

# MASTER'S THESIS

**Automatisering is mensenwerk**

**Verwachtingen, beleving en resultaten bij de inzet van informatietechnologie bij de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996**

Winkel, H

**Award date:**  
2022

**Awarding institution:**  
Department of Cultural Studies

[Link to publication](#)

## **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 02. Jul. 2022

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)

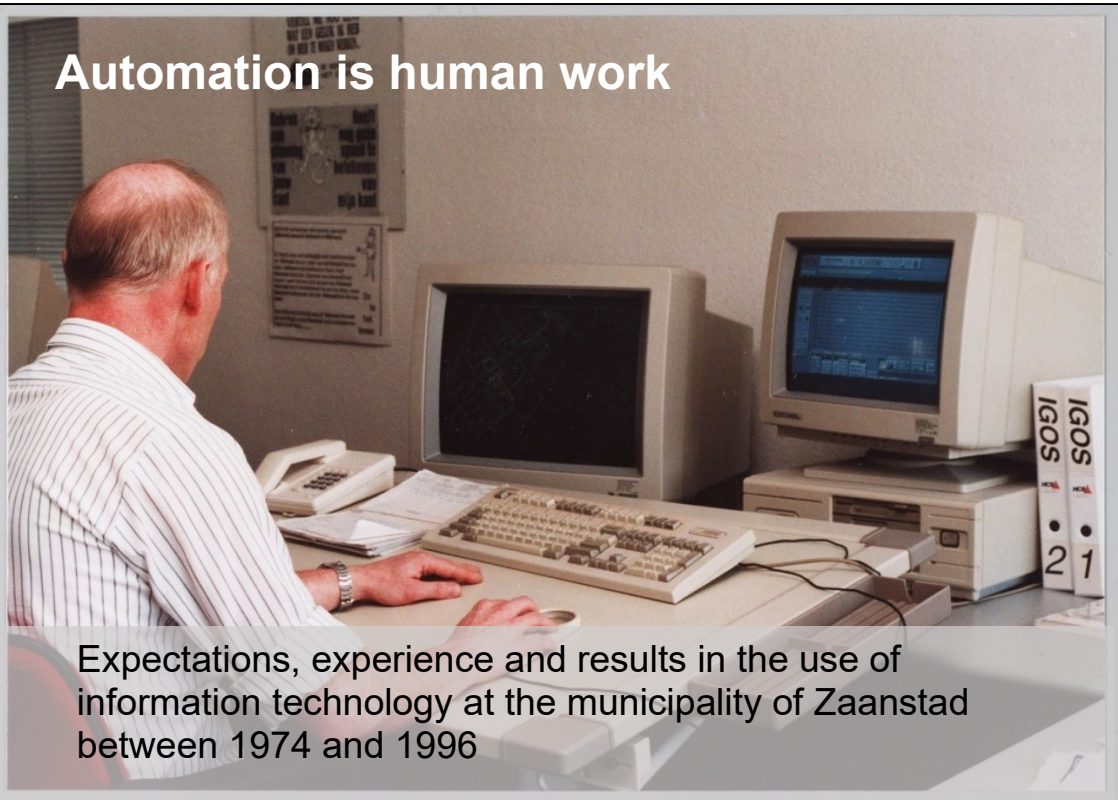


## Automatisering is mensenwerk



Verwachtingen, beleving en resultaten bij de inzet van informatietechnologie bij de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996

## Automation is human work



Expectations, experience and results in the use of information technology at the municipality of Zaanstad between 1974 and 1996

Hette Winkel

MASTERSCRIPTIE

Faculteit CenR / Cultuurwetenschappen

Open Universiteit  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



## **Verantwoording foto's voorzijde**

- Bovenste foto : Het in gebruik nemen van Bull computerapparatuur bij de Dienst Gemeentewerken van Zaandam. Vooraan in het midden staat wethouder D. Metselaar.
- Datering : 6 juli 1970
- Bron : Gemeentearchief Zaanstad  
NL-ZdGAZ Beeldbank, 22.23133
- Onderste foto : Werkplek bij DSOW met groot beeldscherm om kaartmateriaal te tonen. Rechts daarvan personal computer met het programma IGOS dat gekoppeld is aan kaartmateriaal. Rechts daarvan twee mappen met waarschijnlijk documentatie over het programma.
- Datering : Tussen 1990 en 1995
- Bron : NL-ZdGAZ Beeldbank, inv.nr. 21.34608

## **Colofon**

- Voorletters en achternaam : Hette Winkel
- Studentnummer : 851174291
- Begeleider : dr. Janny Bloembergen-Lukkes
- Examinator : dr. Susan Hogervorst
- Inleverdatum : 28 april 2022

## Voorwoord

In het voorjaar van 1977 kwam ik voor het eerst in de Zaanstreek vanwege de eerste baan na mijn opleiding. En daar ben ik, afgezien van een uitzending van anderhalf jaar, blijven wonen. Ik werkte bij verschillende organisaties in de omgeving en het had altijd iets te maken met informatievoorziening. Het onderzoek waarvan deze scriptie de weerslag is, begon bij de praktische start van mijn pensioen in januari 2020. De onderzoeksperiode valt dus voor een aanzienlijk samen met mijn eigen loopbaan. De eerste ideeën voor het onderwerp ontstonden in 2016 en waren het gevolg van mijn verwondering over de oneindige stroom van berichten over mislukte IT-projecten bij de overheid. De uitvoering van het archiefonderzoek en het schrijfproces werd een veel groter feest van herinnering en herkenning dan ik in de voorbereidende fase van het onderzoek had verwacht. De herinneringen begonnen meestal met de vraag: wat deed ik op die datum? De herkenning bestond uit de gewaarwording dat de gebeurtenissen en problemen bij gemeente Zaanstad zich ook voordeden bij de organisaties waar ik had gewerkt. Op grond van die eigen ervaring kan ik de lezer een antwoord geven op de vraag die ik bij de conclusie aan het eind van deze scriptie niet op historisch verantwoorde wijze kon trekken: in hoeverre is de casus Zaanstad vergelijkbaar met andere gemeenten? Het antwoord daarop luidt: héél erg vergelijkbaar. In sommige opzichten liep Zaanstad voor en in sommige opzichten achter.

De uitvoering van dit onderzoek heeft langer geduurd en meer inspanning gevraagd dan ik had verwacht. Helaas heb ik daardoor één voornemen niet kunnen realiseren, namelijk het voeren van gesprekken met en verwerken van de mondelinge informatie van mensen die er zelf bij waren. Misschien komt het er nog van, want het onderwerp heeft mij enorm gegrepen en veel genoeg opgeleverd. Dat is voor een belangrijk deel te danken aan de hulp van verschillende mensen. In de eerste plaats dank ik Janny Bloembergen-Lukkes die mij begeleid heeft. Ik ben bijzonder blij dat zij naar haar pensionering de begeleiding wilde voortzetten. Vervolgens wil ik Tjalling Beets danken voor het beschikbaar stellen van zijn persoonlijke documentatie en zijn antwoorden op al mijn vragen. Ongewild is hij een van de hoofdpersonen in het volgende verhaal geworden.

Vervolgens wil ik de medewerkers van het Gemeentearchief Zaanstad bedanken. Het is altijd prettig om op de studiezaal terug te komen en hun belangstelling voor je eigen onderzoekswerk te bemerken. Het onderzoek is uitgevoerd tijdens de coronapandemie en gelukkig bestond de mogelijkheid om op afspraak en op gepaste afstand de dossiers te raadplegen. Ook de vele onbekende mensen die de dossiers hebben gevormd, wil ik danken. Hun werk is nog minder bemind dan het werk van de archivariissen. Een persoonlijke herinnering is, dat ik sommigen van hen wel heb gekend. Dat geeft toch een heel ander gevoel als je zo'n dossier in je handen hebt.

Bij het schrijfproces heb ik niet alleen steun gekregen van Janny Bloembergen-Lukkes. Ik wil ook mijn meelezers bedanken: Ronald Geuke en Rob Lengers. Ronald was vanaf het begin van Zaanstad in 1974 tot aan zijn pensionering eind 2021 werkzaam als dossiervormer en -beheerder. (Op afbeelding 27 is hij te zien.) Rob Lengers werkt al jaren bij het Gemeentearchief en komt in paragraaf 6.3.5 voor als lid van de projectgroep Machine Leesbare Gegevens (MLG). Voor de menselijke controle van de Engelse vertaling door Google van de samenvatting wil ik mijn oud-studiegenoot Carel Burghout bedanken.

Dit onderzoek en schrijfproces heeft ontzettend veel meer tijd en inspanning gevergd dan ik had gedacht. Ik dank dan ook mijn vrouw Linda voor haar geduld en de ruimte die er was om dit project tot een einde te brengen.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>7</b>
1.1	'Reset de gemeentelijke ICT'.....	7
1.2	Historische oriëntatie.....	8
1.3	Periodisering .....	10
1.4	Begripsbepaling .....	10
1.5	Theoretisch kader .....	11
1.6	Probleemstelling en deelvragen .....	21
1.7	Secundaire literatuur .....	22
1.8	Methode en bronnen .....	26
1.9	Belang van het onderzoek.....	27
1.10	Opbouw van dit onderzoeksrapport en leeswijzer .....	29
<b>2</b>	<b>Informatietechnologie bij de voormalige Zaangemeenten (1950-1973) .....</b>	<b>31</b>
2.1	Zaandam.....	32
2.2	Gemeentelijke samenwerking .....	37
2.3	Overzicht van de periode .....	40
<b>3</b>	<b>Fusie-organisatie (1974-1979).....</b>	<b>42</b>
3.1	Algemeen.....	42
3.2	Organisatie en automatisering.....	47
3.3	Toepassingen.....	56
3.3.1	Bevolkingsadministratie .....	57
3.3.2	Administraties GSD .....	59
3.3.3	Overige toepassingen.....	61
3.4	Overzicht van de periode .....	64
<b>4</b>	<b>Sanering en afslanking (1980-1986) .....</b>	<b>67</b>
4.1	Algemeen.....	67
4.2	Organisatie en automatisering.....	70
4.2.1	Gemeentelijk automatiseringsbeleid .....	70
4.2.2	Gemeentelijke samenwerking .....	76
4.3	Toepassingen.....	79
4.3.1	Automatisering bij de DSOW .....	79
4.3.2	Bevolkingsadministratie .....	83

4.3.3	Administraties GSD .....	85
4.3.4	Financiële administratie .....	91
4.3.5	Personeelszaken .....	93
4.3.6	Documentaire informatie.....	94
4.3.7	Overige toepassingen.....	98
4.4	Overzicht van de periode .....	99
<b>5</b>	<b>Ruimte voor nieuw beleid (1987-1989) .....</b>	<b>102</b>
5.1	Algemeen.....	102
5.2	Organisatie, informatie en automatisering .....	104
5.2.1	Gemeentelijk beleid informatievoorziening en automatisering.....	105
5.2.2	Gemeentelijke samenwerking .....	113
5.2.3	IT infrastructuur en de huisvesting van de gemeentelijke organisatie.....	117
5.2.4	Personal computers en opleidingen .....	120
5.3	Toepassingen.....	126
5.3.1	Bevolkingsadministratie .....	126
5.3.2	Administraties GSD .....	132
5.3.3	Financiële administratie .....	133
5.3.4	Documentaire informatie.....	134
5.3.5	Kantoorautomatisering.....	135
5.3.6	Vastgoedadministratie .....	137
5.3.7	Gemeentepolitie .....	138
5.4	Overzicht van de periode .....	139
<b>6</b>	<b>Integraal management (1990 -1996).....</b>	<b>144</b>
6.1	Algemeen.....	144
6.1.1	Ontwikkelingen in de stad en land .....	144
6.1.2	Loupe op Zaanstad.....	146
6.1.3	Doelmatigheidsvoorstellen als graadmeter van de organisatiecultuur .....	150
6.1.3.1	De analyse door Themagroep 8 .....	150
6.1.3.2	De voorstellen bezien vanuit de GEA-perspectieven.....	152
6.1.3.3	Vergelijking hypothese met beeld van tijdgenoten.....	157
6.1.4	Andere organisatieontwikkelingen .....	159
6.2	Organisatie en automatisering.....	162
6.2.1	LOZ-inventarisatie en informatievoorziening .....	163

6.2.2	Heroriëntatie van de I&A organisatie .....	168
6.2.2.1	De Stuurgroep I&A .....	168
6.2.2.2	Het Oktopus-project .....	169
6.2.2.3	De Concernafdeling I&A.....	175
6.2.3	IT infrastructuur en locatie .....	193
6.3	Toepassingen.....	198
6.3.1	Automatisering bij DSOW .....	198
6.3.2	Bevolkingsadministratie .....	204
6.3.3	Administraties GSD .....	205
6.3.4	Personeelszaken .....	209
6.3.5	Documentaire informatie.....	211
6.3.6	Vastgoedadministratie .....	213
6.3.7	Financiële administratie .....	220
6.3.8	Gemeentepolitie .....	223
6.4	Overzicht van de periode .....	225
<b>7</b>	<b>Verwachtingen, beleving en resultaten .....</b>	<b>236</b>
7.1	De politiek-bestuurlijke thema's en organisatievraagstukken van Zaanstad .....	236
7.2	De ontwikkelingen van het technologisch regime .....	240
7.3	Beleid en toepassingen van informatietechnologie.....	243
7.4	De mensen en hun inzet .....	246
7.5	Resultaten en verwachtingen .....	249
7.6	Conclusie .....	253
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>259</b>
	<b>BRONNEN .....</b>	<b>261</b>
	Archieven .....	261
	Geraadpleegde archieven aanwezig bij het Gemeentearchief Zaanstad.....	261
	Aanwezig bij de afdeling Documentaire Informatievoorziening van gemeente Zaanstad .....	269
	Documentatiemateriaal .....	270
	Aanwezig bij Gemeentearchief Zaanstad.....	270
	Bibliotheek.....	270
	Beeldbank .....	270
	Afkomstig uit de persoonlijke collectie van T. Beets.....	271



Literatuur.....	272
Geraadpleegde sites op internet.....	275
<b>LIJST VAN AFBEELDINGEN, GRAFIEKEN EN TABELLEN .....</b>	<b>276</b>
<b>BIJLAGEN .....</b>	<b>278</b>
<b>1. Afkortingen .....</b>	<b>279</b>
<b>2. Indelingen ambtelijke organisatie.....</b>	<b>282</b>
2.1 Organisatie-indeling 1975 .....	282
2.2 Organisatie-indeling 1990 .....	285
2.3 Organisatie-indeling 1996 .....	286
<b>3. Personeelsformatie Zaanstad .....</b>	<b>287</b>
<b>4. Actorenanalyse .....</b>	<b>290</b>
4.1 Alle betrokkenen 1950-1996.....	292
4.2 Actieve leidinggevenden en medewerkers in de bronvermeldingen 1990-1996.....	315
4.3 Aandeel vrouwen .....	318
4.4 Betrokkenheid medezeggenschapscommissies .....	320
4.5 Externen in de jaren 1990-1996 .....	322
<b>5. Enquête Ambtelijke Commissie Automatisering 1977 .....</b>	<b>326</b>
<b>6. Locatie overzichten .....</b>	<b>332</b>
6.1 Huisvesting van organisatieonderdelen van gemeente Zaanstad .....	332
6.2 Overige locaties genoemd in het onderzoeksrapport.....	334
<b>7. Enquête PC-privé 1988 .....</b>	<b>336</b>
<b>8. Analyse van de doelmatigheidsvoorstellen Loupe op Zaanstad.....</b>	<b>337</b>
8.1 GEA perspectieven in relatie tot organisatieonderdelen .....	338
8.2 Culturele lading van de doelmatigheidsvoorstellen .....	342
8.3 Cultuurgeladenheid van doelmatigheidsvoorstellen.....	346
<b>9. Inhoudsopgave Voortgangsverslag I&amp;A activiteiten 1988-1989 .....</b>	<b>348</b>
<b>10. Tijdbalk.....</b>	<b>350</b>
<b>INDEX op personen .....</b>	<b>361</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 'Reset de gemeentelijke ICT'

.... is de titel van een boekje geschreven dat K. Groeneveld en H. Timmermans (twee ICT consultants) op 7 december 2021 hebben aangeboden aan de vaste commissie voor Digitale Zaken van de Tweede Kamer.<sup>1</sup> Zo verschijnen er in de laatste twee decennia met grote regelmaat publicaties en berichten in de media over problemen en mislukkingen met ICT-projecten bij de overheid. Dit alles heeft er toe geleid dat de Tweede Kamer het in 2014 nodig vond om de Tijdelijke commissie ICT (ook wel bekend als de Commissie Elias) in te stellen. Naar aanleiding van het rapport van deze commissie werd in 2015 het Bureau ICT Toetsing opgericht dat op zijn beurt in 2020 is opgevolgd door het Adviescollege ICT-toetsing.<sup>2</sup> Begin juni 2019 heeft de Tweede Kamer een motie aangenomen om een nieuw parlementair onderzoek naar de fiasco's van ICT-projecten te starten. Met het oog op gemeentelijk beleid heeft het Rathenau Instituut in 2020 een rapport gepubliceerd waarin de rol en positie van de gemeenteraad bij het sturen op een wenselijke inzet van digitalisering in de gemeente wordt verkend.<sup>3</sup> En nu is er dus zelfs een boekje dat suggereert om in gemeenteland maar helemaal opnieuw te beginnen. Helaas belooft de hoofdtitel meer dan de schrijvers waar maken en beperken zij zich tot hetgeen de subtitel aangeeft: een zoektocht naar een evenwicht tussen zelf doen en uitbesteden.

Typerend aan deze berichtgeving is een permanente onvrede over het gebruik en werking van de ICT-hulpmiddelen. Kennelijk hebben we hier te maken met een enorm spanningsveld

---

<sup>1</sup> Kees Groeneveld en Herman Timmermans, Reset de gemeentelijke ICT. Op zoek naar een evenwicht tussen zelf doen en uitbesteden (Z.p. 2021).

<sup>2</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Parlementair\\_onderzoek\\_ICT-projecten\\_bij\\_de\\_overheid](https://nl.wikipedia.org/wiki/Parlementair_onderzoek_ICT-projecten_bij_de_overheid). Geraadpleegd op 6 december 2021.

<https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/het-adviescollege/aanleiding-adviescollege>. Geraadpleegd op 7 december 2021.

Naast deze politieke aandacht is er niet aflatende stroom van bijna wekelijkse berichten in de vakmedia over dit probleem dat doorgaans de business-IT alignment wordt genoemd.

<sup>3</sup> <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/overheid/6675373/250449/parlementair-onderzoek-naar-aanpak-ict-fiascos.html>. Geraadpleegd op 6 juni 2019.

Rathenau Instituut, Raad weten met digitalisering – Hoe de gemeenteraad kan sturen op de maatschappelijke impact van digitale technologie (Den Haag 2020).

van uiteenlopende verwachtingen en beleving. De onvrede over tegenvallende ICT-projecten bij de overheid lijkt te passen in een bredere trend van onvrede over overheidsprojecten. Denk bijvoorbeeld aan de Noordzuidlijn in Amsterdam, de Hogesnelheidslijn tussen Amsterdam en Brussel, de zogeheten drie D's (de decentralisaties in het Sociaal Domein) en het stopzetten van de invoering van de nieuwe Basisregistratie Personen. Allemaal voorbeelden van grootschalige interventies in het publiek domein. Die constatering roept als het ware om cultuurhistorisch onderzoek van concrete historische praktijken. Het opmerkelijke is, dat dergelijk onderwijs nog maar nauwelijks is gedaan. Dit gebrek is dan ook een deel van mijn motivatie om dit onderwerp te kiezen voor mijn masterscriptie. Omwille van de uitvoerbaarheid van zo'n project beperk ik mij tot één casus: de inzet van informatietechnologie door de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996. Die keuze heeft inhoudelijke en praktische redenen: het gaat qua grootte om de zestiende gemeente van Nederland die nu bijna 50 jaar bestaat en flink wat politiek-bestuurlijke uitdagingen heeft meegemaakt. Daarnaast geldt voor mij als inwoner van die gemeente dat de bronnen gemakkelijk bereikbaar zijn.

## 1.2 Historische oriëntatie

De gemeente Zaanstad bestaat sinds 1 januari 1974. Ze is ontstaan uit de fusie van verschillende gemeenten in de Zaanstreek: Zaandam, Koog aan de Zaan, Zandijk, Wormerveer, Krommenie, Assendelft en Westzaan. Er waren ook enkele gemeenten die daarbuiten bleven: Wormer, Jisp en Oostzaan. Volgens de Zaanse journalist J.P. Woudt was de start van de nieuwe gemeente in veel opzichten ongunstig. Hij noemt hiervoor de volgende externe oorzaken: om te beginnen de verwachtingen van stormachtige industriële ontwikkelingen die niet uitkwamen. Deze werden versterkt door de oliecrises van 1973 en 1979. De regering reageerde hierop met een politiek van herhaalde bezuinigingen die nadelig waren voor gemeenten. Daarnaast waren er echter ook een interne oorzaken. In de aanloop naar de fusie functioneerde het *Ontwikkelingsschap Zaanstreek* dat, nog in lijn met de eerdergenoemde verwachtingen ten aanzien van de industriële ontwikkelingen, grootschalige grondaankopen had gedaan voor industriële activiteiten en woningbouw. De schuldenlast van circa 90 miljoen gulden leidde niet tot de verwachte opbrengsten en kwam vervolgens ten laste van de nieuwe gemeente. Daar kwamen nog enkele andere grote kostenposten bij zoals de aanloopkosten van de nieuwe gemeentelijk organisatie, de aanleg van een nieuwe brug over de Zaan, de aanleg van een diepriool en een vuilverbranding. Al met al verkeerde de nieuwe gemeente in zwaar financieel weer hetgeen leidde tot het

aanvragen van de artikel 12 status met ingang van 1978.<sup>4</sup> Deze hield in dat de gemeente op basis van een lening de beschikking kreeg over extra financiële middelen maar wel allerlei bezuinigingsmaatregelen moest treffen. Voor allerlei uitgaven was eerst toestemming van Gedeputeerde Staten nodig.<sup>5</sup> In 1982 trad een saneringsplan in werking met bezuinigingen op allerlei gemeentelijke voorzieningen, privatisering van gemeentelijke taken en afslanking van het ambtenaren apparaat: van circa 1.500 mensen bij de samenvoeging, tot circa 1.150 eind 1995. De afslanking van het ambtenarenapparaat leidde tot intern verzet maar had ook invloed op de werksfeer. Met ingang van 1989 werd de gemeente weer financieel gezond verklaard.

Ook buiten de organisatie was er onvrede over het gemeentelijk beleid. Veel inwoners van de voormalige Zaangemeenten waren bepaald niet gelukkig met de gemeentelijke herindeling. Het antwoord van het nieuwe gemeentebestuur bestond uit de instelling van wijkraden. Dit experiment werd echter al eind 1983 beëindigd. Het grote struikelblok was het al dan niet toekennen van eigen budgetten aan deze wijkraden. Daarnaast speelde een rol dat de fracties in de wijkraden veelal politiek gekleurd waren wat strijd over beslissingsbevoegdheden opleverde tussen de wijkraden en de gemeenteraad.

In de tweede helft van de jaren tachtig ging het economisch weer beter met Nederland. De werkloosheid in de Zaanstreek nam af van 7.500 in 1984 tot 5.000 mensen in 1989 en er kwam ruimte voor nieuw beleid.<sup>6</sup> In Zaanstad richtte dit zich op de volgende terreinen: vernieuwing van het centrum van Zaandam, woningbouw en nieuwbouw langs de Zaan op plekken die verlaten waren door industrieën. In de discussies over deze projecten kwamen thema's naar voren als: behoud van het groen, bodemverontreiniging, bereikbaarheid en kosten. Als gevolg van het debacle met de wijkraden zocht het gemeentebestuur naar een andere manier om de bevolking te betrekken bij de discussies over de toekomstige ontwikkelingen. Die werd gevonden in de zogeheten 'scenario-discussies'.<sup>7</sup> Daarnaast wilde het gemeentebestuur een omslag maken van een aanbod- naar een vraaggerichte organisatie. In elke wijk moest één gemeentelijk loket komen. Dit plan werd in 1997

---

<sup>4</sup> [https://www.zaanwiki.nl/encyclopedie/doku.php?id=woudt\\_jan\\_pieter](https://www.zaanwiki.nl/encyclopedie/doku.php?id=woudt_jan_pieter). Geraadpleegd op 6 mei 2019.

Jan Pieter Woudt, *Bouwen aan Zaanstad. 130.000 gezagsgetrouwe anarchisten* (Wormer 1993) 39-41.

Jan Pieter Woudt, *De bedding voor morgen. Vijfhonderd jaar Zaanse nijverheid en handel toegespitst op de jaren 1950 tot 2000* (Zaandijk 2000) 234.

<sup>5</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Artikel\\_12-status](https://nl.wikipedia.org/wiki/Artikel_12-status). Geraadpleegd op 8 april 2022.

<sup>6</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 98 en 100.

<sup>7</sup> Idem, *De bedding voor morgen*, 216.

verstoord door een flinke bezuiniging op het buurt- en welzijnswerk als gevolg van een korting door het rijk van 13 miljoen gulden op het Gemeentefonds.<sup>8</sup>

Naar de ontwikkelingen van de gemeentelijke organisatie van Zaanstad is nauwelijks historisch onderzoek gedaan en helemaal niet naar de inzet van informatietechnologie. Op basis van het onderzoek van Delftse geo-informaticus A. Graafland uit 1989 valt op te maken dat de meeste gemeenten tussen 1978 en 1988 computers zijn gaan inzetten. Vijf van de acht gemeenten met meer dan 100.000 inwoners (exclusief de vier grote steden) waren daarvoor 1978 mee gestart.<sup>9</sup> Daar hoorde Zaanstad bij omdat de voormalige gemeente Zaandam al beschikte over drie computers.

