

Bijlage 1: Bestuurlijk relevante bevindingen en aanbevelingen interim-controle 2024

Onderwerpen:

Beheersing uitgaven Sociaal Domein

Adviezen

Er wordt geadviseerd om met data-analyse meer inzicht te krijgen op een aantal gebieden binnen het sociaal domein, namelijk in de inzet en uren van wijkteam medewerkers en jeugdzorgspecialisten, het ontwikkelen van monitoring op inzet van uren, het identificeren van frauduleuze kenmerken bij zorgaanbieders en specifiek wat de gevolgen voor de gemeente Zwolle zijn van mogelijke fraude bij een zorgaanbieder.

Daarnaast wordt geadviseerd om de tendens te blijven volgen van een lagere inzet binnen de WMO door zorgaanbieders vanwege capaciteitsproblemen en personeelstekorten en het weer operationeel maken van het dashboard WMO

Managementreactie

Het MT Sociaal Domein onderschrijft het datagedreven werken. Inmiddels is er een Datateam Sociaal Domein gestart dat op gestructureerde wijze nieuwe initiatieven op het gebied van data-analyse en monitoring ontwikkelt. Hierbij wordt ook goed gekeken voor welke vraagstukken data-analyse, eventueel naast andere oplossingen, een goede oplossing is.

De tendens van een lagere inzet binnen de WMO door zorgaanbieders blijven we actief monitoren. Daarnaast is het 'oude' dashboard WMO is weer actief. Specifiek voor Beschermd Wonen is er een concept dashboard in power BI.

Grondexploitatie

Aandachtspunten

Ten aanzien van de actieve grondexploitaties worden een aantal aandachtspunten meegegeven:

- Extra gevoeligheid voor volatiliteit in kosten en opbrengsten door langere doorlooptijden
- Wijzigende rentepercentages gedurende de looptijd
- Beperkte beschikbaarheid van grondstoffen en middelen
- Krapte op de arbeidsmarkt
- Langere doorlooptijden werken risico-verhogend

Ook wordt er aandacht gevraagd om de balans te blijven bewaken tussen planningsafspraken/acties, personele capaciteit en de mogelijke wijzigingen in bestuurlijke prioriteiten.

Er wordt een gedegen onderbouwing gevraagd van de toepasbaarheid van openbare informatie in plaats van het inschakelen van externe expertise. De gekozen uitgangspunten zullen beoordeeld worden in het kader van de jaarrekeningcontrole. Ook wordt het belang benadrukt dat het baseren van civiele ramingen op externe bronnen op verifieerbare bronnen gebeurd.

Er wordt gevraagd een positionpaper op te stellen met de gevolgen van het raadsbesluit rondom de Adaptieve Ontwikkelstrategie mobiliteitshubs op de huidige grondexploitaties.

Managementreactie

De genoemde aandachtspunten worden herkend en zullen meegenomen worden bij de grondexploitatie.

Voor de gedegen onderbouwing met betrekking tot de toepasbaarheid van openbare informatie, de civiele ramingen en de Adaptieve Ontwikkelstrategie mobiliteitshubs is er een positionpaper opgesteld. Deze is met de accountant gedeeld. Wel heeft de accountant aangegeven dat er door hun extra vragen over gesteld gaan worden bij de jaarrekeningcontrole.

Datagedreven werken, AI en automatisering

Geen punten

IT-omgeving:

Algemene IT-beheersmaatregelen

Adviezen

Er wordt geadviseerd om een uniform (IT)beheersingsraamwerk op te stellen met de minimale kwaliteit van IT beheersing op basis van het risicoprofiel van een systeem.

Managementreactie

Wij herkennen ons in dit advies. Deze sluit nauw aan bij de General IT Controls (GITC) die genoemd worden bij de aandachtspunten van het nieuwe financiële pakket. Er is, zoals vorig jaar in de reactie op de toenmalige managementletter, een projectplan opgesteld voor het invoeren van de GITC-maatregelen, wat bijdraagt aan het uniformeren in de wijze en kwaliteit omtrent IT beheering. Het is van belang dat het projectplan vanuit de directie prioriteit, middelen en een opdrachtgever krijgt om volledig aan het plan te kunnen gaan voldoen. Voor een uitgebreidere reactie van IV wordt verwezen naar bijlage 2.

