien. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de vorm van een tijdlijn, een beschrijving van de rollen (uitvoering, ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtnemer), of een lijst met gerichte vragen over alle onderdelen van het proces (projectplanning, risicobeheer, communicatie, technische aspecten, team en vaardigheden, in en extern).

2. **Specifiek evalueren vanuit de knelpunten** die zich hebben voorgedaan en vanuit daar terug redeneren.
   Daarbij kan bijvoorbeeld ook door de bril van de drie rollen gekeken worden: opdrachtnemer/uitvoering, ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever.
   Voordeel hiervan is dat de scope beperkt blijft en de inspanning zich concentreert op de punten die voor de raad relevant zijn.

Derde optie: keuze bij de opdrachtnemer. We kunnen ook alleen evaluatiedoel en tijdpad meegeven aan de aanbiedende bureaus, en hen gemotiveerd een voorstel laten doen voor de aanpak. Voordeel hiervan is dat kennis en ervaring uit de markt optimaal wordt benut. Nadeel is dat er minder grip is op wat de (minimale) opbrengst van de evaluatie is.

Voorstel aanpak: In de offerte duidelijk aangeven dat de kern ligt in het beantwoorden van de vragen wat is misgegaan en hoe de informatievoorziening in elkaar zat. Daarbij de optie van terugredeneren wel specifiek noemen als voorbeeld, maar de marktpartij zelf laten aangeven welke methode zij kiezen en waarom.

Voorstel scope: richten op implementatiefase

Hoe breder de gekozen scope, hoe tijdrovender (en kostbaarder) de evaluatie.

Gezien de wens om de evaluatie op korte termijn af te ronden[1] wordt voorgesteld de scope te beperken tot de specifieke knelpunten die aan het licht zijn gekomen ten aanzien van de facturen tijdens de implementatiefase.

De overgang naar AFIS bestaat uit die fasen, die allemaal impact hebben op het eindresultaat

- Opdracht: hoe is deze tot stand gekomen, was deze realistisch:
- Realisatie: is het systeem goed gebouwd en de organisatie goed voorbereid op basis van de opdracht?
- Implementatie: is de opdracht goed uitgevoerd?

Daarnaast is er de keuze of de evaluatie alleen wordt uitgevoerd over de facturen, of ook over andere modules, of zelfs AFIS als geheel.

Knelpunten zoals benoemd in de raadsbrieven:

- Inladen van de facturen (in feb verholpen)
- Inlezen van de facturen (in feb verholpen)
- Verwerken van de facturen – geen automatische herkenning (nog niet verholpen)
- Handmatig verwerken kost veel tijd (verbeterd)
- Handmatig omnummeren van gegevens uit het oude systeem van facturen uit 2024 (nog niet verholpen)
- Afhandelen bij de directies (?? Stond nog niet genoemd als knelpunt)

Alternatief: kijken welke knelpunten nu in de health check worden benoemd.

Vragen:
Willen we de spoedprocedure/crisisfase onderdeel maken van de scope (heeft de gemeente alles gedaan om zo snel mogelijk mensen te helpen/op te lossen?)
Wat doen we met de fase van afhandelen bij directies? Lijkt logisch om eventuele knelpunten daar mee te nemen maar stond nog niet in de brieven..

Welke vraag hebben we voor externe ondersteuning en aan wie?

Opties:

1. Geheel uitbesteden aan externe partij. Waarschijnlijk via de raamovereenkomst Onderzoeksbureaus Raadsgriffie (waar oa methode Duisenberg uit wordt aanbesteed). Partijen zijn Berenschot, Twynstra Gudde, Necker van Naem, Policy Research en KoxDeVoogd. Aandachtspunt is dat voldoende kennis van ICT gerelateerde projecten aanwezig is, dit wordt dus opgenomen in de eisen. Mocht het raamcontract niet passend zijn, kunnen we Meervoudig onderhands aanbesteden. Te denken aan Gartner, Y, KPMG, Accenture, I&M. Voordeel van inkoop: onafhankelijk, transparante procedure. Nadelen: hogere doorlooptijd door belang van zorgvuldig geformuleerde opdracht en procedure, hogere kosten dan de twee andere opties.
2. Hybride evaluatie met een interne en een externe die samen interviews afnemen (vorm die gebruikt is bij evaluatie mislukte inkoop MOBW; voordeel: kan snel, juiste niveau, nadeel: kan verwijt krijgen van minder onafhankelijk.)
3. Gateway review: Onafhankelijk advies via een vaste procedure die wordt georganiseerd vanuit de Rijksoverheid. Een Gateway Review wordt uitgevoerd door vier personen die werkzaam zijn, of ervaring hebben, op vergelijkbaar niveau als de opdrachtgever. De

[1] Genoemde streefdatum vanuit de raad was 6 weken na het wegwerken van de achterstanden.

reviewers hebben veelal te maken met gelijksoortige vraagstukken. De doorlooptijd vanaf het eerste contact tot en met de oplevering van het reviewrapport is 3 tot 4 maanden. De review zelf vindt plaats in één week. Met het bureau Gateway moet nog verkend worden of zij deze opdracht zien als passend en of zij die willen aannemen binnen dit tijdpad.

Hoe ziet de interne inzet en aansturing van de evaluatie eruit?

Bestuurlijk opdrachtgever: Hester van Buren
Ambtelijk opdrachtgevers: Fiona Atighi en Sven Breedijk
Uitvoerend coordinator:
Betrokken medewerkers:
N.t.b. hierover worden komende week afspraken gemaakt.

Wat is de belasting van de interne organisatie?

Op dit moment ligt de nadruk op het oplossen van de problemen en moet de capaciteit hier ook naartoe. Als wordt gewacht tot het gehele probleem is opgelost, komt het tijdpad naar verwachting te veel onder druk. Voorstel is daarom een middenweg te kiezen

- In elk geval tot medio april geen inzet vanuit de organisatie
- Opdrachtnemer vragen zich eerst en vooral te richten op desk research
- Daarna ter aanvulling een aantal gerichte gesprekken te voeren, bijvoorbeeld vanaf eind april.

Hoe gaan we om met de rol van Cap Gemini?

Een evaluatie zonder de rol van CapGemini mee te nemen is inhoudelijk niet wenselijk. Tegelijk brengt het betrekken van hun rol en functioneren problemen met zich mee. We winnen hierover z.s.m. juridisch advies in. Op dit moment weten we niet welk aandeel CapGemini had in de ontstane problemen, en of daarbij sprake is van nalatigheid of schade die verhaald zou kunnen/moeten worden. Een evaluatie moet dit proces niet verstoren.