### 1.3 Periodisering

Voor dit onderzoek is gekozen voor de periode 1974 tot en met 1996. Daar zijn de volgende redenen voor: de fusie en de daarmee verband houdende organisatieontwikkeling, de technologieontwikkeling binnen het ambtelijk apparaat en beschikbaarheid van bronnen. De bestuurlijke fusie van de zeven Zaangemeenten valt min of meer samen met de cesuur die K. Schuyt en E. Taverne in 1950. *Welvaart in zwart-wit* benoemen als de overgang van de moderne naar de postmoderne cultuur. Als een van de argumenten daarvoor wijzen zij naar de opkomst van computers.<sup>10</sup> Het jaar 1974 is daarom een geschikt startpunt van de onderzoeksperiode. Rond 2000 hadden veel gemeenten de weg naar internet gevonden. Die verandering zette zich in vanaf circa 1995. Dit jaartal is dan ook een geschikt punt van markering om de onderzoeksperiode af te sluiten. In de tussenliggende tijd hadden zich niet alleen flinke veranderingen voorgedaan binnen het technisch regime van de computers en was informatietechnologie onmisbaar geworden voor het openbaar bestuur, maar waren er ook grote veranderingen binnen de gemeentelijke organisatie. Het jaar 1995 is echter ook om een geheel andere reden geschikt als eindpunt. Dan eindigt het tweede tienjarenblok van het secretariearchief dat de voornaamste bron is van dit onderzoek. Inmiddels is dit blok overgedragen naar het Gemeentearchief Zaanstad en daardoor openbaar geworden.

### 1.4 Begripsbepaling

Tijdgenoten en veel anderen spreken van *automatisering* als gesproken wordt over het gebruik van computers. Ik zou de voorkeur willen geven aan de term *informatietechnologie*.

---

<sup>8</sup> Ibidem, 252.

<sup>9</sup> A. Graafland, *Automatisering en informatievoorziening in Nederlandse gemeenten. Overeenkomsten en verschillen tussen gemeenten nu en straks* (Delft 1989) 114

<sup>10</sup> Kees Schuyt en Ed Taverne (eds), 1950. *Welvaart in zwart-wit* (Den Haag 2000) 31 en 531.

De reden hiervoor is dat er zich in de onderzoeksperiode feitelijk gezien weinig of geen echte automatisering van werkprocessen heeft voorgedaan. De term informatietechnologie geeft beter aan dat in allerlei gemeentelijke processen gegevensverwerkende systemen werden ingezet. In de bronnen spreekt men meestal van automatisering en daarom gebruik ik beide termen hier als synoniemen door elkaar. Daarnaast prefereer ik de internationaal gangbare term informatietechnologie boven het in Nederland veel gebruikte begrip informatie- en communicatietechnologie.

### 1.5 Theoretisch kader

In de eerste paragraaf heb ik aangegeven dat dit onderzoek cultuurhistorisch van aard is. Het gaat immers niet over de geschiedenis van informatietechnologie als zodanig maar over de verwachtingen en beleving die verschillende betrokkenen hadden bij de inzet en het gebruik van computers. Deze betrokkenen waren met elkaar verbonden doordat zij binnen één specifieke organisatie samenwerkten. Deze samenwerking vond plaats tegen de achtergrond van de maatschappelijke ontwikkelingen van Nederland in het laatste kwart van de twintigste eeuw. Om dit verhaal te kunnen schrijven heb ik gebruik gemaakt van twee elkaar aanvullende concepten: modernisering en een architectuur raamwerk. Het eerste gebruik ik om de ontwikkelingen van de brede maatschappelijk context te duiden en het tweede om de ontwikkelingen binnen de concrete casus te analyseren. Aanvullend daarop hanteer ik twee essentiële begrippen namelijk technisch regime en organisatiecultuur.

De ontwikkelingen in de eerste twintig jaren van gemeente Zaanstad vonden plaats tegen de achtergrond van bredere maatschappelijke ontwikkelingen in het Nederland van de laatste kwart van de twintigste eeuw. Het concept modernisering dient om naar die ontwikkelingen te kijken en er betekenis aan te geven. Maar wat behelst modernisering nou eigenlijk? Ik beperk mij hier tot drie recente benaderingen. In het eerste deel van *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw* uit 1998 omschrijven de techniekhistorici J.W. Schot, H.W. Lintsen en A. Rip modernisering als de ' (...) de grote technische en wetenschappelijke veranderingen (...) die zich in de westerse wereld in de laatste eeuwen hebben voorgedaan.' In de uitwerking daarvan leggen zij het primaat van de ontwikkelingen bij de techniek die zij zien als een inherent onderdeel in het weefsel van een nieuwe moderne wereld. Daarbij is niet sprake van één proces van lineaire voltooiing, maar veeleer van een nieuwe technologische cultuur waarvan de relaties tussen specifieke technische mogelijkheden en de maatschappelijke wensen, doelen en implicaties steeds opnieuw moeten worden bepaald. Er worden dus telkens keuzes gemaakt waarbij een sterk geloof in de maakbare

samenleving aanwezig is.<sup>11</sup> De tweede omschrijving die ik wil aanhalen komt uit het boek *Verbreiden, verdiepen, opschalen* van D. van der Hoeven uit 2010 dat gaat over systeeminnovaties en transitie. Modernisering is hierin gedefinieerd als '(...) het grootse project van de westerse samenleving, cultureel begonnen in de Renaissance, om de wereld te onderwerpen aan een rationele heerschappij.' Daarbij onderkent hij natuurwetenschappelijke en sociale technologie. Bij de eerste moeten we denken aan machines en bij de tweede aan planning door ambtelijke apparaten.<sup>12</sup> Modernisering wordt hierin gepresenteerd als een achterhaalde ontwikkelingsfase in het denken over maatschappelijke ontwikkelingen, want het eigenlijke onderwerp van dit boek zijn transitie. Deze worden gedefinieerd als de 'ingrijpende en onomkeerbare verandering van de samenleving, van de regels, wetten, omgangsvormen en gedachtegangen waaruit de structuur van onze samenleving bestaat'. Vervolgens krijgt het begrip transitie een sterk normatieve lading: 'Met transitie bedoelen we vooral structurele maatschappelijke veranderingen in de richting van duurzaamheid.'<sup>13</sup> De derde omschrijving van modernisering komt uit het proefschrift *Paradoxe modernisering: Ede 1945-1995* uit 2015 van J. Bloembergen-Lukkes. Zij vat modernisering op als '(...) het conglomeraat van onderling sterk verweven processen. Deze processen zijn typerend voor de geïndustrialiseerde samenleving. Het betreft infrastructuur, schaalvergroting, modernisering, urbanisering, geografische en sociale mobiliteit, professionalisering (inclusief onderwijs), secularisering, individualisering en democratisering.'<sup>14</sup>

De gemeenschappelijke noemer van deze drie benaderingen is de onderkenning van het belang van techniek voor de historische ontwikkeling van de westerse wereld. Bij Schot, Lintsen en Rip ligt de prioriteit bij de ontwikkeling door de techniek, waarbij het geloof doorklinkt van een maakbare samenleving waarbij de ontwikkelingsgang voortdurend bepaald wordt door specifieke technische mogelijkheden en maatschappelijke wensen en doelen. De tweede definitie uit 2010, waarin het geloof in de maakbaarheid van de ontwikkelingen overheerst, dient juist om af te rekenen met het concept van modernisering. Als alternatief komt Van der Hoeven met een nieuw concept over transitie in de richting van duurzaamheid. In de derde definitie uit 2015 wordt onderkend dat er meer

---

<sup>11</sup> Schot e.a., 'Techniek in ontwikkeling', 18-20.

<sup>12</sup> Diederik van der Hoeven, *Verbreiden, verdiepen, opschalen, KSI tussen wetenschap en transitiepraktijk* (Amsterdam 2010) 27-28. Aan dit boek werd ook meegewerkt door J.W. Schot.

<sup>13</sup> Ibidem, 13.

<sup>14</sup> Janny Bloembergen-Lukkes, *Paradoxe modernisering: Ede 1945-1995. Groot geworden, herkenbaar gebleven* (Hilversum 2015) 40.

transformatieprocessen zijn dan alleen de technologische zonder daar een hiërarchie aan toe kennen. Daarmee is reikwijdte van het begrip modernisering breder geworden. Hoewel dit onderzoek gaat over de verwachtingen en beleving van informatietechnologie spreekt de brede definitie mij meer aan dan de twee eerste. Uit mijn onderzoek zal blijken dat de invoering en beleving van de inzet en het gebruik van informatietechnologie alleen goed te begrijpen is door oog te hebben voor die ander processen en onderlinge wisselwerking.

Het begrip technisch regime is ontleend is aan het eerste deel van de serie *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*.<sup>15</sup> Dit begrip dient als schakel tussen twee andere begrippen, namelijk: innovatie (het uitvinden van nieuwe technieken) en het socio-technische landschap (de verzameling van zowel technische als maatschappelijke factoren die tezamen het innovatieproces kunnen sturen). In de woorden van Schot c.s.:

Dit is het niveau van (vaak impliciete) afspraken en spelregels waardoor de richting van het innovatieproces wordt gestuurd. Technische ontwikkeling (innovatie) is een zoekproces dat plaatsvindt door een voortdurende productie van nieuwe technische opties. De productie van technische opties echter ingeperkt door het technisch regime. Actoren richten zich op technische opties die binnen de technische gemeenschap als haalbaar en wenselijk worden gezien.<sup>16</sup>

Naast het begrip technisch regime ontleen ik aan de geschiedenis van de techniekhistorici het begrip sleuteltechniek. Dit wordt gebruikt om technieken met een brede doorwerking in een groot aantal sectoren en met diepgaande effecten op de gehele economie te onderkennen.<sup>17</sup> Voorbeelden in dit onderzoek zijn de mainframe computer, de minicomputer en de personal computer.

De begrippen technisch regime en modernisering zijn bruikbaar om de veranderingen zowel in de samenleving als van de technische middelen globaal te duiden maar ontoereikend om het handelen en functioneren van de betrokkenen op het microniveau van specifieke organisaties te beschrijven en te verklaren. Een poging tot een aanpak die past op gemeentes is te zien bij de eerder genoemde Graafland, die een conceptueel model hanteert waarin de bestuurlijke aandacht centraal staat.<sup>18</sup> Dat model is in mijn beleving onbevredigend

---

<sup>15</sup> Schot, e.a., 'Techniek in ontwikkeling', 22.

J.C.M. van den Ende, 'Kantoor en informatietechnologie' in: *Geschiedenis van de Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. Deel 1: Techniek in ontwikkeling, Waterstaat, Kantoor en informatietechnologie* (Zutphen, 1998) 336;

<sup>16</sup> Schot e.a., 'Techniek in ontwikkeling', 38.

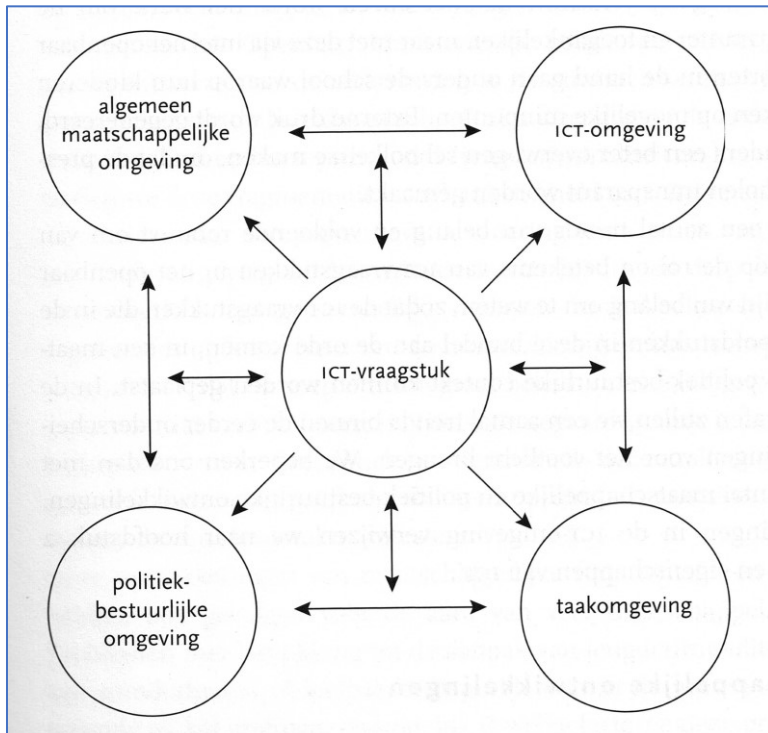
<sup>17</sup> Ibidem, 22.

<sup>18</sup> Graafland, *Automatisering en informatievoorziening in Nederlandse gemeenten*, 186.



omdat de gemeentelijke werkelijkheid uit veel meer bestaat dan het bestuurlijk niveau. Zowel uit de publicatie van arbeids- en organisatiepsychologen A. G. Arnold, L. A. ten Horn en R.A. Roe als uit gesprekken met betrokkenen bij de inzet van informatietechnologie en eigen werkervaring is mij bij gebleven dat dat de invoering van informatietechnologie vaak een aangelegenheid van de ambtelijke leiding was waar juist weinig bestuurlijke aandacht voor bestond.<sup>19</sup>

Afbeelding 1. De wisselwerking tussen ICT-vraagstuk en omgeving



Bron: Victor Bekkers, Miriam Lips en Arre Zuurmond, 'De maatschappelijke en politiek-bestuurlijke positionering van ICT in het openbaar bestuur', in: A.M.B. Lips, V.J.J.M. Bekkers en A. Zuurmond eds., *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid* (Utrecht 2005)

In de bundel *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid* uit 2005 wordt een ander interessant model gepresenteerd om de wisselwerking tussen een ICT-vraagstuk en zijn omgeving te analyseren. De basisgedachte hiervan, gevisualiseerd in afbeelding 1, is dat het te onderzoeken vraagstuk in een voortdurende wisselwerking verkeert met vier deelomgevingen: de algemeen maatschappelijke omgeving, de ICT-omgeving, de taakomgeving en de politiek-bestuurlijke

<sup>19</sup> A. G. Arnold, L. A. ten Horn en R.A. Roe, *Automatisering in gemeentelijke dienstverlening: Beleidsvoering, kwaliteit van arbeid en dienstverlening in vier organisaties* (Delft 1986) 69.

omgeving.<sup>20</sup> Opgemerkt moet worden dat ook die deelomgevingen onderling met elkaar in wisselwerking staan. Het nadeel van dit model is eigenlijk hetzelfde als bij Graafland: de diverse betrokkenen, hun verwachtingen en beleving blijven onderbelicht.

Op zoek naar een concept dat beter past bij de historische casus die ik onderzocht heb, ben ik uitgekomen bij het architectuur framework (dat ik hierna raamwerk zal noemen) uit de General Enterprise Architecture (GEA). Voordat ik inga op wat dit specifieke raamwerk inhoudt, wil ik uitleggen wat dat eigenlijk is. Kort en bondig: het zijn de afspraken, principes en praktijken voor de beschrijving van architecturen binnen een toepassingsgebied (informatietechnologie, bedrijfskunde) en/of gemeenschap van betrokkenen.<sup>21</sup> Een raamwerk heeft mijns inziens een functie die vergelijkbaar is met concept in de geschiedwetenschap:

Een concept is een theoretische constructie die een samenhang aanbrengt tussen feiten en gebeurtenissen waardoor begrip ontstaat voor wat heeft plaatsgevonden. Het concept benoemt de kenmerkende met elkaar samenhangende elementen die de verklaring vormen voor wat heeft plaatsgevonden.<sup>22</sup>

Een opmerkelijk detailovereenkomst is dat er voortdurend gesproken wordt van 'een' raamwerk en 'een' concept, hetgeen benadrukt dat het hulpmiddelen zijn die gekozen worden om te gebruiken en vervangbaar zijn.

GEA is een specifiek architectuur raamwerk dat in Nederland ontwikkeld is en waarin bedrijfskundige en informatietechnologische inzichten samen komen. Het doel van GEA is het sturen op samenhang in organisaties. In dat opzicht is er een overeenkomst met de hierboven genoemde kijk van Van der Hoeven op transitie. In zijn visie op wetenschap dient deze de ontwikkeling naar een gewenste toekomstige situatie en onderdeel daarvan is het transitie management. Enterprise architectuur ondersteunt de leiding van organisaties bij het sturen van veranderingen van de organisatie. Mijn onderzoek heeft echter niet tot doel om te promoten welke aanpak het beste is om informatietechnologie in te zetten of om lessen uit het verleden te leren, maar om te beschrijven en te analyseren hoe informatietechnologie zijn intrede in organisaties deed. Het GEA raamwerk is daarbij goed bruikbaar omdat het

---

<sup>20</sup> Victor Bekkers, Miriam Lips en Arre Zuurmond, 'De maatschappelijke en politiek-bestuurlijke positionering van ICT in het openbaar bestuur', in: A.M.B. Lips, V.J.J.M. Bekkers en A. Zuurmond eds., *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid* (Utrecht 2005) 19.

<sup>21</sup> Eigen vertaling van '(...) conventions, principles and practices for the description of architectures established within a specific domain of application and/or community of stakeholders'. Bron: <http://www.iso-architecture.org/42010/afs/>. Geraadpleegd op 13 december 2021.

<sup>22</sup> [J. Bloembergen-Lukkes], Een concept als metafoor voor de werkelijkheid (Ongepubliceerd materiaal bij de cursus 'Modernisering: Nederland en Vlaanderen 1948-1973' Open Universiteit, 2016).

zich richt op de uitspraken van betrokkenen over het onderzoeksobject vanuit verschillende perspectieven.<sup>23</sup> Afbeelding 2 is de grafische weergave van het GEA-raamwerk. Ik beperk mij hier tot een korte toelichting op het raamwerk. In het midden staat het vraagstuk dat centraal staat in het architectuurproject. De pyramide linksboven stelt de zingeving door de leiding van de organisatie voor. Deze bestaat uit de formulering van missie, visie, kernwaarden, doelen en strategie van de organisatie.<sup>24</sup> In gemeentelijke organisaties draait het om het geven van betekenis en uitvoering van wettelijke taken die vaak ingekleurd worden door politieke en bestuurlijke doelen, wensen, zorgen, belangen en overwegingen. Voor een deel zijn deze lokaal bepaald terwijl daar regionale en landelijke zaken door heen spelen. Een systematische en volledige formulering van missie, visie et cetera komt niet vaak voor. Aan het eind van de onderzochte periode zijn wel aanzetten daartoe zichtbaar in de vorm van college-akkoorden en programmabegrotingen. Dat alles maakt het onderzoek van gemeentelijke organisaties interessant maar tegelijk ook ingewikkeld. Daarom spreek ik in het kader van dit onderzoek bij voorkeur over de politiek-bestuurlijke thema's als verzamelbegrip om de centrale problemen van de gemeente en opvattingen over aanpak en oplossingsrichting te bundelen.

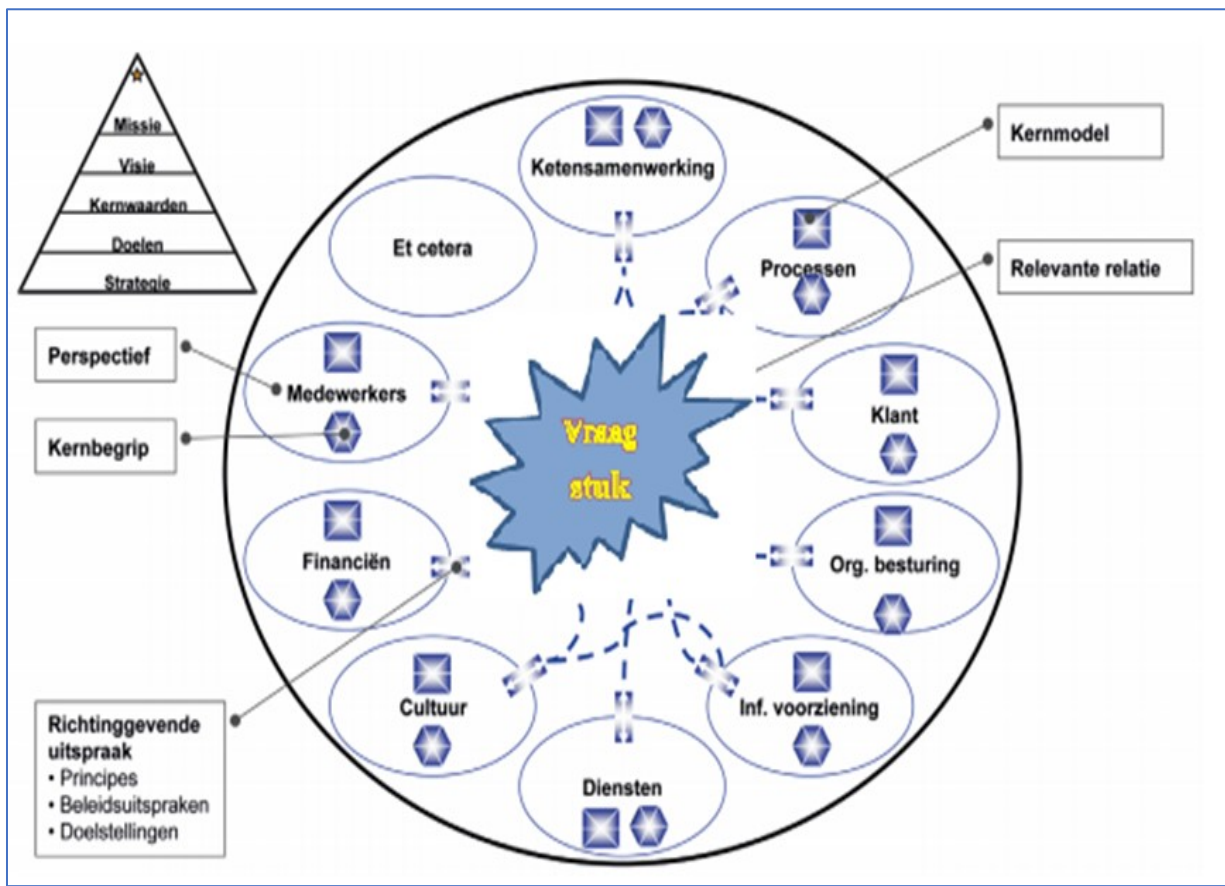
Het *GEA-raamwerk* bevat verder kleinere bollen die elk een perspectief voorstellen van waar uit het vraagstuk beschouwd wordt. Tussen alle perspectieven bestaan relaties van verschillende aard. Binnen elk perspectief wordt de beschouwing over het vraagstuk verwoord in kernbegrippen. Vanuit elk perspectief worden richtinggevende uitspraken geformuleerd. Door dit alles in beeld te brengen ontstaat de noodzakelijke samenhang in inzicht dat de leiding van de organisatie in staat stelt om te sturen bij het oplossen van de vraagstukken van de organisatie. Dit raamwerk heeft ten opzichte van andere raamwerken een aantal interessante eigenschappen die mij er toe hebben gebracht om juist dit te gebruiken. In de eerste plaats de openheid: het raamwerk biedt mogelijkheden om andere perspectieven toe te voegen. Daarnaast is de wisselwerking met de omgeving en tussen de verschillende perspectieven losjes gedefinieerd, want er is geen sprake van determinisme of primaat van enig gezichtspunt. De belangrijkste eigenschap in vergelijking tot andere architectuurraamwerken is mijns inziens de nadruk op de verschillende waarden die in een organisatie een rol spelen. In de volgorde van de wijzers van de klok geef ik een toelichting hoe ik deze perspectieven in dit onderzoek opvat.

---

<sup>23</sup> Roel Wagter, *Sturen op samenhang op basis van GEA®. Permanent en event driven* (Zaltbommel 2009) 29-46.

<sup>24</sup>

Afbeelding 2. GEA-raamwerk



Bron: [https://www.researchgate.net/figure/Figuur-3-De-GEA-vijver-elementen-van-samenhang\\_fig3\\_262764800](https://www.researchgate.net/figure/Figuur-3-De-GEA-vijver-elementen-van-samenhang_fig3_262764800). Geraadpleegd op 13 maart 2019.

- Ketensamenwerking:** Dit gaat over de samenwerking met andere organisaties. In dit onderzoek betreft dat met name de intergemeentelijke samenwerking.
- Processen:** De uitvoering van taken en activiteiten en de administratieve organisatie daarvan
- Klant:** Het begrip klant is lastig in de context van overheidsorganisaties. Dat zal ik hier dan ook weinig gebruiken. In plaats daarvan hanteer ik termen als burger, inwoner, belastingplichtige, bezwaarmaker et cetera. zoals deze passen in de context van de beschreven situatie.
- Organisatiebesturing:** De besturing van een gemeente vindt op diverse niveaus plaats. Essentieel is het onderscheid tussen politiek/bestuurlijke sturing en ambtelijke sturing. De eerste ligt in hand van de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders. De ambtelijke sturing is in handen van de ambtelijke top.

**Informatievoorziening:** In dit onderzoek ligt de nadruk op de toepassing van technologie bij de gegevensverwerking en communicatie binnen de gemeente. Bij dit perspectief ligt het verband met het technisch regime.

**Diensten:** Dit is een verzamelbegrip om de uitkomsten (producten, diensten) van de activiteiten van de organisatie aan zijn omgeving te vatten. Enerzijds gaat het om de diensten van de gemeente aan de samenleving, maar anderzijds ook de ondersteunende diensten van organisatieonderdelen aan andere delen van de organisatie. De lezer moet er zich van bewust zijn dat het woord dienst een homoniem is en ook betrekking kan hebben op grotere eenheden in de organisatie..