Cyber security

Adviezen

Op basis van een risicoanalyse prioriteiten te stellen in de scope van systemen en data.
De uitkomsten van het rekenkameronderzoek naar informatieveiligheid gebruiken als input voor de verbeteracties die de gemeente gaat uitvoeren vanuit het uitvoeringsplan cyberbeveiligingswet.

Managementreactie

Deze aanbeveling onderschrijven we. Het is een onderwerp dat de CISO in zijn projectplan cyberbeveiligingswet al duidde. In dat plan wordt ook verwezen naar de stappen in het kader van eventuele certificeerbaarheid later in de tijd, specifiek NEN ISO 27001 NEN ISO 27002.
Op dit moment is de uitkomst van het rekenkameronderzoek nog niet bekend omdat het onderzoek nog loopt. Net zoals bij andere signalen op het gebied van informatieveiligheid, zoals PEN-testen, zullen we eventuele verbeterpunten waar nodig omzetten tot acties.
Voor een uitgebreidere reactie van IV wordt verwezen naar bijlage 2.

Interimcontrole procesbevindingen

Advies

Gebruik het overzicht van procesbevindingen die de accountant gedurende de interim controle hebben geïdentificeerd bij het optimaliseren van het systeem van interne beheersing om de (financiële) risico's in die processen te mitigeren.

Managementreactie

Het overzicht van de procesbevindingen wordt gebruikt bij het (verder) optimaliseren van het systeem van interne beheersing. De bevindingen worden door concerncontrol gevolgd en nog niet afgeronde bevindingen worden door concerncontrol nagevraagd.

Speerpunten auditcommissie

Samenhang SIA, restantkredieten en bestemmingsreserves en de realisatiekracht van Zwolle

Adviezen

De doelstellingen uit de SIA, de investeringskredieten uit de jaarrekening en de overige doelstellingen (zoals het IHP) moeten in samenhang beoordeeld worden. Om keuzes te maken in ambities door het college en de gemeenteraad is het van belang om deze ambities volledig in beeld te hebben. Breid hiervoor de SIA uit naar opgaves op het gebied van cultuur, onderwijshuisvesting en het sociaal domein en neem het instrumentarium van de SIA onder de loep en integreer de hiervoor genoemde opgaves in de SIA.

Zet, net als bij de SIA, een tijdspad op waarin de uitvoering van investeringskredieten en het IHP inzichtelijk worden gemaakt.

Managementreactie

Op dit moment loopt er een doorlichting van de SIA. Vanuit financieel oogpunt zijn de investeringskredieten al van dekking voorzien. Dat geldt ook voor de A en B lijst van de SIA en deels ook voor het IHP. Financieel is het van belang welke investeringen in de komende jaren (tot 2035) nog gedekt moeten worden. Bij de jaarlijkse perspectiefnota's worden besluiten genomen over welke investeringsruimte de eerstvolgende jaren beschikbaar wordt gesteld. Vanuit de uitvoeringskracht ligt de samenhang er meer. Prioritering is nodig zowel financieel als qua uitvoeringskracht.

Door het inzichtelijk maken van de opgaven via de 15 thema's die genoemd zijn in de PPN geven we inzicht in de toekomstige opgaven. Hiervoor is geen uitbreiding van de SIA nodig. We willen toewerken naar een Meerjaren Investeringsplan waarin alle investeringen bij elkaar komen met hun eigen dekkingsbronnen. Bij de PPN 2026-2029 wordt een eventuele verruiming van de criteria SIA aan het college ter bespreking voorgelegd. Het advies om alles te integreren in de SIA gaan we (voorlopig) nog niet opvolgen.

Het tijdspad voor de investeringskredieten wordt voor de eerstvolgende begroting aangescherpt. Voor het IHP ligt er al een tijdspad. Om tussentijds de realisatie te monitoren kan gebruik worden gemaakt van de voortgangsrapportage investeringen.

Proces en aandachtspunten aanbesteding nieuw financieel pakket

Risico's en valkuilen

Houdt rekening met de volgende belangrijkste risico's:

- Geen duidelijke afbakening van het implementatietraject
- Interne rapportages voldoen niet aan de verwachtingen of hebben handmatige aanpassingen nodig
- Datamigratie vindt onnauwkeurig of onvolledig plaats waardoor integriteit van de data niet gewaarborgd is.
- De beschikbaarheid van deskundig personeel en de afhankelijkheid van externe consultants

Valkuilen:

- Geen duidelijke conversiestrategie met eigenaarschap en mijlpalen

- Kopiëren van de oude situatie in een nieuw systeem zonder optimaal gebruik te maken van de kansen van het nieuwe systeem
- Te veel steunen op externe partijen waardoor Zwolle-specifieke aandachtspunten gemist worden.