**Cultuur:** Binnen dit onderzoek gaat het over cultuur binnen een organisatie. Het begrip organisatiecultuur is binnen GEA nauwelijks uitgewerkt. Daarom maak ik gebruik van het proefschrift van P.H.A. Frissen, *Bureaucratische cultuur en informatisering* uit 1989. Hij vat organisatiecultuur op als: waarden en normen, leiderschap, stijlen van management en invloed van de nationale culturen.

In zijn onderzoek staat de organisatiecultuur centraal van een Directoraat Generaal van de Rijksoverheid dat de overgang naar informatisering doormaakt. Frissen onderkent vier benaderingen van organisatiecultuur:

- Cultuur als contingentiefactor: organisaties zijn ingebed in en deel van een specifieke maatschappelijke cultuur.
- Cultuur als subsysteem in een organisatie: cultuur als een apart onderdeel van de organisatie zoals structuur en technologie.
- Cultuur als aspectsysteem van een organisatie: cultuur als een dimensie van alle structuren en processen binnen een organisatie.
- De organisatie als een cultureel fenomeen.

Daarbij richt Frissen zijn aandacht in het bijzonder op twee onderwerpen om de cultuur binnen deze organisatie te begrijpen: macht en wetgeving.<sup>25</sup>

In mijn onderzoek staat niet de organisatiecultuur zelf centraal, maar is cultuur een van de aspecten die van belang zijn bij verwachtingen en beleving bij de inzet van informatietechnologie. Daarom zal ik het begrip organisatiecultuur vooral opvatten als aspectsysteem. Daarnaast kan de cultuur van de omgeving van de gemeentelijke organisatie een rol spelen. Daarom gebruik ik ook cultuur als contingentiefactor. Op verschillende plekken (vooral in hoofdstuk 6 over de periode 1990-1996) komt aan de orde hoe betrokkenen aankeken tegen organisatiecultuur en de rol van de Zaanse cultuur..

### **Financiën**

Geld heeft altijd een dubbele waarde: enerzijds is middel om organisaties te laten functioneren, anderzijds is het middel om het belang van zaken uit te drukken.

### **Medewerkers**

Net als klant is medewerker een lastig te hanteren begrip in gemeenteland. Ook het begrip ambtenaar is hier niet toereikend. Daarom wordt gesproken van 'betrokkenen' die onderverdeeld worden in een zestal categorieën: raadsleden, bestuurders, ambtelijke top, leidinggevendenden, medewerkers (de betrokkenen die niet behoren tot een van de andere) en externen (personen die geen raadslid, bestuurder of ambtenaar zijn, maar wel actief binnen of voor de organisatie).

### **Et cetera**

Het GEA-model biedt ruimte voor andere perspectieven die van belang kunnen zijn. In dit kader zullen dat zijn:

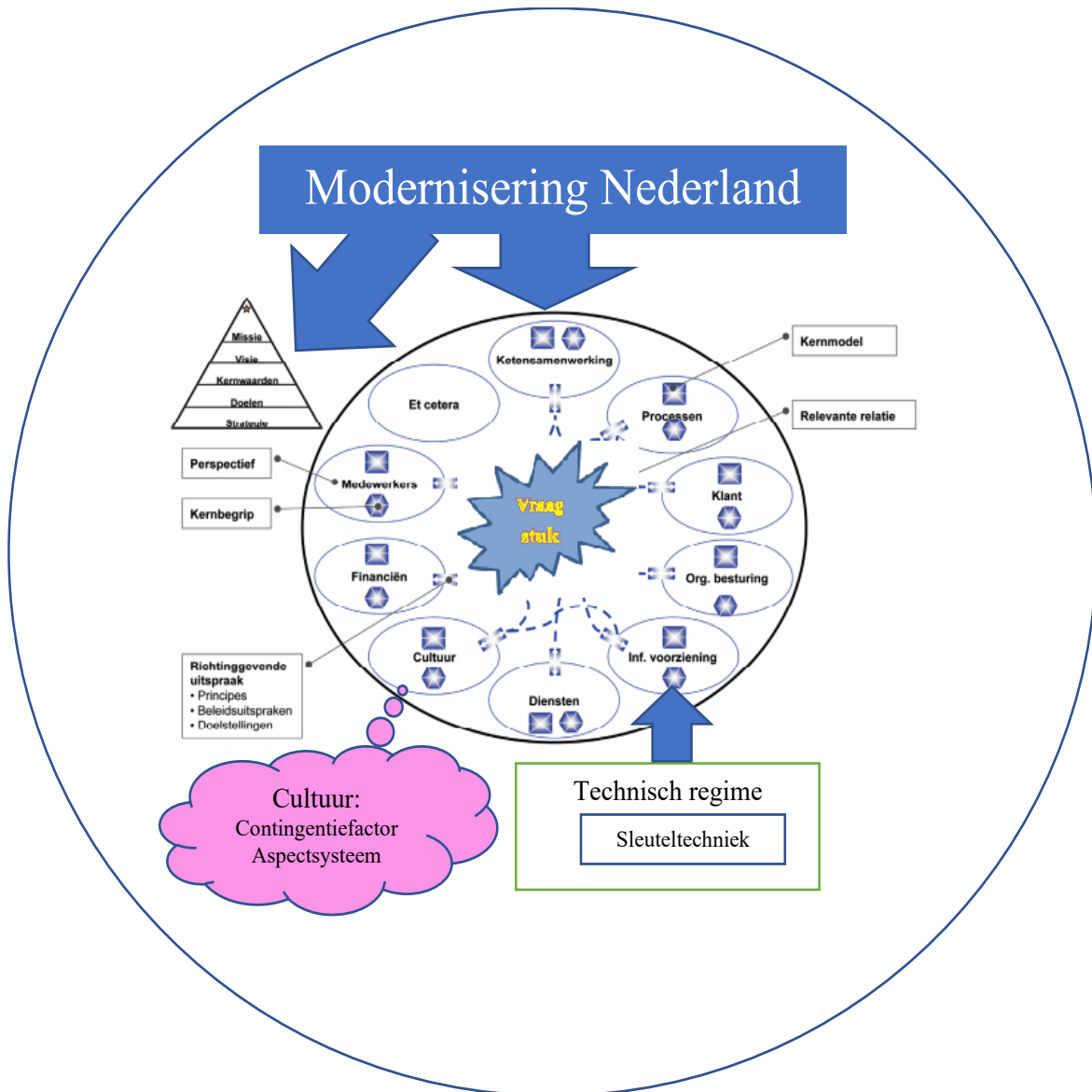
- **Leveranciers:** dit gaat zowel over leveranciers van middelen (hardware en software) als diensten. Denk daarbij met name aan advisering en tijdelijke medewerkers. Individuele (vertegenwoordigers van) leveranciers die een rol van betekenis spelen worden gerekend tot de externe betrokkenen.

---

<sup>25</sup> P.H.A. Frissen, Bureaucratische cultuur en informatisering. Een studie naar de betekenis van informatisering voor de cultuur van een overheidsorganisatie (Dissertatie Tilburg University, Tilburg 1989) 30-45.

- **Fysieke ruimte:** de locaties (met name de vele kantoorpanden) waar de gemeentelijke activiteiten werden uitgevoerd.

Afbeelding 3. Gebruikte concepten en begrippen



Essentieel voor dit onderzoek is dat ik mij niet wil beperken tot het geformaliseerd beleid van de bestuurlijke of ambtelijke leiding van gemeente Zaanstad, maar met behulp van deze perspectieven uit het GEA-raamwerk op zoek ga naar de verwachtingen en beleving van de verschillende betrokken actoren en hun wisselwerking. Daarmee bedoel ik: raadsleden, bestuurders, leidinggevenden, automatiserings- en organisatieprofessionals, leden van medezeggenschapscommissies en externe partijen (met name samenwerkingspartners en leveranciers). Afbeelding 3 is de grafische weergave hoe de twee gekozen concepten en de kernbegrippen met elkaar in verband staan.

## 1.6 Probleemstelling en deelvragen

De gemeente Zaanstad is ontstaan onder bijzonder moeilijke omstandigheden en heeft grote organisatorische veranderingen ondergaan. Dit gebeurde in een tijd waarin aanzienlijke eisen werden gesteld aan de stuurkracht terwijl tegelijkertijd de taken flink groeiden en de omvang van het ambtenarenapparaat slonk. Computers slopen ondertussen in alle geledingen van de samenleving binnen. Dit gebeurde in heel de samenleving niet alleen bij bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties maar ook in de privé-omgeving. Vooral de relatie tussen overheid en IT-projecten schijnt een ongelukkig huwelijk te zijn waarvoor inmiddels heel veel therapeuten een oplossing hebben bedacht. Daarin ontbreekt vaak een historische benadering, dat wil zeggen het plaatsen van de voorbeelden in hun historische context. Met name mis ik de vraag naar de verwachtingen en beleving van betrokkenen. Om daar meer op te krijgen is het nodig om een concrete historische praktijk te onderzoeken. Dit bracht mij tot de vraag: **Hoe verhielden de verwachtingen en beleving van de betrokken actoren zich tot de resultaten van de inzet van informatietechnologie door de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996?**

Deze vraag is uitgewerkt in de volgende deelvragen:

1. Wat waren de politiek-bestuurlijke thema's en organisatievraagstukken voor de gemeente Zaanstad in de onderzoeksperiode?
  - a. Wat waren deze thema's aan het begin van de onderzoeksperiode?
  - b. Welke ontwikkelingen deden zich daarin voor?
  - c. Bij welke van deze thema's en vraagstukken speelde informatietechnologie een rol?
2. Welke ontwikkelingen deden zich voor met betrekking tot het informatietechnologisch regime?
  - a. Hoe was de stand van zaken bij de voormalige Zaangemeenten voorafgaande aan de fusie van 1974?
  - b. Welke veranderingen in sleuteltechniek deden zich voor bij gemeente Zaanstad in de onderzochte periode?
  - c. Hoe was de stand van zaken aan het eind van de onderzoeksperiode?
3. Hoe heeft de gemeente Zaanstad informatietechnologie ingezet in de onderzoeksperiode?
  - a. Welke beleidsvoornemens en plannen zijn er ontwikkeld voor de gemeentelijke organisatie als geheel?
  - b. Welke beleidsvoornemens en -plannen zijn er ontwikkeld voor drie specifieke taakgebieden gedurende de gehele onderzoeksperiode?
  - c. Welke andere beleidsvoornemens en -plannen zijn van belang geweest?



- d. In hoeverre zocht de gemeente daarbij samenwerking met andere gemeenten en/of externe partijen?
  - e. In hoeverre kregen adviezen vanuit de Vereniging Nederlandse Gemeenten in Zaanstad navolging?
4. Wie waren de betrokkenen bij de inzet van informatietechnologie te onderscheiden naar bestuurlijke organisatie (college van burgemeester en wethouders en leden van de gemeenteraad), ambtelijke organisatie (ambtelijke top, leidinggevenden, professionals, leden medezeggenschapscommissies) en externe omgeving (leveranciers, samenwerkingspartners, VNG)?
- a. Wat waren hun functies en/of rollen daarbij?
  - b. Welke relaties onderhielden zij daarbij met elkaar?
  - c. Wat waren hun verwachtingen/opvattingen over de inzet van informatietechnologie?
  - d. Hoe verhouden politieke opvattingen, functies en rollen zich tot die opvattingen?
  - e. Welke uitwisseling van opvattingen vonden er plaats tussen deze betrokkenen?
  - f. Wie waren de hoofdrolspelers?
5. Hoe verhielden de resultaten zich tot de verwachtingen?
- a. In hoeverre heeft informatietechnologie bijdragen geleverd aan de aanpak van de politiek-bestuurlijke thema's, organisatievraagstukken en verwachtingen?
  - b. In hoeverre heeft informatietechnologie bijgedragen aan veranderingen in de taakuitvoering van de gemeente?
  - c. In hoeverre spelen lokale (Zaanse) en organisatiecultuur daarbij een rol?
6. Welke verklaring (hypothese) valt er op te stellen ten aanzien van de inzet van informatietechnologie bij de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996?

### 1.7 Secundaire literatuur

De oogst aan historische literatuur over de automatisering van organisaties in Nederland in het algemeen en van gemeenten in het bijzonder is bijzonder mager. Het deel over kantoor en informatietechnologie van de reeks *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw* beslaat de periode van 1880 tot aan het midden van de jaren 80 van de twintigste eeuw. De daaropvolgende periode wordt gemarkeerd door de opkomst van de personal computer die een grote verandering in veel kantoren bracht. Deze periode wordt niet verder besproken in dit deel. Een ander minpunt is dat de aandacht voor introductie van de computer met gecentraliseerde gegevensverwerking die begint eind jaren 50 zich beperkt tot grote

bedrijven.<sup>26</sup> Een uitzondering daarop is het proefschrift van F.C.A. Veraart *Vormgevers van persoonlijk computergebruik: de ontwikkeling van computers voor kleingebruikers in Nederland, 1970-1980*.<sup>27</sup> Dit beschrijft heel uitgebreid en gedetailleerd de introductie en opkomst van de personal computer in ons land.

Ook de standaardwerken over de geschiedenis van computers in Nederland zijn erg summier over gemeenten. In *De eeuw van de computer* uit 2008 beperkt de aandacht zich tot de automatisering van de bevolkingsadministratie en wel in het bijzonder in relatie tot het privacyvraagstuk. Zijdelings wordt wel een ander probleem gesignaleerd: de afhankelijkheid van gemeenten van drie softwareleveranciers.<sup>28</sup> Het vervolg daarop *De geest van de computer* uit 2016 gaat vooral over de ontwikkeling van software.<sup>29</sup> Een van de subthema's is het overheidsbeleid daarbij. De rol van de overheid als gebruiker van software beperkt zich in deze publicatie tot de automatisering van de rijksoverheid: de Belastingdienst, de studiefinanciering en de vele fiasco's bij IT-projecten bij de overheid. De analyse daarvan is eigenlijk niet meer dan een samenvatting van de aanbevelingen van de in de eerste paragraaf genoemde Commissie Elias: de tekortschietende kennis bij de overheid, de problematische relatie met leveranciers en ontbreken van regie op de projecten.

Opvallend is voorts dat de onderzoeksliteratuur die specifiek gaat over gemeentelijke automatisering erg gedateerd is: het gaat om drie publicaties uit de jaren '80 en '90 die voortkomen uit onderzoek vanuit de Technische Universiteit Delft. De eerste is van de arbeids- en organisatiepsychologen Arnold, Ten Horn en Roe die al werden genoemd in paragraaf 1.5. Hun onderzoek gaat over de effecten van automatisering op beleidsvoering, kwaliteit van arbeid en dienstverlening. Daarvoor is onderzoek gedaan bij vier gemeentes die niet nader worden gespecificeerd anders dan dat het ging om twee sociale diensten en twee afdelingen Bevolking.<sup>30</sup> De conclusies uit dit onderzoek zijn echter bijzonder interessant:

---

<sup>26</sup> Van den Ende, 'Kantoor en informatietechnologie', 214-216.

<sup>27</sup> F.C.A. Veraart, *Vormgevers van persoonlijk computergebruik: de ontwikkeling van computers voor kleingebruikers in Nederland, 1970-1980* (proefschrift Technische Universiteit Eindhoven 2008).

<sup>28</sup> Adrienne van den Boogaard ed., *De eeuw van de computer. De geschiedenis van de informatietechnologie in Nederland* (Deventer 2008) 132-135 en 227-229. Deel 3 hierin is de bijdrage van F.C.A. Veraart die gebaseerd op zijn proefschrift.

<sup>29</sup> Eric Berkens en Edgar G. Daylight, *De geest van de computer. Een geschiedenis van software in Nederland* (Utrecht 2016) 267-270.

<sup>30</sup> Uit emailcontact met een van de auteurs, L.A. ten Horn, op 25 juni 2020 is gebleken dat Zaanstad niet behoorde tot de vier onderzochte gemeentes, hoewel de geschetste problematiek van de Sociale Dienst overeenkomst vertoont met de GSD van Zaanstad.

1. Automatisering was met name voor de sociale diensten een noodzaak (groei cliëntenbestand, grotere complexiteit van de uitvoeringsregels).
2. Er was een of andere vorm van automatiseringsbeleid, maar er waren geen bewust gestelde randvoorwaarden.
3. Betrokkenheid van personeel nam enigszins toe met de groei van ervaring.
4. Er was nauwelijks sprake van doordachte sturing met betrekking tot training en opleiding.
5. De indruk bestond dat automatisering als zodanig niet sterk bepalend is geweest voor de organisatiestructuur maar wel voor de werkwijzen.
6. Verschillen tussen de organisaties ten aanzien van kwaliteit van arbeid. Wel opkomst van meer routinematig werk; weinig aandacht voor ergonomie.
7. De voortschrijdende automatisering leek tot dan weinig ingrijpende gevolgen te hebben voor de klant. Gebrek aan privacy zou een potentiële bron van onrust kunnen vormen. De manier van organiseren had wel directe invloed op de dienstverlening.
8. Automatisering was net als de wijze van organiseren, het karakter van de werkomgeving en de invloed van betrokkenen, van belang voor de vormgeving van het werk.

De slotconclusie van de onderzoekers is dat het gebruik van hedendaagse informatietechnologie een uitdrukkelijker beleidsvoering vraagt dan zij hebben geconstateerd bij de onderzochte gemeenten.<sup>31</sup>

Het tweede onderzoek verscheen in 1989 en is van de al in paragraaf 2 genoemde Graafland. Zijn onderzoek richtte zich in de eerste plaats op het bepalen van de toenmalige situatie, vervolgens het in beeld brengen van de ontwikkelingen die hadden plaatsgevonden, het inschatten van toekomstige ontwikkelingen en tot slot het onderkennen van patronen. Het was bedoeld als een vooronderzoek ten behoeve van een dissertatie over hoe de informatievoorziening van gemeenten verbeterd zou kunnen worden.<sup>32</sup> Het onderzoek uit 1989 was het resultaat van een schriftelijke enquête onder alle gemeenten, met uitzondering van de grote vier. De vraagstelling was gebaseerd op de fasentheorie van Nolan en enkele interpretaties daarvan. Het fundamentele kenmerk van deze theorie is dat er fasen bestaan die naar volwassenheid van organisaties leiden: initiatiefase, diffusiefase, formaliseringsfase en tot slot de integratiefase. Binnen elke fase wordt gekeken naar de volgende zes aspecten: soorten toepassingen van de computer, de oriëntatie van automatiseringsspecialisten, management en specialisatie, automatiseringsplannen en -beheer, wijze van financiering en tot slot houding gebruikers. Aldus kunnen organisaties ingedeeld worden op hun pad naar

---

<sup>31</sup> Arnold, 'Automatisering in gemeentelijke dienstverlening', 72.

<sup>32</sup> Graafland, *Automatisering en informatievoorziening in Nederlandse gemeenten*, 1.

volwassenheid.<sup>33</sup> Deze aanpak is een typisch product van die tijd waarin gedacht werd dat organisaties allemaal via dezelfde weg tot volwassenheid op het gebied van informatietechnologie zouden komen. Achteraf beschouwd is de stelling te verdedigen dat veel gemeenten nu nog steeds onvolwassen zijn gemeten naar de normen die toen in dergelijke theorieën werden gehanteerd. Het aangekondigde proefschrift over automatisering bij gemeenten in de volle breedte is nooit verschenen. De dissertatie van Graafland die in 1993 verscheen bevatte veel gegevens uit het eerdere onderzoek, maar beperkte zich tot de geo-informatievoorziening bij gemeenten.<sup>34</sup> Deze drie onderzoeken zijn bijzonder waardevol vanwege het uitgebreide feitenmateriaal dat verzameld is. Daarnaast geven zij een mooi beeld van hoe indertijd gedacht werd over informatietechnologie.

Tot slot van dit overzicht noem ik twee publicaties over het beleid van de Rijksoverheid ten aanzien van informatie- en automatiseringsbeleid waarin gemeenten terloops ter sprake komen. De eerste heeft als titel *Terug in de toekomst* en is de persoonlijke terugblik van R.A.M. Meijer op het generieke informatie- en automatiseringsbeleid van de rijksoverheid in de periode van 1985 tot 2015.<sup>35</sup> Dit waren de jaren waarin deze auteur in verschillende rollen betrokken was bij de vormgeving van dit beleid. Het is een mooi overzicht van alle beleidsopvattingen maar helaas nogal beperkt over de uitvoering en resultaten. Wat betreft gemeenten in de periode van mijn onderzoek gaat dit boek vooral over het wel en vooral het wee van de Stichting Overheidsautomatisering Gemeenten (SOAG), de bevolkingsadministratie en de ontwikkeling van een landelijk netwerk.<sup>36</sup> De tweede publicatie is van zeer recente datum en heel afwijkend van alle andere bronnen die ik heb geraadpleegd. De online tentoonstelling *Informatiseringsbeleid* die deel uitmaakt van *Het geheugen van BZK* waarin over verschillende belangrijke onderwerpen uit het werkkterrein van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties wordt geëxposeerd.<sup>37</sup> Net als het persoonlijk getinte boek van Meijer is deze tentoonstelling een overzicht van het beleid van de rijksoverheid. Deze expositie die op elk moment van de dag te bezichtiging is

---

<sup>33</sup>Ibidem, 45-57, 60.

<sup>34</sup> A. Graafland, Geo-informatievoorziening in Nederlandse gemeenten (Dissertatie TUD, Delft 1993).

<sup>35</sup> R.A.M. Meijer, *Terug in de toekomst. Geschiedenis van het generieke informatie- en automatiseringsbeleid van de Nederlandse overheid van 1985 tot 2015* (Den Haag 2016).

<sup>36</sup> Ibidem, 99-103

<sup>37</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Informatiseringsbeleid. Tentoonstelling over het informatiseringsbeleid van de overheid*, <https://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/informatiseringsbeleid/>. Geraadpleegd op 17 december 2021.

met haar vormgeving (beelden, tijdlijnen, interviews en verbindingen naar brondocumenten) een mooie illustratie van wat er met behulp van informatietechnologie mogelijk is geworden.

## 1.8 Methode en bronnen

Het onderzoek is uitgevoerd op de traditionele wijze van onderzoek van archiefbronnen. De belangrijkste daarvan is het Secretarieearchief van de gemeente Zaanstad. Het eerste blok van dit archief betreft de jaren 1974 tot en met 1983 en is vrij toegankelijk bij het Gemeentearchief van Zaanstad. Ik heb bijzonder veel geluk gehad dat ik het aansluitende blok over de jaren 1984 tot en met 1995 al voor de overbrenging mocht raadplegen. Inmiddels is dat blok ook aanwezig bij het Gemeentearchief en zijn de dossiers die ik daaruit heb gebruikt nu voor iedereen raadpleegbaar. Beide archiefblokken zijn naar mijn idee bijzonder rijk voor een onderzoeker die meer wil weten van lokaal openbaar bestuur in moderne tijden. Daarnaast heb ik de archieven geraadpleegd van enkele gemeentelijke diensten, namelijk de Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD), Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken (DSOW), Dienst Onderwijs en Welzijn (DOW), Dienst Volksgezondheid Zaanstreek (DVGZ) en Dienst Interne Zaken (DIZ).

Hoewel ik deze archieven 'rijk' heb genoemd, zijn er ook opvallende hiaten. In het Secretarieearchief zijn helaas de volgende dossiers niet aangetroffen. Dat gaat om de periode 1995-1996 van de raadscommissie Financiën en de periode 1992-1995 van de Stuurgroep Informatie en Automatisering. Gelukkig zijn in de dienstarchieven kopieën van stukken van deze organen aangetroffen. Er is een opmerkelijk gebrek aan gegevens met betrekking tot het Gemeentelijk Energiebedrijf/Gasbedrijf Zaanstreek Waterland (GEB/GZW) terwijl dat juist de plek binnen gemeente Zaanstad was waar de eerste computer verscheen. Waarschijnlijk is het grootste deel van het archief van deze dienst meegegaan bij de overname van dit bedrijf naar het energiebedrijf NUON dat inmiddels zelf is opgegaan in het van oorsprong Zweedse bedrijf Vattenfall.

Door de combinatie van tijdgebrek en de beperkingen als gevolg van de coronamaatregelen heb ik enkele andere bronnen niet meer kunnen raadplegen. Het gaat om de lokale dagbladen die beschikbaar zijn bij het Gemeentearchief Zaanstad, het archief van de Personeelsvereniging Zaanstad en het archief van de Dienst Sociale Werkvoorziening (DSW) van de gemeente. Daarnaast ben ik nog niet toegekomen aan de archieven van de gemeentelijk samenwerkingsverbanden waarin Zaanstad een belangrijke rol heeft gespeeld. De archieven van deze instellingen, Centrum voor Automatisering (CVA) en Intergemeentelijk Centrum Informatievoorziening (ICI), bevinden zich in het Noord-Hollands Archief in Haarlem.

De titel van dit onderzoeksrapport is *Automatisering is mensenwerk* omdat de verwachtingen en beleving van handelende mensen centraal staan. Daarom zijn niet alleen

gegevens vastgelegd over gebeurtenissen als zodanig, maar ook wie de betrokken personen waren. Met name gaat het om hun functies, rollen, standpunten en activiteiten gezien vanuit de vraagstelling van dit onderzoek. Aldus zijn uit de bronnen ruim 340 individuele actoren geïdentificeerd waarbij ook is bijgehouden hoe vaak zij in de bronnen genoemd worden. Zoals al gezegd in paragraaf 1.5 bij Medewerkers, zijn zij ingedeeld in zes categorieën: raadsleden, bestuurders, topambtenaren, leidinggevendenden, medewerkers en externen. Op basis van deze aanpak is de Actorenanalyse van bijlage 4 gemaakt. Deze heeft duidelijk gemaakt wie de hoofdrolspelers waren en welke interne tegenstellingen er waren. Het kwantificeren van deze gegevens biedt ook de mogelijkheid om verschuivingen in de invloed van deze categorieën te ontdekken. Het voert echter te ver om hier de term 'netwerkanalyse' aan te hechten. Hier wil ik nog een belangrijke waarschuwing aan toevoegen: de registratie van de gegevens is het resultaat vanuit de beperkte vraagstelling van dit onderzoek en zegt weinig over de ontwikkelingen van gemeente Zaanstad als geheel en op andere terreinen.

## 1.9 Belang van het onderzoek

Dit onderzoek is om enkele redenen van belang. Anno 2022 lijkt het mij niet meer nodig om uit te leggen hoe belangrijk informatietechnologie is voor ons dagelijks bestaan, professioneel functioneren en de ontwikkeling en het delen van (wetenschappelijke) kennis. Vreemd genoeg is er nog maar weinig historisch onderzoek gedaan naar de opkomst, verspreiding en invloed van informatietechnologie. Voor zover dat is gedaan is het van een heel globaal niveau. Ik noemde hiervoor al de ontwikkelingen bij enkele grote bedrijven en bij de rijksoverheid. Er is weinig recent onderzoek hoe dat bij gemeenten is gegaan. Nog minder is er onderzoek gedaan naar de verwachtingen en beleving van de verschillende betrokkenen binnen en in hoeverre die verwachtingen zijn uitgekomen. In die lacune kan ik niet voorzien, maar er wel een begin mee maken door een concrete casus te onderzoeken. Daarvoor moest ik een aanpak 'uitvinden' die bestaat uit de combinatie van de hiervoor concepten. Misschien is deze aanpak bruikbaar voor anderen.

Hiernaast zijn er nog twee redenen waarom dit onderzoek van belang is. Er is nauwelijks historisch onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen van gemeente Zaanstad vanaf haar ontstaan in 1974. Dit onderzoek kan daar een bijdrage aan zijn. In de tweede plaats geldt dat er nog maar weinig historisch onderzoek gedaan naar gemeentes in het Nederland van het laatste kwart van de twintigste eeuw. Vaak zijn het publicaties van tijdgenoten over de problemen van hun eigen tijd. Een meer historisch getinte beschouwing van de gevoelde problematiek is het boek *Gemeente in de genen* van W. Voermans en G. Waling. Daarin maken zij zich zorgen:

Want de gemeente ván (de burger- HW) ligt onder vuur. Die wordt bedreigd door de kloof tussen bestuurders en politici, door een enorme, uit de hand gelopen schaalvergroting,

door doorgeschoten herindelingen, waarin de gemeente verworden is tot een FEBO-muur voor overheidsdiensten, gerund door hoogopgeleide, professionele bedrijfsleiders, die zich in toenemende mate ergeren aan amateuristische pottenkijkers. Bedreigd door te stevige technocratisering, die kan rekenen op Haags begrip, maar lokaal onbegrip.<sup>38</sup>

Deze scriptie gaat over een periode waarin die technocratisering op gang is gekomen en gaat met name over de binnenkant daarvan. Dit leidt tot de logische vraag naar de relatie met de masteropleiding Kunst- en Cultuurwetenschappen aan de Open Universiteit. Het idee voor onderzoeksplan is ontstaan toen het facultair onderzoeksprogramma *Waarde en waardering van cultuur?* nog van toepassing was. Binnen de discipline Geschiedenis bestond het onderzoeksthema *De modernisering van de natiestaat 1850-2000*:

De modernisering van Nederland kreeg in de twintigste eeuw in belangrijke mate vorm door grootschalige interventies die vanuit de rijksoverheid, provincies en lokale besturen werden geïnitieerd. Maar er was uiteraard niet uitsluitend sprake van een 'top down' proces'.<sup>39</sup>

Het overkoepelende begrip binnen dit thema was *Ruimten van de natie* waaraan drie betekenissen (zeg maar onderliggende thema's) waren verbonden: de fysieke, de institutionele en de imaginaire ruimte. Mijn onderzoek past vooral binnen de institutionele ruimte aangezien het gaat over de opvattingen van betrokkenen over de inzet van informatietechnologie als hulpmiddel voor de interventies door een lokale overheid. In de loop van het rapport zal blijken dat fysieke ruimte ook een rol speelt. Het bijzondere aan informatietechnologie is dat deze aan het begin van de jaren vijftig voor gemeenten nog niet eens in de kinderschoenen stond en dat ze pakweg veertig jaar later er volledig van afhankelijk waren geworden. Daardoor gaat dit onderzoek ook over maakbaarheid van Nederland.

Toen ik bezig was met de uitvoering van dit onderzoek, werd het nieuwe onderzoeksprogramma gepubliceerd: *The value and valorization of culture*. Het hoofdthema daarin is *Open en relevant* dat onderverdeeld wordt in drie thema's, te weten *Health, illness and care*, *Technology, media and culture* en tot slot *Cultural heritage en identity*. De rationale van het tweede thema wordt als volgt verwoord:

---

<sup>38</sup> Wim Voermans en Geerten Waling, *Gemeente in de genen. Tradities en toekomst van de lokale democratie in Nederland* (Amsterdam 2020) 288-289.

<sup>39</sup> Onderzoeksprogramma Waarde en waardering van cultuur. Wetenschapsgebied Cultuurwetenschappen (Faculteit Cultuur & Rechtswetenschappen Open Universiteit 2015-2020) 11.

We live in a time of constant technological innovation. Technological developments are accelerating and they are causing radical transformations. We live in a digital and global media culture that has an enormous impact on all dimensions of our social life and leads to debate (about new ethical questions regarding media and the internet, privacy and algorithmic profiling. Through research into the impact of innovations in the field of technology and media on our society (culture), on our self-image (psychology) and on the ways in which we speak about the world (discourses), we shed light on the cultural dimensions of these current debate.<sup>40</sup>

Met deze scriptie die zich concentreert op de periode voorafgaande aan de verspreiding van het internet hoop ik een beeld te schetsen hoe op het microniveau van een organisatie deze digitale transformatie op gang is gekomen.

### 1.10 Opbouw van dit onderzoeksrapport en leeswijzer

De volgorde van de hoofdstukken is chronologisch en gebaseerd op belangrijke ontwikkelingen in de gemeentelijke organisatie. Techniek speelt altijd op de achtergrond mee, maar is niet bepalend voor de gekozen indeling. Het eerste beschrijvende hoofdstuk wijkt af van de rest omdat daarin een beeld wordt geschetst van het ontstaan van de organisatorische en administratieve erfenis waarmee gemeente Zaanstad in 1974 van start ging. In dat hoofdstuk gaat het niet alleen over automatisering maar ook over mechanisering van de administratie en de bestuurlijke samenwerking op gang te brengen. Het verhaal over de ontwikkelingen in en van de gemeente Zaanstad is in vier periodes die samenvallen met de beschrijvende hoofdstukken:

- De fusieorganisatie (1974-1979)
- Sanering en afslanking (1980-1986)
- Ruimte voor nieuw beleid (1987-1989)
- Integraal management (1990-1996)

Deze vier hoofdstukken hebben een vaste vierdeling. Ze beginnen met een korte schets van de algemene ontwikkelingen met betrekking tot 'stad en land' en de gemeentelijke organisatie, vervolgens komt het beleid ten aanzien van informatievoorziening en automatisering aan de orde en daarna volgen verschillende toepassingen. Elk hoofdstuk eindigt met een overzicht van de beschreven periode waarin aan de hand van de GEA perspectieven een voorlopige analyse wordt gemaakt. In de paragrafen over toepassingen

---

<sup>40</sup> Research program The value and valorization of culture (Faculteit Cultuurwetenschappen Open Universiteit 2021) 8.



komen enkele telkens terug zoals de bevolkings-, uitkeringen-, personele en financiële administratie. Daarnaast is er in enkele hoofdstukken voor gekozen om de specifieke ontwikkelingen van één dienst te bespreken (DSOW). Ook komen er enkele andere toepassingen bij die aan het begin nog niet bestonden: de documentaire informatievoorziening, de vastgoedadministratie en bij de gemeentelijke politie.

In deze periode gebeurde er enorm veel binnen gemeente Zaanstad en daarom is het nodig om de gebeurtenissen en ontwikkelingen binnen elke periode op de hiervoor geschetste wijze te ontrafelen. Dat leidt nogal eens tot sprongen voor- en achteruit in de tijd. Voor de lezer en mijzelf zijn daarom aan het eind van dit onderzoeksrapport enkele hulpmiddelen toegevoegd: een index op personen, de stadsplattegrond uit 1988 waarop de voornaamste gebouwen en locaties zijn ingetekend (bijlage 6) en een tijdbalk waarop de voornaamste gebeurtenissen zijn geplaatst (bijlage 10).

Aangezien dit onderzoek grotendeels is gebaseerd op gegevens uit dossiers heb ik de volgende wijze van verantwoording en annotatie gehanteerd. Achterin dit rapport staat de opsomming van de geraadpleegde archieven dossiers. Deze bestaat uit het archiefnummer en de omschrijving van elk archief. Dan volgt een opsomming van de geraadpleegde dossiers. Daarvan is vermeld het inventarisnummer en de volledige dossieromschrijving. In de annotatie wordt verwezen door middel van het archiefnummer gevolg door het betreffende inventarisnummer en een korte aanduiding van het document waarnaar verwezen wordt. Aldus is het mogelijk om via het archievenoverzicht op de website van het Gemeentearchief Zaanstad (<https://archieff.zaanstad.nl/>) de dossiers te vinden waarnaar verwezen wordt. De meeste dossiers zijn alleen te raadplegen in de studiezaal van het gemeentearchief. De notulen van de gemeenteraad zijn echter ook online te raadplegen.

## 2 Informatietechnologie bij de voormalige Zaangemeenten (1950-1973)

(...) is het niet wenselijk te volstaan met de automatisering van deeladministraties, doch zal met gebruikmaking van de ongekende mogelijkheden van de nieuwste generatie computers een samenhangend geheel van automatisering het einddoel behoren te zijn. Hierdoor ontvangt de gemeente een gecoördineerde bestuurlijke informatie, hetwelk ook voor kleinere gemeenten voor juiste en verantwoorde beleidsbeslissingen zeer belangrijk is.

Advies van Burgemeester en Wethouders aan de gemeenteraad van Zaandijk – 11 mei 1970.<sup>41</sup>

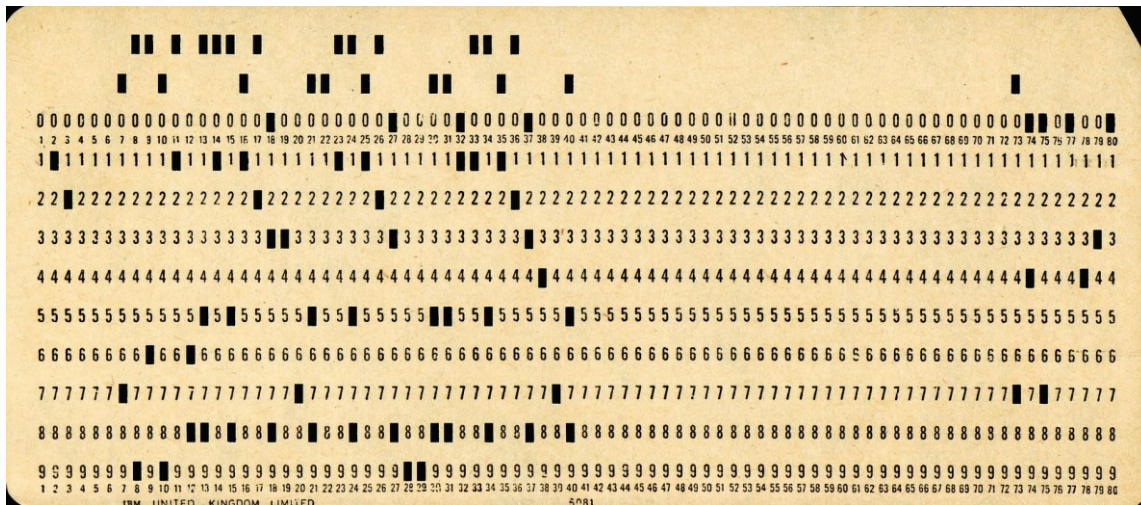
In 1950 werden bij de Nederlandse overheid de eerste stappen gezet om de administratie met technische hulpmiddelen te verbeteren. Net als elders gebeurde dat door de inzet van ponskaartenmachines en adresseermachines. Deze typen van machines verschillen op enkele punten wezenlijk van elkaar. Ponskaartenmachines zijn computers waarbij kartonnen kaarten worden gebruikt voor de invoer van instructies en gegevens. Bij adresseermachines staan de gegevens geponst op metalen kaartjes. Ook de verwerking is anders: de verwerking van de gegevens van de ponskaarten gebeurt in een elektronisch werkgeheugen, terwijl adresseermachines werden gebruikt om op basis van gaatjes in de kaartjes selecties te maken en deze vervolgens op papier af te drukken zoals in de vorm van lijsten, brieven of enveloppen. Ook de verwerkingssnelheid, de bediening (geschoold versus laaggeschoold) en investeringskosten verschilden nogal.<sup>42</sup> Ponskaartenmachines werden later uitgebreid met magneetbanden voor de opslag van gegevens, waarbij de ponskaarten alleen nog maar gebruikt werden voor de invoer van gegevens. Hoewel de mogelijkheden van adresseermachines geringer waren dan van ponskaartenmachines, moet het belang daarvan niet worden onderschat. Ze boden namelijk niet alleen de mogelijkheid om adresgegevens af te drukken, maar ook om selecties te maken in bestanden en tellingen uit te voeren. Ze lagen dan ook meer binnen het bereik van gemeenten.

---

<sup>41</sup> NL-ZdGAZOA-0080, inv. nr. 273, raadsbesluit, 09-06-1970 met bijlagen.

<sup>42</sup> Ende, 'Kantoor- en informatietechnologie', 215 en 336.

Afbeelding 4. Ponskaart



Bron: <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=49758093>. Geraadpleegd op 31 maart 2022.

Afbeelding 5. Metalen adresplaatjes



Bron: <https://runningrita.nl/uit-de-steentijd-de-medewerker-adrema/>. Geraadpleegd op 31 maart 2022.

Dit hoofdstuk begint met de ontwikkelingen op het terrein van de informatietechnologie bij Zaandam en gaat daarna over gemeentelijke samenwerking op dit gebied. De reden hiervoor is dat alleen in de gemeente Zaandam, die verreweg de grootste van de streek was, daadwerkelijk aanzetten zijn gedaan tot mechanisering en automatisering.

## 2.1 Zaandam

De eerst bekende stappen van gemeente Zaandam die op basis van het archiefmateriaal te reconstrueren zijn, bestonden uit het bezoek van C. Harinck en D.J. de Haan, twee ambtenaren van de afdeling Bevolking, aan een vergadering bij de gemeente Haarlem en het vervolgd daarop. Deze bijeenkomst, die ging over de inzet van machines bij

administratieve processen, was belegd onder auspiciën van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG).<sup>43</sup> Uit een brief van het hoofd van de afdeling Financiën aan de gemeentesecretaris uit 1954 blijkt, dat deze bijeenkomst een diepe indruk had achtergelaten. Mechanisering vond hij noodzakelijk als 'eis des tijds'.<sup>44</sup> Helaas is er alleen in het archief van de naburige gemeente Westzaan een brief aan het bedrijf Vermande aangetroffen over het voornemen tot aansluiting bij de citograaf-organisatie van dit bedrijf.<sup>45</sup> Toch was er binnen de muren van gemeente Zaandam zo'n machine gekomen. Uit een brief van het hoofd Personeelszaken aan het college van burgemeester en wethouders geschreven in 1969 valt op te maken dat de gemeente sinds het midden van de jaren vijftig de beschikking had over een citograaf. De reden voor het schrijven van deze brief was dat de machine na vijftien jaar geheel versleten en aan vervanging toe was. Uit een andere brief (aan het bedrijf Vermande) blijkt dat de nieuwe machine er is gekomen.<sup>46</sup> In het volgende hoofdstuk zal juist deze 'nieuwe' machine een rol spelen in de debatten van de gemeenteraad van Zaanstad.

Bij de hier voor genoemde voorbeelden stond verbetering van efficiency en de kwaliteit van de werkprocessen in de bevolkingsadministratie centraal. Uit een rapport van het Sociografisch Bureau van de gemeente dat in 1965 verscheen, blijkt dat er als gevolg van de toenemende kosten bewuster werd nagedacht over mechanisering. Het bijzondere van dit rapport is dat er overwegingen in staan, die in de komende hoofdstukken blijven terugkeren, zoals het belang van de gemeente als geheel tegenover het belang van afzonderlijke organisatieonderdelen, het kostenvraagstuk en intergemeentelijke samenwerking. De schrijver maakte een onderscheid tussen de oorspronkelijke functie van de bevolkingsadministratie, namelijk de bepaling van de rechtspositie van het individu, en het gebruik daarvan door bestuurders en sociaal onderzoekers om andere dan burgerrechtelijke redenen. Mechanisering was volgens de schrijver vooral van belang bij massale werkzaamheden. Daarbij maakte hij een tweedeling. Enerzijds waren er de periodieke werkzaamheden van de afdeling bevolking zoals de oproepen voor verkiezingen, de controles op het bevolkings- en woningregister en in verband met de kinderbijslag en werkzaamheden als het oproepen van dienstplichtigen, controleren op de leerplicht en

---

<sup>43</sup> NL-ZdGAZOA-0059, inv. nr. 430, verslag aan gemeentesecretaris van 5 juni 1950.

<sup>44</sup> Ibidem, brief van hoofd afdeling Financiën aan gemeentesecretaris 1 juli 1954.

<sup>45</sup> NL-ZdGAZOA-0050, inv. nr. 267, brief van gemeentebestuur aan ministerie Binnenlandse Zaken van 18 februari 1954. Citograaf is de naam die enkele leveranciers zoals Vermande gaven aan het type adresseermachine die zij leverden.

<sup>46</sup> NL-ZdGAZOA-0059, inv. nr. 430, brief van hoofd Personeelszaken aan B&W van 28 januari 1969 en brief van gemeentebestuur aan Vermande van 21 november 1969.

oproepen voor vaccinaties. Anderzijds zag hij werkzaamheden op het gebied van de bevolkingsstatistiek die meer incidenteel van aard waren, zoals de bevolkingssamenstelling, woningbezetting en het houden van enquêtes.<sup>47</sup> Dit rapport is zo interessant omdat er gekeken werd naar de gevolgen van mechanisering van de bevolkingsadministratie en naar verschillende opties van mechanisering (niet alleen ponskaarten of adresseermachines, maar ook adresseermachines van verschillende leveranciers). De schrijver noemde eerst voordelen voor de afdeling Bevolking zelf. Het grootste voordeel was de beschikbaarheid van de persoons- en adresgegevens op elk willekeurig moment. Vervolgens de verbetering van de interne organisatie (het opvangen van de pieken en dalen in het aanbod van werk). Als derde voordeel kwam het verminderen van geestdodend werk dat meteen gevolgd werd door verhoging van de accuratesse. Daarna kwamen drie voordelen voor de gemeentelijke organisatie als geheel. Om te beginnen het gebruik van deze administratie voor stedenbouwkundig en sociaal onderzoek dat in het kader van de wederopbouw van Nederland na de Tweede Wereldoorlog belangrijk was geworden. Daarnaast de toenemende mogelijkheid tot het verstrekken van adresmutaties aan andere diensten en tot slot de dalende kostenprijs bij massale afname. Ook de nadelen kwamen aan bod, waarbij hij de nadruk legde op de organisatorische aspecten. Om te beginnen de eisen die aan de organisatie bij de afdeling bevolking gesteld zouden worden. Invoering van mechanisering zou leiden tot de behoefte aan beter geschoolde arbeidskrachten. Zeer realistisch was het bezwaar dat in de eerste tijd besparingen helemaal nog niet zichtbaar zouden zijn. Tot slot kwam het inzicht dat mechanisatie alleen zin zou hebben bij middelgrote en grote gemeenten. Om die reden werd geadviseerd de samenwerking met de streekgemeenten op te zoeken. Na een uitgebreide kosten-batenanalyse tussen ponskaarten- en adresseermachines werd de voorkeur gegeven aan adresseermachines. Opmerkelijk daarbij is dat niet alleen gekeken wordt naar de kosten zelf maar ook de mate van afhankelijkheid van externe partijen, want alleen zij konden de noodzakelijke investeringen in grote machines opbrengen. Daartegen konden adresseermachines konden wel in eigen beheer genomen worden. Hoewel de ponskaartenmachines sneller waren bij het selecteren dan adresseermachines hadden die laatste als zwaarwegend voordeel dat de adresafdrukken beter van kwaliteit waren. Bovendien waren de persoonskenmerken die werden bijgehouden op adresplaatjes voldoende voor het statistisch onderzoek dat de schrijver zelf voor ogen had.

---

<sup>47</sup> NL-ZdGAZOA-0113, inv. nr. 1041, rapport van Sociografisch Bureau Zaandam, *Mechanisatie der bevolkingsadministratie in de Zaanstreek* (Zaandam 1965).

Ook bij andere takken van dienst was sprake van de mechanisering. Het Gasbedrijf Zaanstreek Waterland (GZW) hield de verbruikersadministratie bij op een IBM 360/20 ponskaartenmachine. De aanschaf daarvan moet in het midden van de jaren '60 zijn geweest, maar daar was echter wel iets aan vooraf gegaan.

Afbeelding 6. IBM 360-20



Bron: [https://nl.wikipedia.org/wiki/IBM\\_Systeem/360#/media/Bestand:DM\\_IBM\\_S360.jpg](https://nl.wikipedia.org/wiki/IBM_Systeem/360#/media/Bestand:DM_IBM_S360.jpg).

Geraadpleegd 18 april 2022

In 1961 onderzochten de afdeling Financiën van de Secretarie en het GEB/GZW de gezamenlijke aanschaf van ponskaartenmachines voor de aanslagen van de gemeentelijke belastingen, de automatisering van de salarisadministratie en de verbruiksadministratie. Dit kwam niet van de grond. In plaats daarvan werd het bedrijf Dienstverlening Overheidsadministratie (DOA – een onderdeel van Samsom NV in Alphen aan de Rijn) ingeschakeld. Daar was een IBM 1401 mainframe computer in gebruik waarbij magneetbanden gebruikt werden als opslagmedium. In 1969 werd het Hoogheemraadschap Noord-Hollands Noorderkwartier (HHNK) ingeschakeld voor het kohier straatbelasting, want

ook deze organisatie beschikte al over een computer.<sup>48</sup> Over de financiële administratie is een rapport over mechanisering en automatisering bewaard gebleven. Het betrof de invoering van een boekhoudmachines in 1962. Interessant daaruit is de motivatie: het gebrek aan overzicht door het gebruik van de kameralistische boekhouding. Dit is een systeem dat alleen de inkomsten en uitgaven registreert. De gemeente had echter behoefte aan meer inzicht in de kosten.<sup>49</sup> Bij de Dienst Gemeentewerken (DGW) was in 1970 een Honeywell Bull type GE 53 ponskaartenmachine ingevoerd voor de voor- en nacalculatie van werken en loonadministratie. De bovenste foto op de voorpagina geeft een indruk van de officiële ingebruikname van deze machine. Afbeelding 7 toont het type GE 55 dat vergelijkbaar is met de machine bij de GDW en een ponstypiste aan het werk.

*Afbeelding 7. Honeywell Bull GE 55 en een ponstypiste*



Bron: <http://www.histoireinform.com/Histoire/+infos2/chr4inf0.htm>. Geraadpleegd op 1 januari 2022.

In de komende paragraaf zal aan de orde komen hoe de Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD) in 1971 de eerste Zaanse gebruiker van het intergemeentelijk Centrum voor Automatisering (CVA) werd voor de administratie van de bijstandsuitkeringen. Het jaar daarna kocht de GSD een Philips P352 officecomputer voor de uitvoering van de Wet Werkloosheidsvoorziening (WWV).

---

<sup>48</sup> NL-ZdGAZOA-0059, inv. nr. 288, rapport van de Commissie belast met de bestudering van de mogelijkheid van automatisering van de salarisadministratie, juli 1965 en brieven van 06 november 1961, 30 september 1965, 29 oktober 1965 en 2 mei 1969.

Ibidem, inv. nr. 430, verwijzing in het dossier naar een niet-aangetroffen brieven van 27 april 1967 en van 5 mei 1969.

<sup>49</sup> NL-ZdGAZOA-0113, inv. nr. 609, voorstel aan B&W tot invoering boekhoudmachines oktober 1962.

## 2.2 Gemeentelijke samenwerking

Hierboven is al aangestipt dat er in het rapport over de mechanisering van de bevolkingsadministratie gesproken werd over samenwerking met andere gemeenten. In maart 1968 nam de Vereniging van Noord-Hollandse Gemeenten het initiatief tot de instelling van een werkgroep Automatisering gemeenteadministratie. Deze werkgroep bestond uit de wethouders van de grootste Noord-Hollandse gemeentes: Den Helder, Alkmaar, Velsen, Haarlem en Zaandam (vertegenwoordigd door D. Metselaar die op de bovenste foto van het voorblad staat). In de komende hoofdstukken zal blijken dat Zaanstad de samenwerking met Velsen en Haarlem intensiverde. De deelnemers aan deze bijeenkomst spraken de verwachting uit dat Amsterdam zou gaan meedoen, hetgeen in later jaren juist niet ging gebeuren.