Het afstemmen van mijlpalen en het maken van afspraken rondom de gevolgen van het niet behalen van de mijlpalen wordt aanbevolen om de implementatie succesvol te maken. Voer een pre- of postimplementatie review uit op de belangrijkste General IT Controls (GITC).

Managementreactie

Bij de aanbesteding is er duidelijk aangegeven welke systemen er moeten worden gekoppeld. Daarnaast is er ook aandacht bij de verschillende werkgroepen die voor diverse onderdelen zijn gevormd. Ook zijn er deskundige medewerkers vrijgemaakt om te helpen bij de implementatie en een gebruikersgroep om na te denken over de wijze van gebruikersacceptatie. Dit alles is gevat in een projectorganisatie en een projectplan aan de kant van de gemeente waarbij externe ondersteuning wordt ingezet op specifieke onderdelen. Bij de jaarrekeningcontrole zal nog een afzonderlijk gesprek plaatsvinden tussen de accountant en de projectleider.

In het projectplan staat de wijze waarop geïmplementeerd wordt en waar eigenaarschap ligt. Een planning met mijlpalen is in het implementatieplan opgenomen.

Voor de review op de belangrijkste GITC's wordt bekeken wat Zwolle daarin zelf kan doen, of waar een review door een externe partij verstandig is. Daarnaast heeft onze projectmanager van de vervanging van het financieel systeem in maart een afspraak met onze accountant hierover. Deze algemene IT Controls krijgen een plaats in dit project. Het normenkader voor conversie wordt meegenomen in het conversieplan. De projectmanager stemt dit ook af met afdeling IV en Concern Control. De GITC's worden meegenomen bij de implementatie en het testen van het nieuwe financieel systeem.

Overige aandachtspunten

Frauderisicomanagement

Adviezen

Werk de frauderisico-inventarisatie verder uit met (mogelijke) financiële impact (kwantificering) en voer voor de belangrijkste risico's periodiek thema-gerichte onderzoeken uit.

Het advies is om de gemeentebrede frauderisicoanalyse periodiek op de agenda van het college en de auditcommissie te plaatsen.

Managementreactie

Om de frauderisico-inventarisatie verder uit te werken is op 17 april a.s. door Concerncontrol een afspraak met Internal Audit om dit gezamenlijk op te pakken. Daarna zal een inventarisatie plaatsvinden waarna het mogelijk is gerichte onderzoeken op te starten en te kwantificeren. Bij het herijken van het fraudebeleid worden college en auditcommissie meegenomen in de te hanteren werkwijze. De auditcommissie wordt alleen meegenomen in de uitkomsten voor zover deze relevant zijn.

Aandachtspunten controledossier jaarrekening 2024

Geen punten

WNT-verantwoording 2024

Vraag

De vraag aan de organisatie is om de gevolgen van de (tijdelijke) afwezigheid van de gemeentesecretaris en de tijdelijke waarneming van zijn taken door twee andere functionarissen te toetsen aan de bepalingen van de WNT en de gevolgen voor de WNT-verantwoording 2024 te bepalen.

Managementreactie

We erkennen de complexe situatie rond de WNT-verantwoording en het belang van een zorgvuldige afhandeling. Er is intern reeds afstemming geweest tussen de concerncontroller, Internal Audit en HR waarbij de mogelijke gevolgen van de tijdelijke waarneming zijn besproken. Momenteel wachten we nog op een verduidelijking van de accountant over wie precies in de WNT-verantwoording moet worden opgenomen. Zodra deze duidelijkheid er is kan de benodigde verantwoording tijdig voor de jaarrekening worden opgesteld. Dit proces wordt door HR, met ondersteuning van Financiën, nauwgezet bewaakt zodat dit zorgvuldig afgehandeld kan worden.