De gedachten over samenwerking gingen al gauw in de richting van het exploiteren van een intergemeentelijk computercentrum in de vorm van een gemeenschappelijke regeling. Op 5 september 1969 werd daarover in Haarlem een vergadering belegd waar zo'n 75 Noord-Hollandse gemeenten vertegenwoordigd waren. Het belang van deze bijeenkomst werd onderstreept doordat de Commissaris van de Koningin de officiële opening verrichtte. Ir. P.A. Tas, die genoemd werd als 'computerdeskundige' van de gemeente Amsterdam, hield een inleiding over administratieve automatisering. Deze Tas wordt naast B. Brussaard en A. Schinkel door R.A.M. Meijer in zijn boekje *Terug in de toekomst* genoemd als één van de drie belangrijke voormannen van de in 1968 opgerichte Stichting tot de Ontwikkeling van de Automatisering bij de Gemeenten (SOAG). Deze stichting werd in 1977 omgevormd tot het Samenwerkingsverband voor de Overkoepeling van de Automatisering bij de Gemeenten.<sup>50</sup> In de SOAG werkten de gemeentelijke computercentra van Amsterdam en Rotterdam en zeven van de negen regionale computercentra samen. Tas onderkende in zijn inleiding voor de Noord-Hollandse wethouders zes toepassingsgebieden: vastgoedsysteem, bevolkingssysteem, economisch systeem, personeelssysteem, betalings/incassosysteem en materiaalsysteem. De meeste van deze toepassingen zullen we in de komende hoofdstukken terug zien komen. Opmerkelijk is dat hij al verder dacht dan deze toepassingen op zichzelf en een wens benoemde die in de jaren daarna telkens terugkeerde bij bestuurders, maar onvervuld bleef:

De informatie uit deze systemen vloeit verder in een geïntegreerd bestuursstelsel, waarin o.m. een gekwantificeerde begroting en rekening zijn opgenomen en die berusten

---

<sup>50</sup> Meijer, *Terug in de toekomst*, 99.

Jan van Arkel e.a., *Gemeente, informatie, automatisering* (Deventer 1985) 14.



op capaciteits- en objectenplanningen. Een groot aantal routinebeslissingen kunnen door de computer volgens het "management exception" principe genomen worden.<sup>51</sup>

Als principe voor de ontwikkelingen propageerde hij te beginnen met kleine stapjes zonder het uiteindelijk doel uit het oog te verliezen. Hij hield zijn gehoor voor dat intergemeentelijke samenwerking onontbeerlijk was. Uit de notulen van deze vergadering blijkt dat twee Zaanse vertegenwoordigers van zich lieten horen in de discussie naar aanleiding van deze inleiding. Wethouder Metselaar van Zaandam, die we kennen van de foto op het voorblad, bracht naar voren dat hij eraan twijfelde of de overheid kon concurreren met particuliere computercentra en of een regionaal centrum dezelfde service kon bieden als bij het bezit van een eigen computer. Waarschijnlijk refereerde hij daarbij impliciet aan de mislukte pogingen die in de vorige paragraaf zijn genoemd en die ertoe geleid hadden dat zijn gemeente toch maar gekozen had voor de dienstverlening door gespecialiseerde bedrijven. De vertegenwoordiger van Koog aan de Zaan, burgemeester R. van Zinderen Bakker, verwachtte weinig van de gemeentelijke samenwerking zolang het rijk niets deed aan beleidsvorming op langere termijn.<sup>52</sup>

In 1970 kwam de gemeenschappelijke regeling Centrum voor Automatisering Noord-Holland (eerst afgekort als CVA-NH en later als CVA) tot stand dat aangesloten was bij de SOAG. In de komende hoofdstukken zal het CVA een erg belangrijke rol spelen. Maar voor nu beperken we ons tot de oprichting. Krommenie behoorde met de gemeenten Berkhout, Haarlem, Den Helder en Hilversum tot de vijf oprichters van de gemeenschappelijke regeling. De gemeenteraad van Krommenie keurde pas na een uitvoerige discussie de aansluiting bij het centrum goed met dertien voor en één tegen. Verschillende vragen kwamen daarbij aan de orde: wegen de aansluitingskosten ( f 0,30 per inwoner per jaar) op tegen de baten, kunnen andere aanbieders (Vermande en Samsom) het niet veel goedkoper doen, in hoeverre is er zekerheid over de deelname van de andere gemeenten en de vraag of Krommenie in het licht van het aanstaande samengaan van de Zaangemeenten wel de aangewezen gemeente was om een van de initiatiefnemers te zijn?<sup>53</sup>

Zaandijk was de tweede Zaanse gemeente die zich op 9 juni 1970 aansloot. Hoe de discussie daarover in de gemeenteraad is verlopen valt niet uit het dossier te achterhalen, maar wel wat het advies van burgemeester en wethouders was. Daarin stond dat de

---

<sup>51</sup> NL-ZdGAZOA-0059, inv. nr. 288, verslag van de vergadering (...) inzake de gemeenschappelijke regeling administratieve automatisering (...), 5 september 1969.

<sup>52</sup> Ibidem, circulaire van Vereniging van Noordhollandse Gemeenten van 5 maart 1968.

NL-ZdGAZOA-0052, inv. nr. 821, circulaire van Vereniging van Noordhollandse Gemeenten van 11 juli 1969.

<sup>53</sup> NL-ZdGAZOA-0047, inv. nr. 303, notulen van de gemeenteraad van 28 april 1970.

gemeente voor de bevolkingsadministratie gebruikte maakte van DOA en voor de aanslag en inning reinigingsrechten van de ponskaartenmachine van het Gasbedrijf Zaanstreek Waterland die we al in de vorige paragraaf over gemeente Zaandam zijn tegengekomen. Opmerkelijk aan dit advies is dat het college een hoog liggend einddoel voor ogen had:

(...) is het niet wenselijk te volstaan met de automatisering van deeladministraties, doch zal met gebruikmaking van de ongekende mogelijkheden van de nieuwste generatie computers een samenhangend geheel van automatisering het einddoel behoren te zijn. Hierdoor ontvangt de gemeente een gecoördineerde bestuurlijke informatie, hetwelk ook voor kleinere gemeenten voor juiste en verantwoorde beleidsbeslissingen zeer belangrijk is.

Daar werd aan toegevoegd, dat de gemeente zelf niet over de vereiste deskundigheid beschikte, hetgeen de noodzaak van samenwerking beklemtoonde.<sup>54</sup> De derde gemeente die toetrad was Wormerveer. Ook van de discussie in die raadsvergadering van 30 juni 1970 is in het dossier niets te vinden, maar wel de aanwijzing van G. Rood (gemeentesecretaris) en J. Kramer (gemeenteontvanger) tot plaatsvervangend lid in het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling.<sup>55</sup>

De laatste Zaanse gemeente die zich in dat jaar aansloot was Zaandam. Op 24 augustus 1970 nam de raad het collegevoorstel tot aansluiting over. Opmerkelijk is dat het advies van het college volledig conform het aangeleverde model was dat de commissie Automatisering aan alle gemeentebesturen had aangeleverd.<sup>56</sup> De laatste Zaanse gemeente die zich aansloot was echter wel de eerste Zaanse gebruiker van het computercentrum in Haarlem. De Gemeentelijke Sociale Dienst zette vanaf 1971 de computers van het CVA in bij de administratie van de bijstandsuitkeringen.<sup>57</sup> In de secretariearchieven van de voormalige Zaangemeenten zijn daarna geen aanwijzingen aangetroffen met betrekking tot realisering van automatiseringsplannen. Waarschijnlijk slokte de voorbereiding van de samenvoeging alle aandacht op.

Waarom het nou juist Krommenie behoorde tot de oprichters van het CVA wordt niet duidelijk uit de bronnen. Mogelijkerwijs speelde hier de combinatie van twee factoren. Enerzijds de afwachtende houding van de meeste gemeenten en anderzijds een puur

---

<sup>54</sup> NL-ZdGAZOA-0080, inv. nr. 273, besluit gemeenteraad met bijlagen 9 juni 1970.

<sup>55</sup> NL-ZdGAZOA-0052, inv. nr. 821, besluit gemeenteraad 30 juni 1970.

<sup>56</sup> NL-ZdGAZOA-0059, inv. nr. 288 besluit gemeenteraad met bijlagen 24 augustus 1970.

<sup>57</sup> NL-ZdGAZOA-0161, inv. nr. 27, Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad deel I (Zaanstad 1979), 5 en 9.

persoonlijke kwestie. In de gemeente Krommenie was N.Th. Smit loco-gemeentesecretaris. Hoewel zijn standpunten niet blijken uit de notulen van die tijd, zien we hem in de komende hoofdstukken over de gemeente Zaanstad juist naar voren komen als de grote pleitbezorger van automatisering van de bevolkingsadministratie. Wellicht was hij daar in Krommenie ook al enthousiast over.

### 2.3 Overzicht van de periode

Als we deze periode overzien dan vallen tweepolitiek-bestuurlijke thema's die de ontwikkelingen beheersten: de intergemeentelijke samenwerking en het kostenvraagstuk. Het zullen juist deze twee thema's zijn die een permanent karakter hebben in dit onderzoek. Al in deze periode is te zien hoe beide met elkaar samenhangen. Samenwerking was noodzakelijk omdat er voor zelfstandigheid te weinig financiële en andere middelen beschikbaar waren om informatietechnologie in te zetten. Daarbinnen deden zich verscheidene ontwikkelingen voor. Om te beginnen de aanzet tot veranderingen van het technisch regime. Op een beperkt aantal werkterreinen (met name bevolkingsboekhouding, salarisadministratie, inning en heffing van gemeentelijke belastingen en een deel van de uitkeringenadministratie) vond bij de gemeente Zaandam een verschuiving plaats van administratief handwerk naar de inzet van de adresseermachine en ponskaartenmachines. Een verdringing van handwerk was daarbij in het geheel niet aan de orde. Opmerkelijk is de inschakeling van leveranciers waarbij het zowel commerciële bedrijven zoals Samsom en Vermande betrof als andere overheidsorganisaties zoals het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier (HHNK) en het GEB/GZW. Bij deze partijen kwamen de eerste computers in gebruik, wat toen nog kapitaalintensieve mainframe computers waren.

Dan de sturing en financiën: aan het eind jaren zestig werd de basis van de automatisering bij Zaanse gemeenten gelegd door aansluiting bij de gemeenschappelijke regeling CVA-NH. Het initiatief daartoe kwam geheel van buiten: de Vereniging Noord-Hollandse Gemeenten en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG). Vanaf 1973 werd de rol van externe initiator overgenomen door de SOAG. De discussies binnen de Zaanse gemeenteraden richtten zich vooral op de kosten waarbij telkens gekeken werd naar de bovengenoemde leveranciers die overigens maar een beperkt dienstenpakket leverden. De mate van sturing op automatisering was dus laag, het besef van kosten daarentegen hoog. Tussen de regels door klonk vaak het geluid dat gemeenten moesten 'voldoen aan de eisen des tijds'. Er bestond dus wel een vage verwachting dat technologie kon helpen om de gemeenten te besturen met name waar het ging om de bevolkings- en financiële administratie breder te gebruiken dan hun eigenlijke functie. Het perspectief van dienstverlening aan de inwoners werd in verband met mechanisering of automatisering nergens expliciet genoemd.

Wat de overige aspecten betreft, kan ik kort zijn. Uit het archiefmateriaal blijkt dat binnen de betrokken gemeenten niet het personeel aanwezig was dat beschikte over passende capaciteiten en deskundigheden om met informatietechnologie om te gaan. Toch waren het enkele enthousiaste voorlopers onder ambtenaren en bestuurders die ideeën over mechanisering en automatisering naar binnen brachten. Het is opmerkelijk dat de spelers bij het onderwerp van dit onderzoek nauwelijks terugkomen in de komende hoofdstukken die gaan over gemeente Zaanstad. Er was dus weinig personele continuïteit met betrekking tot dit onderwerp tussen de voormalige gemeentes en de nieuwe. Daar zijn drie uitzonderingen op. In de eerste plaats R. van der Laan, die als burgemeester van Zaandam tevens voorzitter was het Ontwikkelingsschap en in 1974 de eerste burgemeester van Zaanstad werd. Verder wethouder H.J.H. Esser die zowel in Zaandam als Zaanstad enige tijd automatisering in zijn portefeuille had. Als derde 'permanente kracht' wil ik wijzen op de hiervoor genoemde N.Th. Smit. Hij zal in alle komende hoofdstukken in verschillende ambtelijke functies een rol spelen.

Er was nauwelijks sprake van ketensamenwerking in de gemeentelijke processen. De inrichting van werkprocessen bestond uit het voldoen aan wettelijke vereisten en niet meer dan dat. Illustratief is dat in de archieven van zowel de voormalige Zaangemeenten als het Ontwikkelingsschap vrijwel niets te vinden is over de administratieve organisatie van de nieuwe gemeente. De gemeentelijke fusie werd begeleid door het adviesbureau Organisatie, Documentatie, Registratuur en Personeelsbeheer (ODRP) dat toen nog een onderdeel van VNG was, Pas in november 1973 (twee maanden voor de start van de nieuwe gemeente) kreeg dit bureau een vervolgopdracht voor de verdere begeleiding bij de administratieve samenvoeging.<sup>58</sup> Deze stap wekt alle schijn van het organisatorisch totaal onvoorbereid zijn op de nieuwe situatie. In het volgende hoofdstuk zal dit probleem terugkomen.

---

<sup>58</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 387, ODRP, Notitie naar de huidige toestand in Zaandam (...) 28 november 1973.

### 3 Fusie-organisatie (1974-1979)

Zo is er op het terrein van de automatisering in de jaren, voorafgaande aan de samenvoeging weinig of niets gebeurd. Dit leidde tot verouderde administraties op het terrein van de gemeentelijke financiën, de onderwijsadministratie, de administratie van de sociale diensten en de bevolkingsboekhouding. Dit verschijnsel deed zich in vrijwel alle gemeenten voor.

J.H. Bruseker in: *Op weg naar Zaanstad*<sup>59</sup>

De aanzet tot het eerste automatiseringsbeleid van gemeente Zaanstad staat in dit hoofdstuk centraal. Eerst wordt echter een algemeen beeld geschetst van de ontwikkelingen en vooral de organisatorische problemen waarmee de nieuwe gemeente te maken kreeg. Daarna volgt de paragraaf 'Organisatie en Automatisering' die de ontwikkeling beschrijft van géén beleid naar het begin van een gemeentelijk automatiseringsbeleid. De derde paragraaf over toepassingen laat zien hoe de automatiseringspraktijken zich ontwikkelden. De slotparagraaf geeft een overzicht van deze periode.

#### 3.1 Algemeen

Op 2 januari 1974 kwam de gemeenteraad van Zaanstad voor het eerst bijeen. Op basis van de uitkomst van de verkiezingen van 17 oktober 1973 (26 van de 39 zetels) vormden de linkse partijen een programcollege.<sup>60</sup> In later jaren zou de samenstelling van het college wisselen waarbij de Partij van de Arbeid (PvdA) echter de centrale rol bleef spelen. Dit zorgde ervoor dat zij telkens de portefeuillehouder voor Financiën kon leveren. Financiën of beter gezegd de schaarste daaraan was een alles overheersende thema in de Zaanse politiek, waarbij zowel lokale als bovenlokale factoren een rol speelden. De lokale factor was de opeenstapeling van de nadelige erfenis van het Ontwikkelingsschap. Deze bestond uit de verplichtingen die vanuit de verwachtingen van ongebreidelde groei waren aangegaan om grondaankopen te doen die vervolgens geen geld opleverden doordat bebouwing daarvan uitbleef en uit behoorlijke achterstanden in het onderhoud van de infrastructuur en wijken,

---

<sup>59</sup> J.H. Bruseker, *Op weg naar Zaanstad; over het Ontwikkelingsschap Zaanstreek en de samenvoeging van de Zaangemeenten* (Zaanstad 1980) 124. Aanwezig in bibliotheek Gemeentearchief Zaanstad, inv. nr. 16179

<sup>60</sup> Woudt, *De bedding voor morgen*, 237.

rioleringen, et cetera. Toch werd in deze jaren een begin gemaakt met de aanpak van deze problemen hetgeen doorliep gedurende de gehele onderzochte periode. Zo werd er op meer beperkte schaal aan woningbouw gedaan en de Willem Alexanderbrug gerealiseerd, waardoor er een nieuwe oeververbinding voor het autoverkeer over de Zaan ontstond. Ook maakte de gemeente een begin met de aanleg van het diepriool wat nogal kostbaar was door de drassige bodem en de lintbebouwing en kwam er een nieuwe vuilverbranding.<sup>61</sup> De bovenlokale factoren bestonden uit de algemene economische neergang die in het begin van de jaren 1970 werd ingezet, de daarmee samenhangende groei van de werkloosheid en de bezuinigingen door de rijksoverheid. De oliecrisis van 1973 was daarvan nog maar het begin. In de daaropvolgende jaren stapelden de sociaaleconomische problemen zich alleen maar op. Vanaf 1974 kreeg Zaanstad te maken met een afname van de gelden uit het Stadsvernieuwingsfonds.<sup>62</sup> Dat was eigenlijk nog maar het begin, want vanaf 1977 voerde de regering een bezuinigingspolitiek door die bekend werd onder de naam van Bestek '81. Het doel van deze plannen was de versterking door het particulier bedrijfsleven van de werkgelegenheid door het terugdringen van de kosten aan arbeid en collectieve lasten. Deze problematiek werd versterkt door de oliecrisis van 1979.<sup>63</sup> In zijn nieuwjaarsrede van 13 januari 1975 blikte burgemeester R. van der Laan met gemengde gevoelens terug op het eerste bestaansjaar van zijn gemeente. De jonge stad werd geconfronteerd met een ongelooflijke hoeveelheid problemen en het daarmee samenhangend werk bij de vorming van de stad. In positieve zin noemde hij drie constatering. De inpassing van 1.500 ambtenaren in de nieuwe organisatie was gelukt. Ten tweede bleek de vrees ongegrond dat de nieuwe gemeenteraad een optelsom van zeven geografische belangengemeenschappen zou worden. Als derde noemde hij de prestatie van de Dienst Gemeentewerken (DGW) om al in het eerste jaar na de fusie het nieuwe gemeentehuis aan de Bannehof in Zaandijk op te leveren. Voor de nabije toekomst zag hij enkele grote uitdagingen: welk sociaaleconomisch model zou de raad verantwoord vinden om de inwoners in de komende jaren een zo goed

---

<sup>61</sup> Hans Luiten, 'Als één blok beton? De lange weg van tien naar drie Zaangemeenten', in: Eelco Breukers en Corrie van Sijl eds., *Geschiedenis van de Zaanstreek 2* (z.p. 2012) 729-731; Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 39-95; idem, *De bedding voor morgen*, 150 en 235.

<sup>62</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 77.

<sup>63</sup> H. de Liagre Böhl, 'Consensus en polarisatie. Spanningen in de verzorgingsstaat, 1945-1990', in: R. Aerts e.a., *Land van kleine gebaren. Een politieke geschiedenis van Nederland 1780-1990* (4e druk; Nijmegen/Amsterdam 2004) 317-318.

Wielenga, F., *Nederland in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2009) 270-273

Woltjer, J.J., *Recent verleden. Nederland in de twintigste eeuw* (4e druk; z.p. 2005) 533-535, 562, 602, 653.

mogelijk leef-, woon- en werk klimaat te bieden? Daarbij zag hij een belangrijke rol weggelegd voor de nieuwe Secretarie afdeling Onderzoek en Planning. In de tweede plaats: het functioneren van het kort daarvoor gevormde korps gemeentepolitie dat, met name door een gebrek aan kader, moest opereren onder moeilijke omstandigheden. Vervolgens bracht hij de begroting voor 1975 ter sprake, waarvoor de gemeente bij het rijk om extra middelen moest gaan vragen in verband met de kosten als gevolg van de vorming van nieuwe gemeente. Als laatste noemde hij de hoop op de realisering van de Hemspoor tunnel.<sup>64</sup>

Het seniorenconvent, bestaande uit de fractievoorzitters, vergaderde op 5 februari 1975 met de raadscommissie Financieel Economische Zaken over de problemen en daar kwam toen al de aanvraag van de artikel 12 status ter sprake.<sup>65</sup> Het feit dat deze vergadering zo snel al in 1975 plaats vond, kan niet anders betekenen dan dat het bestuur al in het eerste jaar van het bestaan van de gemeente doordrongen was van de ernst van de problematiek. Dit gegeven werpt een iets ander licht op het bestuurlijk inzicht in de financiële situatie dan Woudt beschrijft in zijn boek *De bedding voor morgen*. Hij stelt daarin, dat bij de start van Zaanstad geen inzicht bestond in de tekorten die op de gemeente rustten.<sup>66</sup>

Wat betekenden de weinig florissante omstandigheden voor de organisatorische inrichting en ontwikkeling van de gemeente? Daaraan zaten vele kanten. Om te beginnen de verhouding tot de samenleving. Er waren veel bezwaren tegen het opheffen van de zeven gemeenten en vooral de angst van de zes dorpen om door Zaandam overvleugeld te worden speelde een grote rol. Om daaraan tegemoet te komen waren de oude gemeentesecretarieën van begin af aan omgevormd tot hulpsecretarieën waar de inwoners voor veel van hun contacten met de gemeente terecht konden. Daarnaast werd veel verwacht van de instelling van wijkraden, de zogeheten binnengemeentelijke decentralisatie. Binnen het kader van de onderzoeksvraag speelde dit alles wel een rol, maar belangrijker waren de ontwikkelingen aan de binnenkant van gemeentelijke organisatie, zoals de verhouding tussen bestuur en ambtelijke organisatie en de taakverdeling en structuur binnen de ambtelijke organisatie.

Voorafgaande aan de daadwerkelijke fusie werd in 1973 onder leiding van het dagelijks bestuur van het Ontwikkelingsschap gezocht naar een oplossing voor die bestuurlijke en organisatorische vragen. Tussen 1 maart en 1 september werden zogeheten 'zaak

---

<sup>64</sup> Bibliotheek Gemeentearchief Zaanstad, inv. nr. 477, Inleiding Burgemeester R. Laan Jr. op maandag 13 januari ter gelegenheid van de eerste raadsvergadering in 1975.

<sup>65</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 387, notulen Raadscommissie Financieel Economische Zaken en Seniorenconvent 5 februari 1975.

<sup>66</sup> Woudt, *De bedding van morgen*, 234.

wergroepen aan het werk gezet die een antwoord moesten vinden op de invulling van concrete taken en benodigde mankracht.<sup>67</sup> Afgaande op de dossiers in het archief van het Ontwikkelingsschap bestond deze invulling vooral uit discussies over structuren, aantallen formatieplaatsen en het slaan van piketpaaltjes tussen de organisatieonderdelen van de nieuwe gemeente.<sup>68</sup> Dit proces en de bestuurlijke vormgeving van de nieuwe gemeente werd begeleid door de ODRP. In de loop van 1973 ontstond er tussen het Dagelijks Bestuur van het Ontwikkelingsschap (als opdrachtgever) en de ODRP een discussie over de organisatorische inrichting van de nieuwe gemeente. Geadviseerd werd om het klassieke model van secretarie en aparte diensten te laten vallen en in plaats daarvan een sectorenmodel te gaan gebruiken. Het dagelijks bestuur en daarna ook B en W van Zaanstad hadden echter een voorkeur voor het traditionele model van secretarie en gemeentelijke diensten/bedrijven en dat werd doorgezet. Op basis daarvan gold bij de start van Zaanstad een inrichtingsplan waaruit we kunnen afleiden dat er bij drie organisatieonderdelen automatiseringspersoneel werkzaam was, namelijk bij de afdeling Bevolking van de Secretarie, de administratie van de Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD) en bij de hoofdafdeling Administratie van de Dienst Gemeentewerken. Het valt op dat enkele grote organisatie-eenheden hier al niet meer in voorkomen, zoals het GEB/GZW, de DVG, Politie, bejaardenoorden en het openbaar onderwijs.<sup>69</sup> Pas in september 1975 heeft de gemeenteraad met terugwerkende kracht de inrichting van de ambtelijke organisatie vastgesteld. Daarna werden nog enkele kleinere organisatiewijzigingen doorgevoerd, maar gesteld kan worden dat de organisatiestructuur zoals getoond in bijlage 2 tot 1990 min of meer stabiel bleef.<sup>70</sup>

De ruime mate van aandacht die uitging naar de structurele kant van de organisatie staat in contrast tot de geringe aandacht voor de inrichting van werkprocessen en administratie. Zowel in het archief van het Ontwikkelingsschap als in het secretariearchief van Zaanstad zijn geen documenten te vinden die duiden op besprekingen over de inrichting van werkprocessen. Volgens J.H. Bruseker, de auteur van het gedenkboek *Op weg naar Zaanstad*, waren er bij het begin van Zaanstad aanzienlijke achterstanden in de

---

<sup>67</sup> Bruseker, *Op weg naar Zaanstad*, 100.

<sup>68</sup> Zie de opsomming van gebruikte dossiers van het Ontwikkelingsschap in: Bronnen, Geraadpleegde archieven onder archiefnummer NL-ZdGAZOA-0083.

<sup>69</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1608, rapport Ambtelijke organisatieopzet secretarie, diensten en bedrijven gemeente Zaanstad, 8 januari 1974.

<sup>70</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 241, besluit B&W met bijlagen, 22 september 1975.



administratie. Hij verklaarde deze als gevolg van de afwachtende houding voorafgaande aan de samenvoeging:

Zo is er op het terrein van de automatisering in de jaren, voorafgaande aan de samenvoeging weinig of niet gebeurd. Dit leidde tot verouderde administraties op het terrein van de gemeentelijke financiën, de onderwijsadministratie, de administratie van de sociale diensten en de bevolkingsboekhouding. Dit verschijnsel deed zich in vrijwel alle gemeenten voor.<sup>71</sup>

Er was dus dringende noodzaak voor het nieuwe gemeentebestuur om de inrichting van werkprocessen aan te pakken maar toch zou het een jaar of vier duren voor de urgentie echt doordrong. Dat was aan de orde voor zowel organisatie brede taken die direct hierna besproken zullen worden, als voor specifieke werkterreinen die in de daarop volgende paragrafen aan de orde komen.

Het meest in het oog sprongen de pogingen om een meer geïntegreerde besluitvorming te introduceren. Ook hierbij speelde de ODRP een belangrijke rol. Het voorstel van de adviseurs kreeg de titel Geïntegreerd Gemeentelijk Bestuurssysteem (GBBS) en werd gepresenteerd als alternatief voor het traditioneel Gedifferentieerd Bestuurssysteem. Het verschil was dat in het nieuwe systeem niet de drie bestuursorganen (raad, college van B&W en burgemeester) maar alle partners (bestuurders, ambtenaren en burgers) vanaf het begin tot het eind samen zouden werken aan de beleidsvorming. Dit systeem werd in november 1974 zonder hoofdelijke stemming door de raad vastgesteld.<sup>72</sup> In de praktijk kwam echter van deze plannen weinig terecht en kwamen besluiten toch langs de traditionele weg tot stand. De meeste bestuurlijke aandacht ging uit naar het experiment van de wijkraden en naar de stijgende financiële tekorten.

Vanwege de tekorten werd gekeken naar de omvang van het personeelsbestand. In april 1977 heeft de eigen afdeling Onderzoek en Planning (O&P) een vergelijkend onderzoek verricht naar de personeelsomvang van secretarie-afdelingen van vergelijkbare gemeentes met een inwoneraantal tussen 100.000 en 150.000. Daaruit kwam naar voren dat de Secretarie van Zaanstad iets te ruim in haar jasje zat. De onderzoekers zochten de verklaring in de fusie en het bestaan van de vele hulpsecretarieën. Ongeveer gelijker tijd werd een stop op personeelsuitbreiding afgekondigd. De gegevens over de personeelsformatie zijn niet helemaal consistent, maar toch kan daaruit afgeleid worden dat

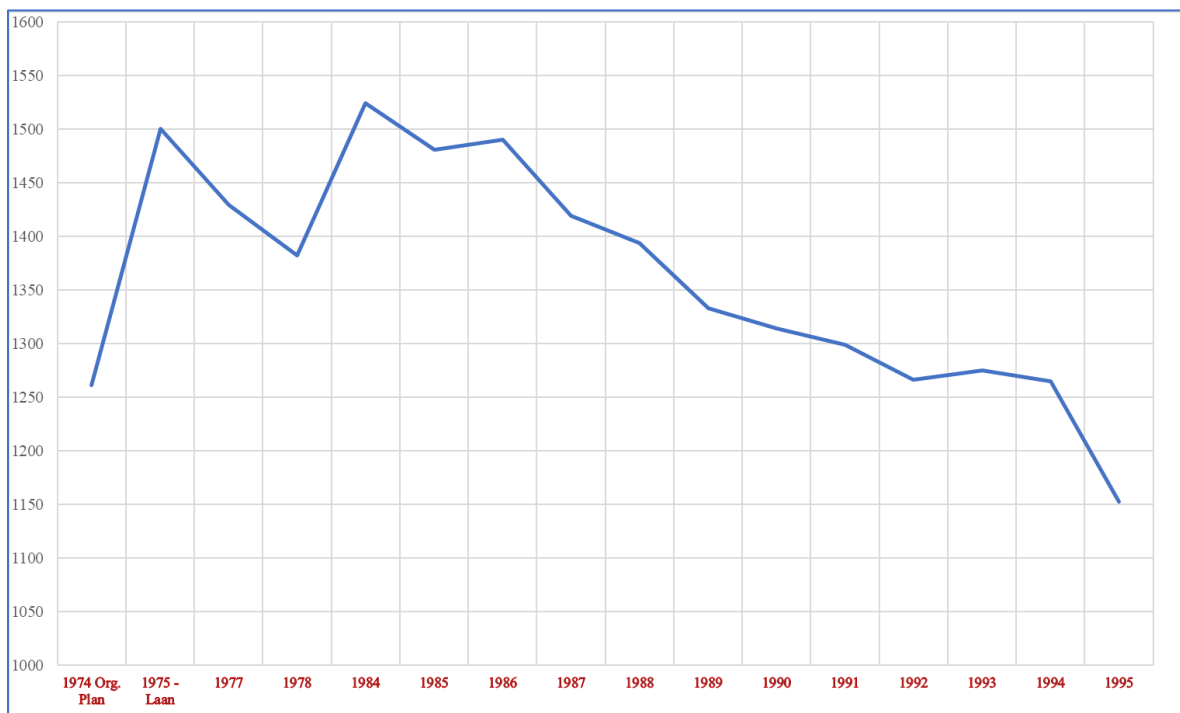
---

<sup>71</sup> Bruseker, *Op weg naar Zaanstad*, 124.

<sup>72</sup> Bibliotheek Gemeentearchief Zaanstad, inv. nr. 18258, P.F. de Loos, 'Ervaringen met geïntegreerde besluitvorming in de gemeente Zaanstad' in: Bestuurswetenschappen, maart/april 1976 nr 2, 100-106.

er een daling van het aantal ambtenaren heeft plaatsgevonden. Grafiek 1 die gebaseerd is op gegevens die in bijlage 3 nader worden verantwoord en uitgelegd, laat in de jaren 1977 en 1978 een fikse daling zien. Daarin is uitgelegd dat de cijfers over juist deze jaren mindere betrouwbaar zijn. Hoe dan ook, uit de verslagen van de medezeggenschapscommissies blijkt dat er veel onrust over werkgelegenheid was.<sup>73</sup>

Grafiek 1. Personeelsomvang gemeente Zaanstad 1974-1995



Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 3.

### 3.2 Organisatie en automatisering

Zoals hiervoor al aangegeven bestond er in de beginjaren van gemeente Zaanstad nauwelijks oog voor herinrichting van taken en het inrichten van werkprocessen. Geheel in overeenstemming daarmee was het ontbreken van een gemeentelijk automatiseringsbeleid. Het is typerend dat in de indices op de notulen van de gemeenteraad tussen 1974 tot en met 1979 het trefwoord automatisering nauwelijks voorkomt. De eerste vermelding dateert uit 1978 waarbij het onderwerp genoemd staat als subcategorie van administratie. Tot die tijd sprak de raad zich alleen uit over specifieke toepassingen van automatisering en intergemeentelijke samenwerking op dat terrein. De eerste maal was op 14 januari 1974 en ging over deelname aan de gemeenschappelijke regeling CVA. Het raadslid D. Mooij

<sup>73</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr.544, notulen raadscommissie Personeelsaangelegenheden april 1977.

(Pacifistisch Socialistische Partij – PSP) wilde binnen het CVA vasthouden aan het eigen personeels- en salarisbeleid van de gemeente dat was gericht op inkomensnivellering. De verantwoordelijk wethouder (Esser), antwoordde dat dit onmogelijk was binnen een samenwerkingsregeling. Toch zou hij de opmerkingen meenemen naar de jaarlijkse vergadering van deelnemers. Zaanstad was namelijk op dat moment nog niet vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur.<sup>74</sup>

In de ambtelijke top daarentegen ontstond wel enig besef van problemen op automatiseringsgebied. Door de samenvoeging van de gemeenten voldeed de computer bij de DGW niet meer. De directeur van de dienst Personele en Organisatiezaken (POZ), T. Fris, vroeg op 5 augustus 1975 bij het college aandacht voor de problemen bij verscheidene administraties en boekhoudingen. Verschillende afdelingen maakten namelijk gebruik van de verwerkingscapaciteit van deze machine en Fris adviseerde daarom een nieuw huurcontract aan te gaan bij Honeywell Bull. Deze nieuwe machine maakte gebruik van magneetbanden voor de opslag van gegevens. Deze brief bevatte daarnaast een inventarisatie van de aanwezige administraties, de stand van zaken van mechanisering en automatisering en de wensen voor meer automatiseringstoepassingen.<sup>75</sup>

De verschillende wensen binnen de ambtelijke organisatie om meer te gaan inzetten op automatisering en mechanisatie leidden tot de instelling door het college van de *Ambtelijke Commissie Automatisering* (ACA) die op 1 februari 1977 haar activiteiten startte. De bestanden van de afdeling Woningzoekenden en van de afdeling Bevolking zouden als eerste voor automatisering in aanmerking moeten komen. De hoofdtaak van de ACA was het gevraagd en ongevraagd uitbrengen van advies aan het college inzake automatiseringsaangelegenheden. Aan de instelling van deze commissie vallen nog steeds een enkele bijzonderheden op. Om te beginnen de definitie van het werkterrein. Niet langer de afzonderlijke projecten, maar de breedte van het werkterrein van de gehele organisatie:

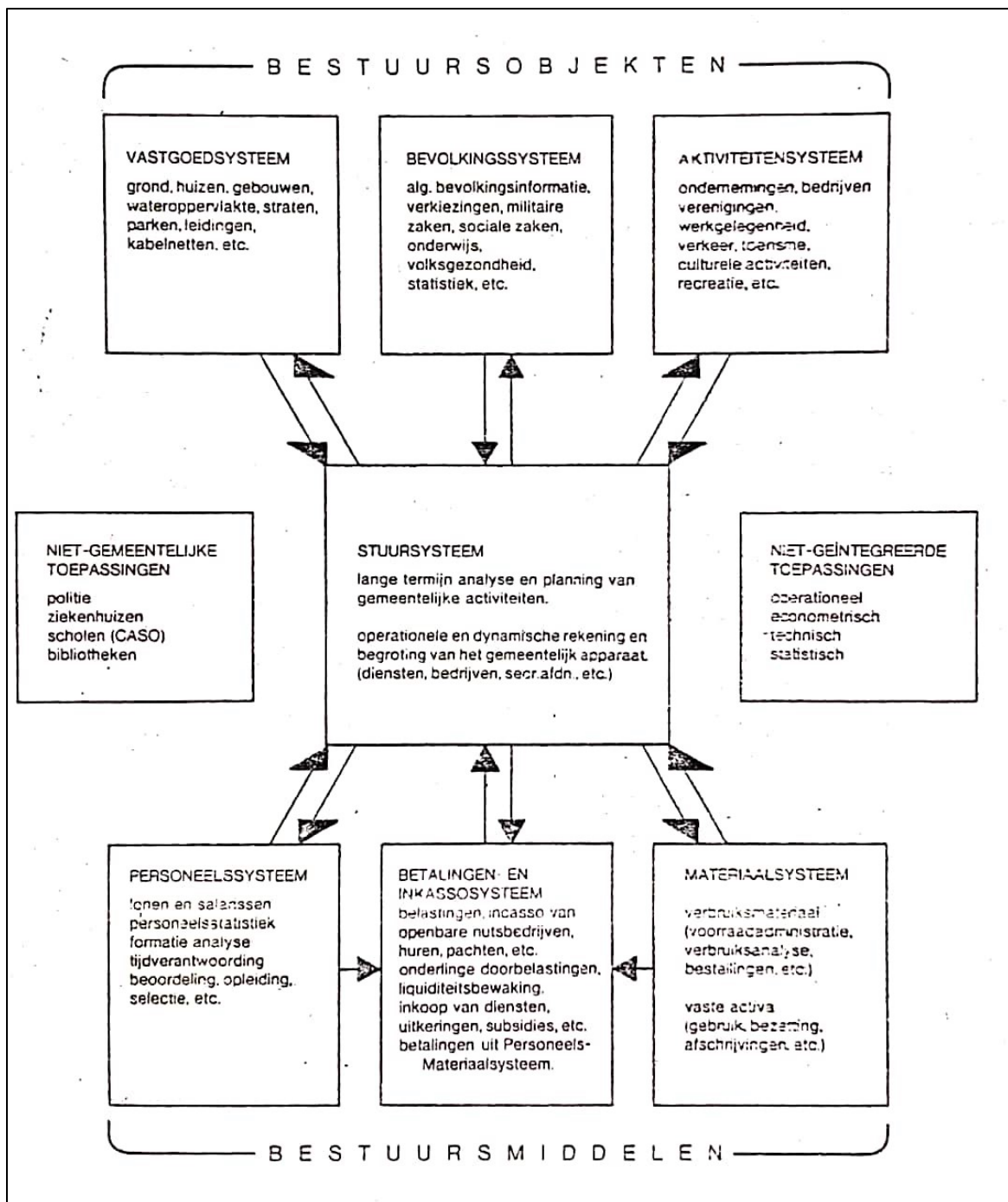
- automatiseringsvraagstukken waar een of meer van de overlegpartners in betrokken waren en waarin gemeentelijke belangen optraden,
- afstemming van gegevensbestanden,
- wenselijke toekomstige ontwikkelingen,
- contacten onderhouden met het CVA.

---

<sup>74</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 377, notulen gemeenteraad 14 januari 1974.

<sup>75</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief met rapport van directeur POZ van 5 augustus 1975.

Afbeelding 8. Basisplan voor gemeentelijke automatisering



Bron: NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief van directeur POZ van 24 januari 1977, bijlage 3. <sup>76</sup>

<sup>76</sup> Van dit schema is geen betere versie aangetroffen. De tekst in het vakje rechtsonder luidt: Materiaalsysteem, verbruiksmateriaal (voorraadadministratie, verbruiksanalyse, bestellingen, etc.), vaste activa (gebruiksbezetting, afschrijvingen, etc.)

De ideeën voor de inrichting van de informatiehuishouding waren toen nog geïnspireerd door de SOAG hetgeen bleek uit het advies van Fris om het zogeheten 'Basisplan voor gemeentelijke automatisering' van de SOAG te gaan gebruiken. (Zie afbeelding 8 voor de grafische weergave van de architectuur van dit plan.) Daarin werd de informatievoorziening van de gemeentelijke organisatie als één geheel beschouwd. In dit plan werden zes basissystemen onderkend die bij alle gemeenten voor kwamen: vastgoed, bevolking, activiteiten, personeel, betalingen en incasso, materiaal. Opmerkelijk aan dit plan was dat de besturing letterlijk en figuurlijk centraal stond en niet de uitvoering van de processen binnen de zes basissystemen. Dit idee van centrale aansturing sloot aan bij de advisering door de ODRP bij de inrichting van de nieuwe gemeente. Zoals ik in paragraaf 3.1 beschreef, stond ook daarin de bestuurlijke informatievoorziening centraal. De SOAG had dit plan al in 1968 opgesteld op basis van vijf uitgangspunten: gebruik van uniforme landelijk toepasbare systemen, integratie van systemen, ontwikkeling in modules, ontwikkeling voor en door samenwerkende gemeenten en tot slot samenwerking met andere overheden.<sup>77</sup>

Ook de samenstelling was opvallend aangezien verscheidene geledingen van de ambtelijke organisatie waren vertegenwoordigd: E.H. Limborgh (POZ -voorzitter), J.J. Baas (POZ -secretaris), K. Zilver (FEZ), G. Rekoert (Bevolking), M. Jongens (Woonruimteverdeling), J.H. Lagerwijn (Onderwijs), R. Blees (O&P), K. Elsinga (GSD), J. Pol (GW), G.M. Schutte (GEB/GZW) en P. van der Meij (POZ). Een opmerkelijk detail is dat aan de betrokken organisatieonderdelen verschillende rollen werden toegekend: houder van apparatuur (DGW, GEB/GZW, GSD, FEZ), houder/gebruiker van een bestand of systeem (DGW, GEB/GZW, GSD, FEZ, POZ, Bevolking, O&P), deskundige op het gebied van informatieverzorging, informatica en organisatie (POZ) en deskundige op het gebied van systeemontwerp, analyse en programmering (sectie automatisering DGW). Dit laat zien dat automatisering niet zozeer werd opgevat als technisch fenomeen, maar als een onderwerp dat vooral organisatorisch van aard was. Er zijn nog enkele feiten die dit tonen: het voorzitterschap en secretariaat waren en bleven in handen van ambtenaren van de directie POZ. Bovendien maakte vanaf begin 1979 de portefeuillehouder voor automatiseringszaken deel uit van de ACA.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Arkel, *Gemeente, informatie, automatisering*, 91.

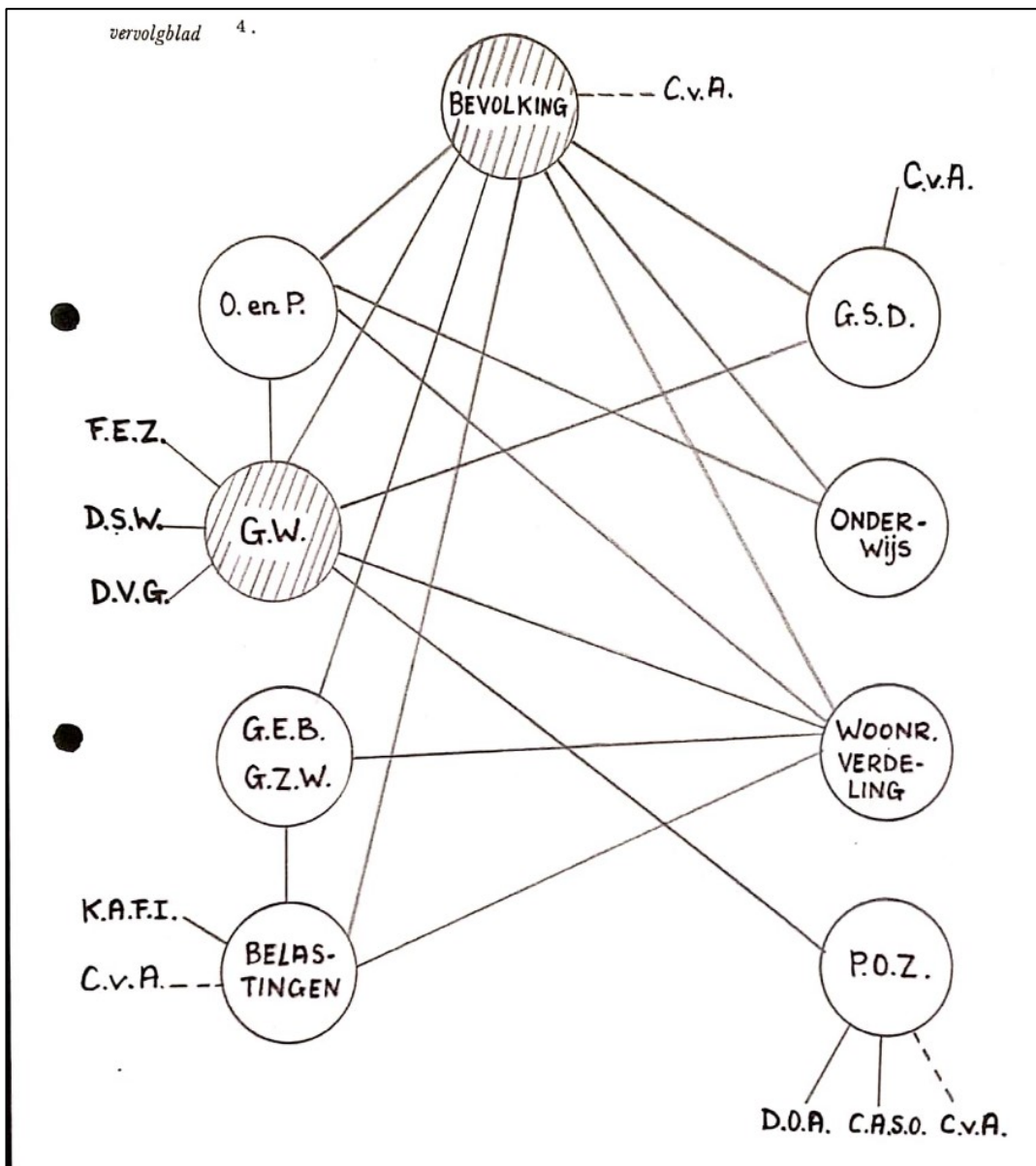
NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief van directeur POZ van 24 januari 1977, bijlage 3

<sup>78</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief van directeur POZ van 24 januari 1977.

NL-ZdGAZOA-0113, inv. nr. 1042, Beleidsplan automatisering Zaanstad, inzake de ontwikkelingen, de organisatie en de kosten van de automatisering, 1979.

Meteen in het eerste jaar van haar bestaan (op 19 december 1977) stuurde de ACA een alarmerende brief naar het college, ondertekend door de directeur POZ (T. Fris) en de voorzitter van de commissie (E.H. Limborgh). De aanleiding voor deze actie was de vervanging van adresseermachine van de afdeling Bevolking (die in paragraaf 3.3.1 besproken wordt) en de gehouden inventarisatie van gegevensbestanden, automatiseringstoepassingen en vernieuwingswensen bij andere onderdelen van de gemeentelijke organisatie, die is opgenomen als bijlage 5.

Afbeelding 9. Systeemarchitectuur Zaanstad 1977



Bron: NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief 19 december 1977.

Uit het onderzoek bleek een grote behoefte bestond om dwarsverbanden te kunnen leggen vanuit het gegevensbestand van Bevolking naar andere bestanden waarin ook gegevens

van inwoners in voorkwamen. De briefschrijvers wezen daarbij op twee knooppunten: de dienstverlening door DGW met de Honeywell Bull computer aan andere gemeentelijke onderdelen en door Bevolking met verstrekking van persoonsgegevens naar andere organisatieonderdelen. Deze verbanden werden zichtbaar gemaakt in afbeelding 9 die hieronder wordt getoond. Hoewel de term systeemarchitectuur nog niet werd gebruikt, kunnen we deze plaat wel de oudste architectuurschets van de informatiesystemen van Zaanstad noemen. Opvallend is dat er meteen op werd gewezen om bij het leggen van verbindingen tussen informatiesystemen rekening te houden met in de wet vastgelegde privacyregels.<sup>79</sup>

De brief van het ACA zette dit keer wel in iets in gang, want in al januari 1978 werd deze door wethouder bij het college ingebracht ter bespreking. Vanaf dat moment kreeg deze brief de benaming *Interim nota Automatisering*. Typerend voor deze fase is dat het juist de wethouder voor Personeelszaken was die het onderwerp automatisering op de collegetafel bracht. Dit bevestigde de toen nog leidende ambtelijke rol van de directie Personeelszaken en Organisatiezaken (POZ) ten aanzien van dit onderwerp. Al op 22 maart 1978 besprak de raadscommissie Personeelsaangelegenheden de nota. Na een toelichting door een van de auteurs (Limborgh) ging de discussie eerst over de bescherming van de persoonsgegevens van de burgers. Het raadslid D. Nentjes (CDA) vroeg zich vervolgens af of er geen goedkopere oplossing mogelijk was voor de bevolkingsadministratie door de combinatie van mechanisering en automatisering. Ten aanzien van de samenwerking in het CVA werd de vraag gesteld of een eigen gemeentelijke computer niet gunstiger zou zijn. Ook hier speelde het kostenvraagstuk op de achtergrond mee. Tot slot kwam de zorg voor het personeel naar voren: wat zouden de gevolgen voor de werkgelegenheid zijn? Daarbij wees de heer Nentjes vooral op het gevaar van afstomping, terwijl J. van Leeuwen (CPN) beducht was voor afname van de werkgelegenheid. Fris, de andere auteur, verzekerde dat in de toekomst wellicht minder personeel nodig zou zijn, maar dat dat goede zou komen aan meer productie.<sup>80</sup> Dat kwam erop neer met hetzelfde aantal mensen meer werk verzetten. De Interim nota werd ook in de medezeggenschapscommissies besproken. In de medezeggenschapscommissie van de Secretarie werden bijvoorbeeld ook de bekende zorgpunten genoemd: angst voor afstomping in het werk en nadelige gevolgen voor de werkgelegenheid.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief directeur POZ en voorzitter ACA van 19 december 1977.

<sup>80</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 544, notulen raadscommissie Personeelsaangelegenheden 22 maart 1978.

<sup>81</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 621, notulen medezeggenschapscommissie Secretarie 19 april 1978.

En toen bleef het weer een jaarlang stil ..... Pas op 21 augustus 1979 bood de ACA na een bezinningsperiode het *Beleidsplan Automatisering* aan het college aan. In die bezinningsperiode speelden drie zaken een rol: de ontwikkelingen in technisch regime, de interne organisatorische ontwikkelingen en de intergemeentelijke samenwerking. Het plan opende met een analyse van de technische ontwikkelingen op automatiseringsgebied die razendsnel waren gegaan. Er had een nieuwe type computers zijn intrede gedaan: de zogeheten minicomputers. Dit waren kleinere computers dan de mainframes, die tegen lagere kosten rekencapaciteit konden leveren en daardoor binnen het bereik van gemeenten kwamen. In eigen huis was er discussie over de uitgangspunten voor de organisatie bij automatiseringsprojecten. De ACA had zich gaandeweg ontwikkeld van gebruikersorganisatie tot coördinerend orgaan en de noodzaak werd gevoeld om zorgvuldiger de ontwikkelingen binnen de gemeente te coördineren. Op landelijk niveau stond het functioneren van de SOAG ter discussie. In gemeenteland werd alom geklaagd over de oplossingen die de SOAG opleverde. Deze waren te duur, voldeden niet aan de snelle technische ontwikkelingen die plaatsvonden en evenmin aan de behoeften van gemeenten.