Rechtmatigheidsverantwoording

Geen punten

Duurzaamheidsrapportage en -verantwoording

Geen punten

Wijziging in het BBV

Geen punten

Aanpassingen BADO

Geen punten

Bijlage Procesbevindingen interim-controle (incl. follow-up 2024)

#1 Beheersing uitbestede processen (ML 2021)

Bevinding

De gemeente Zwolle heeft een aantal processen ondergebracht bij derden, waaronder bij SSC ONS. Met ONS is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten waarin is opgenomen waar welke verantwoordelijkheden liggen en welke werkzaamheden door ONS worden uitgevoerd en welke eventueel door Zwolle uitgevoerd moeten worden. De accountant heeft vastgesteld dat de opvolging van eventuele bevindingen bij ONS, met gevolgen voor de processen en de verantwoording van de gemeente Zwolle, nog onvoldoende wordt gemonitord.

Follow-up 2024

In voorgaande jaren is Zwolle, in samenwerking met ONS en alle partners, een gezamenlijk verbetertraject gestart dat gericht is op sturing, inzicht en helderheid op rollen. Dit traject is nog onderhanden en heeft nog niet tot concrete verbeterstappen geleid. Het advies van de accountant om de kwaliteit van de dienstverlening, inclusief de interne beheersing te evalueren en een plan van aanpak op de (laten) stelle blijft daarom gehandhaafd.

Managementreactie

Inmiddels is er een stevig fundament gelegd voor verdere samenwerking, gebaseerd op vertrouwen en gedeelde ambities. Daarnaast is een gezamenlijke aspiratie geformuleerd, met focus op transformatie, partnerschap, harmonisatie en robuustheid. Tot slot werken we via een gezamenlijke strategische agenda aan concrete verbeterprojecten, waarbij prioritering en een open verandercultuur centraal staan. De eerste stappen zijn gezet, en we blijven werken aan verdere realisatie.

#2 Vastlegging (verbijzonderde interne controle grondexploitatie (ML 2021))

Bevinding

De accountant heeft vastgesteld dat Zwolle zich bewust is van het belang van het schattingsproces en de hiermee samenhangende adequate interne beheersing van de grondexploitatie. Jaarlijks worden via collegiale toetsing de grondexploitatie-actualisaties onderling gecontroleerd op het toepassen van de (juiste) uitgangspunten en berekeningen. Hierbij wordt niet altijd vastgelegd met welke informatie de actualisaties zijn gecontroleerd en tevens wordt niet in alle gevallen de (verbijzonderde) interne controle zichtbaar gemaakt.

Follow-up 2024

Op basis van gesprekken heeft de accountant begrepen dat de aanpak van de collegiale toets is vastgesteld door de directie, maar als gevolg van capaciteitsproblemen de versterking van de collegiale toetsing op de (uitgangspunten voor de) grondexploitatie nog geen opvolging kan worden gegeven.

Managementreactie

Deze bevinding hangt samen met de recente bevindingen rondom de grondexploitatie. Voor een verdere reactie wordt verwezen naar wat hiervoor onder de kop 'Grondexploitatie' staat.

#3 Data-analyse sociaal domein (ML 2021)

Bevinding

Een belangrijk onderdeel van de interne beheersing rondom het sociaal domein betreft het vaststellen van de kwaliteit en de kwantiteit van de geleverde zorg. De gemeente heeft data-analyse oplossingen in ontwikkeling om meer inzicht te krijgen in de financiële ontwikkelingen en de zorgprestaties binnen de WMO en Jeugdzorg. De accountant onderschrijft het belang van deze data-analyse werkzaamheden om meer grip te krijgen op deze twee aspecten. Data-analyse oplossingen kunnen het sluitstuk zijn in de set van tussentijdse beheersingsmaatregelen die de gemeente voert.

Follow-up 2024

Vanuit het gemeentebrede initiatief 'datagedreven werken' zien we ook binnen het sociaal domein de positieve ontwikkeling dat data-analyse modellen ontwikkeld worden om meer inzicht te krijgen in de financiële impact van de preventieve maatregelen en interventies. Ook in de derde lijn wordt gebruik gemaakt van data-analyse om de interne audits op de onderliggende processen op een datagedreven wijze uit te voeren.

Managementreactie

Het MT Sociaal Domein onderschrijft het datagedreven werken. Inmiddels is een datateam Sociaal Domein gestart dat op gestructureerde wijze nieuwe initiatieven op het gebied van data-analyse en monitoring ontwikkelt.

#4 Inkopen en betalingsverkeer: prestatielevering (ML 2021)

Bevinding

Ten aanzien van het proces inkopen en betalingsverkeer is geconstateerd dat registratie (van de onderbouwing van) de prestatielevering niet plaatsvindt in de workflow.

In 2023 is de "Notitie Prestatielevering gemeente Zwolle" door het college vastgesteld en geïmplementeerd in de procesgang. Daarnaast is de module "Facturen in Verwerking" geïmplementeerd.

Follow-up 2024

In 2024 is uw gemeente tot de conclusie gekomen dat de uitvoering van de Notitie Prestatielevering niet lukt als gevolg van te veel weerstand vanuit de organisatie. Momenteel is de gemeente een oplossing aan het zoeken voor de uitvoerbaarheid van het beleid en/of het aanpassen hiervan om intern voldoende zekerheid te verkrijgen rondom de prestatielevering van leveringen van diensten en werken. Voor de jaarrekeningcontrole 2024 zullen wij (Deloitte) de aanpak hanteren die de afdeling IA in 2024 opgezet heeft. Dit betreft het controleren van de prestatielevering op basis van een risicogerichte aanpak door middel van data-analyse een selectie te bepalen voor de gegevensgerichte controle.

Managementreactie

In december 2024 heeft de directie een besluit genomen om het nieuwe beleid prestatielevering vast te stellen. Deze is gebaseerd op een risk-based aanpak waarbij de zakelijkheid van de kosten wordt onderbouwd en waarbij, aan de hand van data-analyse, risicogerichte steekproeven plaatsvinden. Met de komst van het nieuwe financiële pakket per 1 januari 2026 heeft de directie gevraagd te onderzoeken of het mogelijk is om de prestatie op een goede en efficiënte manier te onderbouwen in het nieuwe financiële systeem ERPx van Unit4.

#5 Rechtmatigheid EU-aanbestedingen (ML 2021)

Bevinding

Ten aanzien van de rechtmatigheid EU-aanbestedingen zijn de volgende bevindingen geconstateerd:

1. Er is onvoldoende beheersing aanwezig om afdeling overstijgende aanbestedingen te identificeren.
2. Er is geen sprake van een spendanalyse met CPV-codes waardoor de overschrijding van het drempelbedrag niet tijdig in beeld is. Achteraf vinden veelal de interne controles plaats (bijvoorbeeld de externe inhuur).
3. Gemeente Zwolle is bezig met een contractenregister (ISP Next) om alle verplichtingen in kaart te brengen. Een eenduidig contractenregister was niet actueel

Follow-up 2024

1 en 2: In 2024 heeft de afdeling inkoop een spendanalyse ontwikkeld. Het dashboard Inkoop geeft inzicht in ontwikkelingen in inkopen en maakt vergelijkingen mogelijk op basis van spend, categorie, afdelingen en leveranciers. In het dashboard zijn ook de CPV-codes zichtbaar. De ambitie is deze analyse in de toekomst bij de verschillende afdelingen te beleggen, zodat zij zelf inzicht houden in de bestedingen. Deze preventieve controles moeten nog verder geïmplementeerd worden.

3: Er wordt een contractenregister opgezet (in ISP Next) om te waarborgen dat alle verplichtingen inzichtelijk zijn.

Managementreactie

In 2025 gaan we verder met de doorontwikkeling van de spendanalyse. We werken eraan om een spendanalyse op leveranciersniveau pro-actief met de organisatie te delen. Deze moet voor het einde van Q1 2025 beschikbaar zijn. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid om de organisatie gerichter te ondersteunen op het gebied van contractbeheer, door op een faciliterende manier hen te ondersteunen bij het zoveel mogelijk invoeren van contracten in ons CMS (ISP Next). Tegelijkertijd onderzoeken we de mogelijkheid en adviseren we het gebruik van de aanwezige contractmodule in het nieuwe financiële systeem (ERPX) vanaf 2026. De hiervoor aangenomen stuurgroep zal in Q1 2025 een knoop doorhakken over deze implementatie. Tenslotte gaan wij stapsgewijs de organisatie door om kwalitatief contractbeheer en contractmanagement onder de aandacht te brengen om zo voor te sorteren op de implementatie van categoriemanagement.

Een spendanalyse voorzien van CPV-code is in doorontwikkeling welke risico-inkopen gemakkelijker kan identificeren. Desondanks heeft de huidige methodiek om achteraf CPV-codes toe te kennen aan inkoopvolume zijn beperkingen en is er door het ontbreken van een koppeling tussen inkoopvolume en onderliggende contractdata beperkt centraal inzicht op onrechtmatigheid.