Het beleidsplan onderkende drie mogelijke scenario's voor het automatiseringsbeleid van Zaanstad. In de eerste plaats verder gaan binnen de kaders van het CVA, het tweede scenario was volledige uitbesteding en tot slot de automatisering volledig in eigen beheer aanpakken. De koers die door de ACA werd voorgesteld bestond uit een combinatie van het eerste en het derde scenario. Om daarvan een helder beeld te schetsen citeer ik dit advies vrijwel in zijn geheel:

- 1) Het automatiseringsbeleid (...) dient gebaseerd te zijn op een aantal overwegingen (...):
  1. De doelmatigheid die met automatisering kan worden bereikt
  2. De bestuurlijke (management)mogelijkheden die automatisering biedt
  3. De kosten die met de gekozen oplossing gemoeid zijn
  4. De gevolgen die automatisering heeft voor de werkgelegenheid van bestaande arbeidsplaatsen
  5. De waarborgen die met een geautomatiseerd systeem gegeven kunnen worden voor de privacy van de opgeslagen (persoons-)gegevens.
- 2) Het automatiseringsbeleid (...) dient voorlopig afgestemd te blijven op de ontwikkelingen in het kader van de gemeenschappelijke regeling Centrum voor Automatisering Noord-Holland (...).
- 3) Binnen de gemeente Zaanstad zal een gecoördineerde aanpak bij automatiseringsvraagstukken gevolgd moeten worden. Dit houdt in, dat in de aanpak enerzijds zoveel mogelijk afstemming wordt nagestreefd met bestaande apparatuur en systemen en anderzijds zoveel mogelijk rekening wordt gehouden met wensen van overige gemeentelijke gebruikers.



- 4) De gecoördineerde aanpak van automatiseringsprojecten dient tot de volgende organisatorische maatregelen te leiden:
1. Op gebruikersniveau. De ambtelijke commissie automatisering krijgt adviserende bevoegdheid inzake:
    - a) De aanschaf van apparatuur en programmatuur
    - b) De aanpakplannen voor automatiseringsprojecten
    - c) Het instellen van werkgroepen voor concrete automatiseringsprojecten
  2. Op beleidsadviserend niveau. Er wordt een werkgroep informatievoorziening ingesteld, waarin zitting hebben een bestuurder, een vertegenwoordiger van het CVA/NH en beleidsambtenaren uit verschillende afdelingen en diensten. Taken van deze werkgroep zijn:
    - a) Het op basis van deze nota verder uitwerken van een geïntegreerd gemeentelijk informatieplan
    - b) Het globaal vaststellen van de toekomstige informatiebehoefte ten behoeve van beleidsbepaling en sturing
    - c) Het aangeven van prioriteiten
    - d) Het aangeven van mogelijke inschakeling van geautomatiseerde systemen
    - e) Het aangeven van mogelijke consequenties ad d.
  3. Op bestuurlijk niveau. De coördinatie van automatiseringszaken ligt in handen van de portefeuillehouder automatisering. Deze is zowel bestuurslid van het CVA/NH, als lid van de ACA en de werkgroep Informatievoorziening. Vanuit deze positie kan de bestuurder een actieve rol spelen in de ontwikkelingen op automatiseringsgebied, zowel binnen als buiten (CVA/NH) de gemeente.
- 5) Ten gevolge van de toegenomen omvang en ontwikkeling van automatiseringsprojecten en het voorstel tot een gecoördineerde aanpak (...), dient er een coördinator automatisering aangesteld te worden. Deze functionaris zal het volgende takenpakket krijgen:
1. Het ontwikkelen en voortdurend bijsturen van het automatiseringsbeleid voor de gemeente
  2. Het coördineren van de automatisering binnen de gemeentelijke organisatie
  3. Het stimuleren, coördineren en ondersteunen van de uitvoering van automatiseringsprojecten binnen de gemeente
  4. Het adviseren van het college van B. en W. inzake landelijke en/of regionale samenwerking op het gebied van automatisering.

De coördinator automatisering zal voornoemde hoofdtaken binnen de voorgestelde gecoördineerde aanpak moeten uitvoeren.

De coördinator krijgt de volgende organisatorische positie:

1. Adviseur voor de wethouder automatisering voor automatiseringsaangelegenheden bij het CVA/NH en binnen de gemeente

2. Secretaris van de ACA en de werkgroep informatievoorziening
3. Lid van automatiseringsprojectgroepen.

De functionaris is ondergebracht binnen de afdeling Organisatieontwikkeling POZ. De personeelskosten bedragen f 75.000 op jaarbasis.<sup>82</sup>

Dit document is een bijzonder helder geschreven stuk dat een goed beeld geeft van de uitdagingen van dat moment, maar ook van de toen geldende situatie. De verklaring hiervoor zou wel eens kunnen zijn dat gemeente Zaanstad op tijdelijke basis expertise had ingehuurd in de persoon van F.A.M. van Pinxteren, die gedurende korte tijd optrad als secretaris van de ACA en redacteur van het beleidsplan was. Hij had aan de Vrije Universiteit een werkstuk geschreven over automatisering bij gemeenten.<sup>83</sup> Opvallend was dat het Basisplan automatisering van de SOAG helemaal uit beeld verdwenen was en dat de eigen behoefte van Zaanstad veel meer leidend werd. Kennelijk zat het college te wachten op deze nota, want al een week later stemde het er mee in en werd de nota geschikt geacht voor behandeling in de raadscommissie. Hierbij deden zich twee opmerkelijke feiten voor: de commissie die genoemd werd in het collegebesluit was die van Financieel Economische Zaken (FEZ) en de verantwoordelijk wethouder die voor Financiën, W. Jonker.<sup>84</sup> In de rest van de onderzochte periode zou de politieke verantwoordelijkheid voor automatisering blijven liggen bij deze portefeuillehouder die stevast afkomstig was van de PvdA. Toch werd de nota ook in de commissie voor Personeelszaken en Organisatiezaken besproken. Daarbij kwam naar voren dat automatisering meer aanknopingspunten had met de portefeuille voor Financiën.

Als we de behandeling in de twee commissies en in de raadsvergadering van 11 december op een rij zetten, dan vallen enkele telkens terugkerende aandachtspunten op. Om te beginnen het dilemma tussen zelf doen en samenwerking. Er bestond bij enkele raadsleden (M.F.N.E.A. Laman – CDA en D. Langereis – PvdA) een voorkeur voor zelf doen, maar het realisme stond op de voorgrond. De verantwoordelijke wethouder en de ambtelijke gangmakers (Fris en Limborgh) benadrukten telkens dat in de toen geldende omstandigheden de samenwerking in het CVA de enige realistische manier was om automatisering op gang te brengen. Daarbij werd wel gememoreerd dat zelfstandiger worden op den duur een reëel vooruitzicht was. Nog heter was het tweede hangijzer: de privacy.

---

<sup>82</sup> NL-ZdGAZOA-0113, inv. nr. 1042, *Beleidsplan Automatisering Zaanstad 1979*, 39 en 40

<sup>83</sup> Ibidem, 6. Helaas heb ik het daarin genoemde werkstuk niet kunnen opsporen.

<sup>84</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, besluit B&W 28 augustus 1979.

Door verschillende raadsleden (Langereis, mevrouw Jongeneel<sup>85</sup> en M.R. Marcuse – VVD) werd herhaaldelijk gevraagd waar de beloofde ontwerp privacy-verordening bleef. Het derde punt was de zorg die raadsleden hadden voor de personele gevolgen: zowel het gevaar van eentonig werk als de angst voor banenverlies. Tot slot noemden enkelen ook nog voordelen: een betere kredietbewaking (Marcuse), betere bestuurlijke informatievoorziening (Langereis) en soms betere dienstverlening aan de burgers (W.J. Beets -PvdA). Verschillende raadsleden en de wethouder spraken hun waardering uit voor de kwaliteit van dit beleidsplan. De raad nam het beleidsplan dan ook zonder hoofdelijke stemming conform het voorstel van het college aan.<sup>86</sup> Automatiseringsbeleid was dan ook nog geen hoofdpijndossier voor het college. Dat kwam pas later.

### 3.3 Toepassingen

Het oudst aangetroffen inventarisatie van de in gebruik zijnde informatietechnologie binnen Zaanstad is de brandbrief van 5 augustus 1975 van de directeur van de dienst POZ aan het college over de noodzakelijke vervanging van de Honeywell Bull GE 53 computer bij Gemeentewerken. Deze ponskaartenmachine werd voor steeds meer toepassingen ingezet. Dat kwam enerzijds door de toename van de eigen werkzaamheden van dienst zelf. Het werkgebied van deze oorspronkelijk Zaandamse dienst was als gevolg van gemeentelijke fusie veel groter geworden. Daarnaast was machine in gebruik voor enkele andere administraties die op hun beurt ook waren gegroeid zoals het personeelsbestand op ponskaarten van de POZ en de berekeningen voor de Gemeenteontvanger.<sup>87</sup> Opmerkelijk is dat het GEB/GZW in het overzicht ontbreekt. Kennelijk was dit bedrijf steeds onafhankelijker van de gemeente gaan opereren. Afgaande op dit overzicht mag geconcludeerd worden, dat er in de eerste anderhalf jaar van het bestaan van de nieuwe gemeente op automatiseringsgebied weinig was gebeurd, behalve een intensivering van het gebruik. Het tweede overzicht dat hier is opgenomen als bijlage 5 dateert uit 1977 en is onderdeel van de hiervoor al genoemde *Interim nota Automatisering* van de ACA. Het was weliswaar uitgebreider, vooral omdat de automatiseringswensen er ook in voorkwamen, maar het liet ook zien dat er in pakweg twee jaar weinig vooruitgang was geboekt.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Het is tot nu toe onmogelijk gebleken te achterhalen tot welke partij mevrouw Jongeneel behoorde.

<sup>86</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1047, notulen raadscommissie Personeelszaken en Organisatiezaken 19 september 1979; inv. nr. 1053, notulen raadscommissie Financiën 25 september 1979, inv. nr. 741 t/m 743 notulen gemeenteraad 11 december 1979.

<sup>87</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, rapport van directeur POZ 05 augustus 1975

<sup>88</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, rapport van directeur POZ en voorzitter ACA van 19 december 1977.

### 3.3.1 Bevolkingsadministratie

Ten tijde van de start van Zaanstad maakte de afdeling Bevolking gebruik van een citograaf. Met deze adresseermachine die in 1950 was aangeschaft door de gemeente Zaandam, maakten we al kennis in het vorige hoofdstuk. Voor de bediening daarvan was het Bureau Automatisering ingesteld dat bestond uit een chef, een medewerker en twee ponstypistes. Deze apparatuur was aan vervanging toe. Gelijker tijd met het verschijnen van de hier voor genoemde brandbrief van de directeur POZ stelde de gemeenteraad in 1975 een krediet van ruim f 10.000 beschikbaar voor de aanschaf van apparatuur voor de afdeling Bevolking. Deze nieuwe apparatuur was noodzakelijk in verband met de invoering van het bejaardenpaspoort.<sup>89</sup> Met deze pas, die door gemeenten tegen betaling aan bejaarden verstrekt werd, was het mogelijk om reductie te krijgen bij het gebruik van algemene diensten (b.v. de bus) of bepaalde culturele voorzieningen (zoals toneelstukken).<sup>90</sup> Kennelijk was dit apparaat bedoeld als een noodverbandje, want in 1977 al werd er aan de gemeenteraad een krediet van f 350.000 gevraagd om de citograaf te vervangen. Hoe hoog de nood was, bleek uit de notulen van de medezeggenschapscommissie van de Secretarie van augustus 1977 waar de heer Bink (vermoedelijk een ambtenaar van Bevolking) de vrees uitsprak, dat het uitblijven van goedkeuring door Gedeputeerde Staten zou leiden tot stagnatie bij de verkiezingen van 1978.<sup>91</sup> Eén van de functies van deze machine was namelijk het produceren van oproepen zoals voor verkiezingen. De citograaf werd weliswaar vervangen maar de gemeente sloeg ook de weg in van automatisering van de bevolkingsadministratie en koos daarvoor gebruik te maken van het CVA.

Het technisch concept dat daarbij ingezet werd, was de zogeheten 'gedistribueerde gegevensverwerking' (GGV - zie afbeelding 10). Dat concept hield in dat een mainframe computer bij het CVA de gegevens bijhield en complexe bewerkingen uitvoerde. Bij de lokale gebruiksorganisaties werd op een minicomputer een kopie van het eigen deel van het gegevensbestand geplaatst ten behoeve van lokale raadplegingen. Deze kopiebestanden werden periodiek (doorgaans 's nachts) geactualiseerd. De ambtenaren van Bevolking voerden op deze machine ook de mutaties in, die vervolgens batchgewijs werden doorgestuurd naar het CVA voor de verdere verwerking.<sup>92</sup>

---

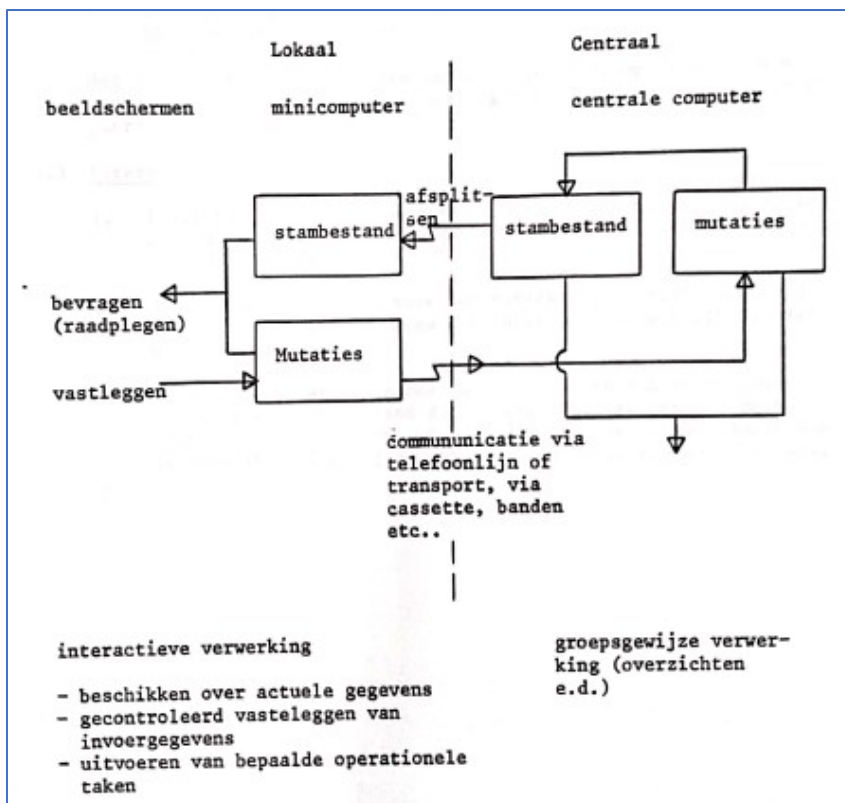
<sup>89</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 378, notulen gemeenteraad van 28 juli 1975.

<sup>90</sup> <https://www.ensie.nl/oosthoek1985/bejaardenpas>. Geraadpleegd op 11 januari 2021.

<sup>91</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 349, notulen medezeggenschapscommissie Secretarie 1 augustus 1977.

<sup>92</sup> Arkel, *Gemeente, informatie, automatisering*, 143.

Afbeelding 10. Gedistribueerde gegevensverwerking



Bron: OA-0113, inv. nr. 1042, Beleidsplan Automatisering Zaanstad 1979.

Het is interessant om in verschillende notulen terug te kunnen lezen, hoe dit plan op allerlei plekken in de organisatie werd bediscussieerd. Om te beginnen de medezeggenschapscommissie van de Secretarie waar dit gebeurde in samenhang met de bespreking van de al eerder genoemde *Interim nota Automatisering*. De gemeentesecretaris, H.A. Visser, legde het verband met het groeiend gebruik van gegevens uit de bevolkingsadministratie door andere afdelingen. Het besef was ontstaan dat gegevens bij afdelingen een overlap hadden met de bevolkingsadministratie en daarom werden de wijzigingen vanuit Burgerzaken doorgegeven aan andere afdelingen om daar handmatig te worden bijgewerkt. Verder kwam ter sprake dat automatisering zou ingrijpen in het werk van de mensen en dat het kostenaspect gezien moest worden in relatie tot de verbetering van de kwaliteit.<sup>93</sup> Het voorstel kwam ook op de agenda van twee raadscommissies, die van Personeelszaken en van Financiën, Economische Zaken en Werkgelegenheid. De gezichtspunten die daar genoemd werden, verschildden niet zoveel van elkaar. De commissieleden maakten zich zorgen om de persoonsgegevens, de vraag of het

<sup>93</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 621, notulen medezeggenschapscommissie Secretarie 27 februari 1978.

automatiseren in eigen beheer uitgevoerd zou moeten worden of bij het CVA, en wat de gevolgen voor het personeel zouden zijn. In de tweede commissie kwam echter wel een nieuw gezichtspunt naar voren: het verband met de automatisering van de onroerend goed belasting en van de leerplichtadministratie.<sup>94</sup> Vrijwel de meeste subjecten (belastingplichtige personen) in deze administraties kwamen namelijk ook voor in de bevolkingsadministratie.

Het voorstel om het benodigde krediet van f 467.000 daadwerkelijk te gaan verlenen leverde in de gemeenteraad van 8 juni 1978 nog een fikse discussie op. Er waren nog steeds zorgen over de privacybescherming en de rol van het CVA. Ook was er onvrede over de zo snelle vervanging van de citograaf. Het college kreeg van het raadslid J.A.M. Diederens (CDA) daarom het verwijt te weinig vooruit te denken. De verantwoordelijk wethouder Esser verwierp deze kritiek door te stellen dat de automatisering gefaseerd zou worden ingevoerd. Daardoor was de citograaf helemaal nog niet overbodig, temeer daar deze zou worden doorgeschoven naar de GSD. De gefaseerde invoering zou verlopen in overeenstemming met de landelijke invoering van automatisering van deze administratie. Hij voegde daaraan toe dat de invoering aanvankelijk gepland stond voor het jaar 1980. De samenhang met de onroerend goed belastingen maakte het noodzakelijk om deze stap eerder te zetten, zodat de subjectgegevens in de belastingadministratie op tijd in orde zouden zijn voor de verzending van de aanslagen. Uiteindelijk ging de raad toch zonder hoofdelijke stemming met algemene stemmen akkoord met het voorstel.<sup>95</sup> In het jaar daarop werd de invoering van de automatisering in gang gezet. Dit vergde een grote inspanning van de medewerkers van de afdeling Bevolking gevegd en daarom deed de chef van deze afdeling, G. Rekoert een beroep op het college om een gratificatie toe te kennen aan het personeel van zijn afdeling. De afwijzing was typerend voor krapte van die tijd.<sup>96</sup>

### 3.3.2 Administraties GSD

In de voorafgaande paragraaf 2.3 werd al aangegeven dat de GSD van Zaandam de administratie van de bijstandsuitkeringen uitvoerde met behulp van computers van het CVA. In het inrichtingsplan voor de gemeentelijke organisatie uit 1974 komen bij de administratie binnen de Sector voor Administratief Werk drie formatieplaatsen voor bij de functie 'bedieningsapparatuur'. Vermoedelijk ging het hierbij om de invoer van gegevens. Voordat ik verder inga op de ontwikkelingen op automatiseringsgebied is het nodig om uitgebreider de context van de GSD te schetsen. In de inleiding werd al genoemd dat het in economisch

---

<sup>94</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 544, notulen raadscommissie Personeelsaangelegenheden 22 maart 1978.

<sup>95</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 737 t/m 740, notulen gemeenteraad 8 juni 1978.

<sup>96</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 697, notulen Kerncommissie 1 augustus en 17 december 1979.

opzicht slechter ging in de Zaanstreek. De traditionele industrieën sloten, reorganiseerden of verhuisden, met als gevolg een fikse toename van de werkloosheid die tot in de jaren 1980 bleef doorstijgen. Dat leidde tot een groei van het aantal cliënten van de Algemene Bijstandswet (ABW) en dus taakverzwaring voor de GSD.<sup>97</sup> Daarbij is van belang op te merken dat de GSD ook op andere taakgebieden te maken kreeg met een taakuitbreiding: de Rijksgroepsregeling Werkloze Werknemers (RWW) en de Wet op de bejaardenoorden (WBO) waren er bij gekomen. Deze verwerking werd voortgezet door de bestanden van de andere Zaangemeenten toe te voegen aan het bestand van Zaandam. De programmatuur van het CVA voldeed echter niet volledig aan de wensen die het gevolg waren van de verschillende wettelijke regelingen in het takenpakket van de dienst. Zo was het niet mogelijk om de Wet Werkloosheidsvoorziening (WWV) uit te voeren en daarom was al door Zaandam in 1972 een Philips P352 Officecomputer aangeschaft. Deze bleek echter niet opgewassen tegen de sterke groei van de bestanden als gevolg van de bestuurlijke fusie en stijgende werkloosheid. Vervolgens werd voor de WWV uitgeweken naar de Honeywell Bull computer van Gemeentewerken.<sup>98</sup>

Van belang was echter ook de interne gang van zaken binnen de GSD. In 1974 en 1975 heerste er grote onrust binnen de dienst, waarbij verschillende problemen door elkaar speelden. In de eerste plaats de taakverdeling binnen de dienst en de bijkomende onvrede met de werkomstandigheden in de wijkkantoren in de voormalige gemeenten. In de derde plaats bestond er onvrede over het geautomatiseerd systeem van het CVA. De werkwijze daarvan sloot niet aan op hoe men gewend was te werken, waardoor er nauwelijks meer controles werden uitgevoerd op de inkomstenbriefjes die de cliënten moesten inleveren. De wens kwam naar voren gebruik terug te keren naar de eerder genoemde Philips Officecomputer waarvan de werking meer zou passen bij de eigen werkwijze.<sup>99</sup> De capaciteit van deze machine was niet toereikend.

Dat de onvrede niet specifiek Zaans was, zo bleek uit de *Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad* uit oktober 1979, geschreven door K. Elsinga adjunct-directeur van de dienst. Deze nota groeide uit tot een trilogie waarvan de volgende delen verschenen in 1981 en 1983. Elsinga noemde als doelstellingen van automatisering accurate uitkeringsadministraties, snelle en volledige informatieverstopping, en als derde verbetering van de werkbeheersing. Ten tijde van de aansluiting van Zaandam in 1970 bij

---

<sup>97</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 98 en 100; idem, *De bedding voor morgen*, 146 en 150.

<sup>98</sup> NL-ZdGAZOA-0161, inv. nr. 27, K. Elsinga, *Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad* 1979.

<sup>99</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 348, notulen medezeggenschapscommissie GSD 13 augustus en 15 oktober 1974 en 25 juni 1975.

het CVA was het de bedoeling om landelijk te gaan werken aan de realisatie van een beter systeem. Daartoe was een gebruikersclub ingesteld en werd er overlegd met de directies van sociale diensten. In 1978 zou de invoering worden opgestart en daarvoor werd binnen het CVA-verband een implementatieteam ingesteld waarin de gemeenten Alkmaar, Haarlemmermeer, Velsen en Zaanstad samenwerkten. Dit leidde tot een beleidswijziging van het CVA waarbij het oppoetsen van de in gebruik zijnde systemen de voorrang kreeg boven het wachten op landelijke ontwikkelingen. Als gevolg van de aansluiting van Haarlem werd de koers nogmaals verlegd, namelijk naar het ontwikkelen van een volledige uitkeringenadministratie (inclusief debiteuren en grootboekadministratie) die ook nog eens permanent toegankelijk zou moeten zijn.<sup>100</sup>

De eerste nota van Elsinga is niet alleen interessant omdat het een bron is voor het onderzoeken van de gang van zaken binnen de GSD. Dit document is namelijk ook de oudst bekende specificatie van eisen en eisen voor een nieuw informatiesysteem. Daar komt bij dat deze nota zowel de functionele kanten als de niet-functionele eigenschappen van de gewenste oplossing behandelt. Bij de functionele eisen gaat het over de vraag wát het systeem moet doen, terwijl de niet-functionele eisen betrekking hebben op kwaliteitseisen (zoals verwerkingssnelheid, beschikbaarheid, aantal gebruikers). Om dit geheel technisch te realiseren werd gekozen voor het eerder beschreven systeem van gedistribueerde gegevensverwerking. Dit hield in centrale verwerking van mutaties bij het CVA, een minicomputer in Zaanstad en verbindingen naar alle wijkkantoren van de GSD. In de nota legde Elsinga expliciet de relatie met het gemeentelijk *Beleidsplan Automatisering*. Opmerkelijk is zijn optimistische inschatting van de toekomstige gebruikers:

Reacties van mensen op veranderingen zijn meestal afwerend, doch bij administratieve automatisering geldt over het algemeen dat men na invoering meestal niet terug wil.<sup>101</sup>

### 3.3.3 Overige toepassingen

Al enkele malen is de computer van Gemeentewerken genoemd waarvan we weten dat deze zowel gebruikt werd voor de eigen administratie van de dienst (waaronder ook het Grondbedrijf) als voor andere onderdelen van de gemeente. De bediening van deze machine was opgedragen aan de sectie Automatisering binnen de hoofdafdeling Administratie van

---

<sup>100</sup> NL-ZdGAZOA-0161, inv. nr.27, K. Elsinga, Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad 1979.

<sup>101</sup> Ibidem, 17.