#6 Cyber security (ML 2021)

Bevinding

In onze voorgaande managementletters hebben wij ten aanzien van cybersecurity onder andere gerapporteerd over:

1. Naleving van het BIO framework is niet gewaarborgd;
2. Serviceorganisatie SSC ONS speelt een belangrijke rol in het beheersen van de IT-security risico's. Beheersing van uitbestede processen (cf. bevinding 1) zijn ook op gebied van cyber security onvoldoende ingericht;
3. Implementatie van Security Information Event Management (SIEM) systeem om kwaliteit van informatiebeveiliging te versterken.

Follow-up 2024

Bij de follow-up wordt verwezen naar bladzijde 10 van de Boardletter. Op deze bladzijde staat hetzelfde risico beschreven.

Managementreactie

1. Dit is nog steeds een aandachtspunt. De CISO heeft een projectplan cyberbeveiligingswet voor de implementatie van de NIS-2 en BIO-2 opgeleverd. We zijn met de uitvoer daarvan begonnen.
2. Er is de afgelopen jaren geprobeerd vanuit de lijn te sturen op verbeteringen in deze afspraken. Hier is niet voldoende resultaat bereikt voor de accountant. We stellen voor om mee te gaan in de suggestie die al gedaan is, namelijk om te komen tot een ISAE verklaring voor SSC Ons op de ICT dienstverlening. Dit zal vanuit het BVB als opdracht naar SSC Ons gegeven moeten worden.
3. Dit heeft als bevinding al opvolging gekregen met de aanbesteding van SIEM. Implementatie van SIEM (in Q1 2025) en SOC (in Q2 2025) staat gepland.

Voor een uitgebreidere reactie van IV wordt verwezen naar bijlage 2.

#7 Algemene IT-beheersmaatregelen (ML 2017)

Bevinding

In onze IT-audit hebben wij de financiële applicaties in scope die voor de jaarrekeningcontrole relevant zijn: JD Edwards, Suite4Sociaal domein en MO-platform (voorheen Gidso). Wij hebben detailobservaties gecommuniceerd met uw ambtelijke organisatie. Deze detailobservaties zien met name toe op:

1. Het eigenaarschap van data en applicaties niet duidelijk is belegd. Functioneel beheerder zijn in hun ondersteunende taak vaak verantwoordelijke voor beheersing van data en applicaties. Dit is tegenstrijdig met het informatie-beveiligingsbeleid en de positie waar verantwoordelijkheden belegd zouden moeten worden.
2. In de kwaliteit van beheersing van de verschillende systemen bestaan grote verschillen. Wij adviseren een IT-raamwerk op te stellen.
3. Wij adviseren een IT-roadmap op te stellen waarin ambities, doelstellingen en eigenaarschap zijn benoemd en uitgezet in een planning inclusief benodigde middelen en criteria.

Follow-up 2024

Bij de follow-up wordt verwezen naar bladzijde 9 van de Boardletter. Op deze bladzijde staat hetzelfde risico beschreven.

Managementreactie

1. Deze bevinding wordt herkend. Er wordt momenteel gewerkt aan een herzien beleid rondom systeem-, applicatie-, data- en wet-eigenaarschap. Zodra dit beleid gereed is kan dit gedeeld worden met de organisatie en kan IV zorgen voor implementatie door de juiste eigenaren 'aan te wijzen', dit vast te leggen en vooral duidelijk te maken wat eigenaarschap betekent. Dit onderwerp komt ook direct terug in het invoeren van GITC's omdat deze ook helderheid vragen in eigenaarschap.
2. Zie voor de beantwoording van dit punt de managementreactie bij de Algemene IT-beheersmaatregelen.
3. Vanuit IV is er vorig jaar gestart met een afdelingsontwikkelingsplan in overleg met de directie. Hierbij is er in eerste instantie gericht op de afdelingsstructuur, dit jaar volgt sturing op gedrag en proces. Vanuit dit proces wordt gewerkt aan een volwassenheidsmeting met de afdelingen van de gemeente Zwolle om op basis van deze metingen en de ontwikkelingen in de gemeente die roadmap te maken die aansluit bij de behoefte, de wensen en de mogelijkheden van onze organisatie.

Voor een uitgebreidere reactie van IV wordt verwezen naar bijlage 2.

De hoor en wederhoor op de IT-audit heeft eind februari plaatsgevonden.