Gemeentewerken. Deze eenheid bestond uit één programmeur en twee posttypistes.<sup>102</sup> Helaas is er niets aangetroffen over de ontwikkeling van de automatisering bij DGW. Toch moet die er zijn geweest, gezien de plannen uit 1983 die in paragraaf 4.3.1 aan de orde zullen komen. Ook op verschillende andere werkterreinen moet in die beginjaren van de nieuwe gemeente zijn nagedacht over de inzet van informatietechnologie. Bijvoorbeeld voor de gehele financiële administratie waarvan al onderdelen draaiden op de computer van Gemeentewerken. Toch duurde het tot in 1979 voordat er serieuze plannen op tafel kwamen om de afdeling Centrale Administratie van de gemeente volledig te gaan automatiseren. Deze voorstellen werden in de gemeenteraad zonder hoofdelijke stemming en met algemene stemmen aanvaard. Kennelijk was de raadsleden doordrongen van nut en noodzaak van een geautomatiseerde boekhouding. Het is begrijpelijk vanuit de financiële krapte van de gemeente dat enkele raadsleden er nadrukkelijk om vroegen de prioriteit te leggen bij de bewaking van de kredieten.<sup>103</sup>

Op het gebied van personeelsbeheer was het niet zozeer de salarisadministratie die de aandacht van de raad kreeg. Deze was namelijk al uitbesteed aan DOA en in 1977 overgegaan naar het systeem vernoemd naar de Commissie Automatisering Salarissen Onderwijs (CASO) voor het onderwijzend personeel en naar het CVA voor de overige ambtenaren. Wat vooral de prioriteit kreeg was de aanpak van het ziekteverzuim. In oktober 1979 stelde de raad een krediet van f 40.000 beschikbaar voor de opzet van een geautomatiseerd ziekteverzuimregistratiesysteem. Deze registratie was al belegd bij de gemeentelijke Dienst Volksgezondheid (DVG). Opmerkelijk is dat de discussie in de raad niet zozeer ging over de hoogte en oorzaken van het ziekteverzuim, hoewel dit binnen gemeente Zaanstad hoog was en op andere momenten wel als probleem werd gezien. Bij deze beraadslaging stond de bescherming van de privacy centraal. Deze discussie moet gezien in verband met een brede maatschappelijke discussie die werd aangejaagd door de plannen voor een Centrale Persoonsadministratie (CPA). Toch verleende de gemeenteraad het gevraagde krediet weliswaar zonder hoofdelijke stemming maar toch onder de nadrukkelijke voorwaarde dat het college werk ging maken van de verordening op de privacybescherming.<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1608, rapport Ambtelijke organisatieopzet secretarie, diensten en bedrijven gemeente Zaanstad, 8 januari 1974.

<sup>103</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1053, notulen raadscommissie Financiën 03 mei en 12 november 1979; inv. nr. 741 t/m 743, notulen gemeenteraad 11 en 13 december 1979.

<sup>104</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 741 t/m 743 notulen gemeenteraad 10 oktober 1979.

Het energiebedrijf GEB/GZW is in dit onderzoek een tamelijk gesloten boek gebleven. Toch was er wel iets gaande. In de notulen van de medezeggenschapscommissie van dit gemeentebedrijf komt in 1976 het onderwerp automatisering twee keer voor. De heer G.M. Schutte (vertegenwoordiger van het GEB/GZW in de ACA) gaf op uitnodiging van deze medezeggenschapscommissie een uiteenzetting over de gemeentelijke automatiseringsplannen. Hij vertelde dat het in gebruik zijnde systeem aan vervanging toe was, zowel vanwege de groei (van het bedrijf en van het aantal gebruikers), als vanwege het feit dat klanten steeds vaker om meer uitleg vroegen over de energienota's. Ook was er bij de leiding een groeiende behoefte om sneller aan informatie te komen om het bedrijf te sturen. Het eerste punt van discussie in de medezeggenschapscommissie betrof de werkgelegenheid. Daarbij kwam de verwachting naar voren dat de werkgelegenheid weinig zou veranderen, maar dat een deel van de functies wel een andere inhoud zou krijgen. Vervolgens kwamen aan de orde de financiële haalbaarheid van de investering en de wijze van verwerven (koop of huur). Ook de informatieverstrekking aan de klanten en de snelheid van de verwerkingen van de betalingen en aanpassing van tariefwijzigingen op voorschotbedragen kwamen uitgebreid aan de orde. In 1978 werd door de bedrijfsleiding een stuurgroep ingesteld om de mogelijkheden uit te zoeken waarbij de heer Ten Wolde de medezeggenschapscommissie vertegenwoordigde.<sup>105</sup> Het is bijzonder jammer dat er van het GEB/GZW zo weinig archiefmateriaal is aangetroffen, omdat juist deze discussiepunten de indruk geven dat deze organisatie vroeg ervaring had opgedaan met automatisering en daar lering uit had getrokken.

De eerste aanzet tot het gebruik van informatietechnologie op het gebied van de documentaire informatievoorziening (het creëren, bewerken, distribueren en opslaan van documenten) deed zich voor bij DGW. In 1977 werd in de raad gesproken over de aanschaf van een tweede machine voor tekstverwerking die zou worden ingezet bij het opstellen van brieven bestekken, plannen en dergelijke. Alleen het raadslid mevrouw Schoonhagen – de Oude (Democratisch Socialisten 70 – DS70) stelde daarover kritische vragen. De gewenste machines van het merk IBM zouden nogal omslachtig in het gebruik zijn, terwijl besparing op arbeidskosten juist een van de argumenten voor de aanschaf was geweest. Had de gemeente wel een marktonderzoek uitgevoerd? Zij maakte zich ook zorgen om de afhankelijkheid van IBM door opnieuw met deze fabrikant in zee te gaan. Toch werd zonder

---

<sup>105</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 621, notulen medezeggenschapscommissie GZW/GEB 19 en 27 juni 1976 en 28 augustus 1978.

hoofdelijke stemming conform het voorstel van het college besloten.<sup>106</sup> In hoeverre er machines voor tekstverwerking werden ingezet bij andere onderdelen van de gemeente, is niet duidelijk.

### 3.4 Overzicht van de periode

Essentieel voor een goed begrip van de eerste jaren van de jonge gemeente is het besef dat gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie telkens geconfronteerd met allerlei tegenvallers en problemen. Er springen drie politiek-bestuurlijke thema's uit die voor het onderwerp van dit onderzoek van groot belang zijn. Om te beginnen de financiële problematiek als het gecombineerd gevolg van de verplichtingen die het Ontwikkelingschap was aangegaan en de economische achteruitgang van Nederland in het algemeen die leidden tot minder inkomsten voor de gemeente. De economische recessie droeg bij aan het tweede probleem: de groei van de werkloosheid en daarmee het groeiende aantal uitkeringsgerechtigden. Deze twee problemen leidden tot de noodzaak om de artikel 12 status aan te vragen. Het derde probleem was de binnengemeentelijke decentralisatie en bestond uit een ruimtelijke en een culturele component. Ruimtelijk omdat er sprake was van een nauwe samenhang met de geografische omstandigheden van een langgerekte gemeentelijk grondgebied. De culturele component was de wens van verschillende Zaankanters om zelfstandig te blijven. Over de door het nieuwe gemeentebestuur gekozen aanpak is veel geschreven. Denk aan het experiment met de wijkraden, maar minstens zo belangrijk voor mijn onderzoek is het na de fusie in stand houden van een kostbare organisatorische infrastructuur van hulpsecretarieën en wijkkantoren.

In een nieuwe organisatie is besturing sowieso een probleem. In het geval van de nieuwe gemeente Zaanstad valt op dat er weliswaar van te voren veel was nagedacht over de structuur van de ambtelijke organisatie, maar vrij weinig over de werkprocessen. Het is waarschijnlijk dat dit probleem werd aangepakt door de administraties van de zes kleine gemeenten simpelweg te voegen bij die van Zaandam. In deze gemeente waren al enkele computers in gebruik (met name bij DGW, GEB/GZW en GSD) en ook had deze gemeente een deel van de uitkeringenadministratie al ondergebracht bij het CVA. Vanuit het oogpunt van technisch regime bezien was er sprake van een hybride situatie. De administratie werd overwegend met traditionele middelen uitgevoerd. Mainframe computers waar de gemeente gebruik van maakte stonden bij het CVA en bij leveranciers. De enkele computers die binnen de gemeente aanwezig waren, behoorden tot de categorie van ponskaartenmachines. Het

---

<sup>106</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 445 t/m 446, notulen gemeenteraad 26 mei 1977.

technisch streefbeeld voor de automatisering werd de gedistribueerde gegevensverwerking. Deze bestaat uit de combinatie van centrale verwerking bij het CVA en de lokale inzet van minicomputers voor de raadpleging en invoer van gegevens. Qua gegevenshuishouding drong het besef door dat de administraties van de verschillende organisatieonderdelen wel iets gemeenschappelijk hadden, namelijk de persoonsgegevens van de inwoners. Deze kwamen in vele doublures voor met alle gevolgen van dien: verschillen in schrijfwijzen, achterhaalde gegevens en veel dubbel werk.

Het CVA is een duidelijk voorbeeld van intergemeentelijke samenwerking om automatisering op gang te brengen. Die samenwerking bestond vooral uit het gemeenschappelijk exploiteren van een computercentrum met apparatuur. Van ketensamenwerking, in de zin van samenwerking in werkprocessen die organisatiegrenzen overschreed, was nog geen sprake. Zowel de samenwerking met andere gemeenten als binnen de eigen gemeentelijke organisatie bleef lastig. Aanvankelijke liet Zaanstad zich leiden door de ideeën van de SOAG die erg uniform waren, maar aan het eind van deze periode besloot ze het SOAG basisplan los te laten. Wel wilde de gemeente nog doorgaan met het CVA, maar ook waren er intern geluiden te horen over een zelfstandiger koers.

De medewerkers van de gemeente speelden op twee manieren een belangrijke rol. Zowel wat betreft de gevolgen voor hun toekomstperspectief als hun actieve rol. In de discussies over automatisering kwam steevast het werkgelegenheidsaspect om de hoek kijken. Dat was niet zo vreemd gezien de heersende werkeloosheid, de gemeentelijke personeelsstop en de onbekendheid met automatisering voor velen. Er werd regelmatig gesproken over het gevaar van eentonig werk. De actieve rol van de ambtenaren werd vooral vertolkt door de medezeggenschapscommissies, terwijl het georganiseerd overleg van vakorganisaties met de werkgever hierin nauwelijks een rol speelde. Als we kijken naar de intern betrokkenen dan vallen een paar dingen op. Binnen het college waren er twee wethouders die ten aanzien van automatisering een belangrijke rol speelden. Dat was in eerste instantie de portefeuillehouder voor Personeelszaken (Esser), die ook al in Zaandam over deze portefeuille ging. Op een bepaald moment verschoof het onderwerp naar de portefeuillehouder van Financiën (in deze periode W. Jonker ) en dat bleef zo daarna. Dit paste bij de overheersende doelstelling van het streven naar meer doelmatigheid. Op ambtelijk niveau waren er drie hoofdrolspelers: de directeur POZ (Fris), het afdelingshoofd Organisatieontwikkeling (Limborgh) en de adjunct-directeur van de GSD (Elsinga). Geen van deze drie kon betiteld worden als automatiseringsdeskundige.

Als we de overstap maken van het perspectief van medewerkers naar klant dan valt meteen op dat het begrip klant helemaal niet gebruikt werd. In plaats daarvan was telkens sprake van burgers, inwoners en cliënten van de GSD. Met name het in stand houden van de hulpsecretarieën en wijkkantoren was in deze jaren de manier om de dienstverlening aan

de inwoners vorm te geven. Informatietechnologie als middel om de dienstverlening te verbeteren kwam alleen ter sprake in de plannen van Elsinga en het GEB/GZW. Met name in de gemeenteraad werd het perspectief van de burgers vertaald naar het kostenvraagstuk en de bescherming van de privacy.

Voor deze periode is het lastig om het begrip (organisatie)cultuur meteen te plaatsen. Hoewel het woord cultuur in deze jaren niet in de bronnen voorkomt, valt er toch wat over te zeggen. Om te beginnen cultuur als contingentiefactor. Het is opmerkelijk hoeveel belang het bestuur van Zaanstad er aan hechtte om de binnengemeentelijke decentralisatie op gang te brengen. Naast de reguliere bestuurlijke organisatie van gemeenteraad, college, secretarie en diensten werd een experiment gestart met wijkraden die elk een eigen dagelijks bestuur en budget. Op ambtelijk niveau kwamen de hulpsecretarieën en wijkkantoren. Die waren duidelijk bedoeld om tegemoet te komen aan de wensen tot instandhouding van de dorpsidentiteiten. In de geraadpleegde bronnen is echter geen enkele aanwijzing te vinden dat deze lokale identiteiten in de raad, het bestuur of het ambtenarenapparaat doorspeelden bij de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie of bij de inzet van informatietechnologie. In hoeverre dat wel een rol speelde op andere beleidsterreinen valt buiten het kader van dit onderzoek.

Vanuit het begrip organisatiecultuur als aspectsysteem is met name interessant om te kijken naar waarden die in de discussies speelden. In de eerste plaats is dit de financiële invalshoek van waaruit problemen, voorstellen en verschijnselen worden bekeken. Het tweede punt is de zorg om de privacybescherming. Kennelijk zagen raadsleden en medewerkers een bedreiging daarvan door de inzet van computers, maar op een enkele uitzondering na, werd nooit uitgesproken waaruit die dreiging zou bestaan. Het derde opvallende punt is het vraagstuk van in eigen beheer automatiseren of niet. Tot slot was er de zorg om het behoud van de werkgelegenheid voor het eigen personeel.

Gemeente Zaanstad startte haar bestaan zonder visie, strategie of plan ten aanzien van automatisering en werkprocessen. Door de directie POZ werd enkele malen aan de bel getrokken toen de zaak als gevolg van overbelasting dreigde vast te lopen. De grootste schok werd waarschijnlijk in de winter van 1977/1978 teweeg gebracht door de *Interim nota Automatisering*. In de nota werd gekozen voor het volgen van de landelijke plannen van de SOAG. Pas in 1979 werd een eigen visie ontwikkeld dat als *Beleidsplan Automatisering* werd ingediend en vastgesteld. Daarin werd gekozen voor een veel zelfstandiger koers op het terrein van automatisering voor de gemeente Zaanstad: wel door te gaan met het CVA, maar ondertussen de projectenagenda te laten bepalen door de eigen prioriteiten. De kernwoorden in het beleidsplan zijn: doelmatigheid, besturing, kosten, gevolgen voor werkgelegenheid en waarborgen privacybescherming.

## 4 Sanering en afslanking (1980-1986)

Aan het wagen van bespiegelingen over de toekomst van het C.V.A. waag ik mij niet. Ik hoop dat het een goede toekomst zal zijn, maar niets is zo veranderlijk als de automatiseringswereld en ik houd dan ook beslist geen speculatieve beschouwing met betrekking tot de vraag hoe de situatie er over vier of vijf jaar zal uitzien.

Wethouder W. Jonker in de gemeenteraad van 12 december 1985<sup>107</sup>

De jaren 1980-1986 waren voor Nederland als geheel op sociaaleconomisch gebied een periode van achteruitgang. In de eerste paragraaf hierna komt aan de orde hoe dit in Zaanstad uitpakte en vooral hoe het gemeentebestuur daarmee omging. In de tweede paragraaf bespreek ik de effecten van de sociaaleconomische omstandigheden op het automatiseringsbeleid. Daarna komt aan de orde hoe de automatisering zich op verschillende werkterreinen uitbreidde. Het hoofdstuk krijgt weer een afsluiting door een overzicht vanuit de theoretische concepten.

### 4.1 Algemeen

In zijn nieuwjaarsrede van 1981 bracht burgemeester A.J. Lems de zorgen van het gemeentebestuur onder woorden. Hij maakte zich nog meer dan in zijn rede van het jaar daarvoor hoofdbrekens over de werkgelegenheid van de inwoners, de gemeentelijke inkomsten en de bezuinigingen op de collectieve sector. Maar gemeentebestuurders zouden zijn inziens tekort schieten als zij zich lieten meedrijven door doemdenken. Hij zocht de oplossing vooral in het toepassen van innovatie. De hoofdschotels voor dat jaar waren: de samenvoeging van de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling van de Secretarie en de dienst Gemeentewerken in de Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken (wat nodig was om de stedelijke ontwikkeling beter op gang te brengen), het sluitend krijgen van de meerjarenbegroting en het vastgesteld krijgen van de Structuurschets in verband met de woningbouwplannen.<sup>108</sup> In de rede van het jaar daarop klonk echter nog steeds somberheid door. De economische bedrijvigheid in de Zaanstreek liet te wensen over en Lems maakte zich vooral zorgen over de werkloosheid onder jongeren.

---

<sup>107</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 21, notulen gemeenteraad 12 december 1985.

<sup>108</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1101 t/m 1106, notulen gemeenteraad 8 januari 1981.

Hij noemde de werkloosheid als het grote probleem voor zowel consumenten als overheden omdat de hoge rentestand grote sommen geld kostte die hij liever besteedde. Deze problematiek noodzaakte het gemeentebestuur om in Den Haag te blijven hameren op aandacht voor de lokale problemen. Ook voor ambtenaren waren het roerige tijden, niet in de eerste plaats vanwege de arbeidsvoorwaarden, maar zijns inziens meer door de gecompliceerdheid van de besluitvormingsprocessen in een neergaande economie.<sup>109</sup>

Deze twee redes schetsen een helder beeld van de problemen waar het gemeentebestuur voor stond. Nederland was na de oliecrisis van 1973 in een diep dal terechtgekomen. De wereldhandel liep terug, de particuliere consumptie in het binnenland nam behoorlijk af en de fondsen waarmee de regering het bedrijfsleven altijd steunde, raakten uitgeput. De bestrijding van de inflatie had in die omstandigheden de hoogste prioriteit van de rijksoverheid gekregen. In 1982 was de werkloosheid 13,5% van de beroepsbevolking en nog eens 13% van de werknemers was in de Wet Arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO) terechtgekomen.<sup>110</sup> In de Zaanstreek werd de industrie extra hard getroffen. Volgens Woudt vond er in de Zaanstreek tussen 1970 en 1985 een proces van sluiting, inkrimping en verplaatsing van industrie plaats. Hij plaatste dit proces tegen de achtergrond van internationale concernvorming en concentraties van bedrijven waar de Zaanse industrie moeilijk in mee kon gaan. Een specifiek Zaanse factor was dat het vaak ging om familiebedrijven waarin het ontbrak aan kapitaal om noodzakelijke modernisering en schaalvergroting uit te voeren. Daarnaast was de kwaliteit van het management ontoereikend.<sup>111</sup>

In paragraaf 3.1 hiervoor kwamen al de bezuinigingen ter sprake die door de regering Van Agt waren ingevoerd. In 1982 werd dit kabinet opgevolgd door het eerste kabinet Lubbers dat de eerder aangekondigde bezuinigingen stevig doorzette door verlaging van de ambtenarensalarissen en ingrepen op de sociale voorzieningen.<sup>112</sup> Ook gemeenten moesten inleveren en dat was een ingrijpend en pijnlijk proces. Zoals de historicus Woltjer omschreef, werd steeds duidelijker dat bezuinigingen behalve een politiek vooral een bestuurlijk probleem waren.<sup>113</sup> In de geschiedenis van Zaanstad is een belangrijk markeringspunt de week van 15 tot en met 19 november 1982. Het voltallige college hield toen in de brandweerkazerne van Krommenie bezuinigingsoverleggen, waar de leiding van alle

---

<sup>109</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1502 t/m 1503, notulen gemeenteraad 7 januari 1982.

<sup>110</sup> Liagre Böhl, 'Consensus en polarisatie', 318-319.

<sup>111</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 668-670; idem, *De bedding voor morgen*, 597-598.

<sup>112</sup> Wielenga, *Nederland in de twintigste eeuw*, 495.

<sup>113</sup> Woltjer, J.J., *Recent verleden*, 651.

secretarie-afdelingen, diensten en directies één voor één moesten verschijnen om de vraag te beantwoorden welke mogelijkheden tot besparingen zij zagen binnen hun werkterrein. De verslagen daarvan geven bijzonder helder inzicht in de uitvoering van gemeentelijke taken en hoe de leidinggevenden vaak met grote tegenzin meewerkten aan bezuinigingsmaatregelen. Deze operatie was niet de laatste (want kostenbesparing bleef een permanent punt van aandacht) maar wel de meest markante en noodzakelijkste. De gemeente kreeg in ruil voor deze sanering en in aanvulling op de artikel 12 status een verhoging van de uitkeringen uit het Gemeentefonds die doorliepen tot in het jaar 1988. In het jaar daarop werd Zaanstad financieel gezond verklaard waarmee de artikel 12 status werd opgeheven. In totaal legde het Rijk f 128,5 miljoen toe. Eén van de effecten van de jarenlange bezuinigingswoede was dat het ambtenarenapparaat tussen 1974 en 1993 terugliep van 1.500 naar 1.200 formatieplaatsen.<sup>114</sup> In paragraaf 3.1 is al besproken dat de cijfers over de jaren 1977 en 1978 enigszins onbetrouwbaar zijn en voor de daarop volgende jaren ontbreken tot 1984 (zie grafiek 1). Toch is er met ingang van dat laatste jaar onmiskenbaar een daling van de personeelsomvang ingezet die zoals in komende hoofdstukken zal blijken, een blijvende stempel zou drukken op de cultuur van de organisatie. Daarbij zal echter ook blijken dat er geen direct oorzakelijk verband is tussen de opkomst van de computer en de daling van de omvang van het personeel.

Economische achteruitgang en financiële tekorten waren echter niet de enige problemen waar het gemeentebestuur en ambtelijk apparaat mee geconfronteerd werden. Zo speelden ook al jarenlang de inrichting van de (openbare) ruimte en woningbouw. In 1987 werd een nieuw streekplan voor het Amsterdam-Noordzeekanaalgebied vastgesteld. Al voor het ontstaan van de gemeente waren er plannen gemaakt voor grootscheepse woningbouw in de groene gebieden rondom de gemeente. (In bijlage 6.2 zijn deze gebieden op de stadsplattegrond uit 1988 aangegeven.) Verschillende van deze plannen gingen echter om redenen van natuurbehoud niet door zoals het Guisveld en de Kalverpolder. Andere plannen werden later in beperktere mate uitgevoerd zoals Houtveld en Assendelft-Noord. In plaats daarvan koos het gemeentebestuur steeds meer voor binnengemeentelijke bebouwing op plekken waar industrieën waren geweest (met name langs de oevers van de Zaan) en voor stadsvernieuwing (Russische Buurt en Spoorbuurt in Zaandam).<sup>115</sup> Ruimtelijke inrichting is meer dan woningbouw en natuurbehoud; het gaat ook over bovengrondse en ondergrondse infrastructuur. In de Zaanstreek ging het in de periode van dit onderzoek vooral over

---

<sup>114</sup> Woudt, *De bedding voor morgen*, 235

<sup>115</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 63, 79; idem, *De bedding voor morgen*, 123, 127-128, 214, 223 en 242



bovengrondse wegen, verkeerscirculatie en ondergronds over de aanleg van diepriolering. Beide soorten projecten waren nogal kostbare aangelegenheden in een gemeente met een drassige bodem waarin bovendien nog steeds industriële activiteiten plaatsvonden.<sup>116</sup> Deze onderwerpen behoorden tot het taakgebied van de DSOW.

## 4.2 Organisatie en automatisering

In de jaren '80 kreeg de automatisering binnen Zaanstad steeds meer toepassingen. Dat maakt het noodzakelijk om de beschrijvingen van de gebeurtenissen en ontwikkeling nog meer op te splitsen dan in het vorige hoofdstuk. Om te beginnen komt in deze paragraaf het eigen automatiseringsbeleid van de gemeente aan de orde en daarna de samenwerking met andere gemeenten in de SOAG en het CVA. In werkelijkheid greep alles op elkaar in. Niet alleen was het eigen beleid deels afhankelijk van de samenwerking, maar ook was het CVA betrokken bij verschillende toepassingen. Het zal daarom nodig zijn om soms in herhaling te treden.

### 4.2.1 Gemeentelijk automatiseringsbeleid

Op 11 december 1979 had de gemeenteraad het *Beleidsplan Automatisering* vastgesteld. Daarin waren twee belangrijke organisatorische maatregelen getroffen: de instelling van de ACA en het creëren van de functie van coördinator automatisering. In maart daarop volgde H.J.A.M. de Groot benoemd op die functie. Een jaar na de vaststelling van het beleidsplan leverden De Groot en de ACA hun eerste beleidsstuk op in de vorm van een inventarisatie van de lopende automatiseringsactiviteiten. Daarin kwamen verscheidene activiteiten naar voren die ook al genoemd waren in eerdere overzichten. Maar vernieuwend aan dit rapport was dat het ook een analyse bood van de haperingen in de automatiseringsprojecten. Voor de gemeente als geheel werden de volgende oorzaken en de daaruit voortvloeiende problemen genoemd:

- Het niet tijdig bijstellen van het bestaande beleidsplan automatisering en het gebrek aan coördinatie hebben geleid tot een aantal op zichzelf staande projecten.
- Het ontbreken van procedures ten aanzien van nieuwe projecten hebben er toe geleid dat bij sommige projecten o.a.:
- de functionele systeemanalyse niet is goedgekeurd door de gebruiker waardoor achteraf allerlei problemen zijn ontstaan.
- de documentatie slecht is.

---

<sup>116</sup> Idem, *Bouwen aan Zaanstad*, 118, idem 217, 242

- Het op verschillende wijze op diverse plaatsen vastleggen van dezelfde gegevens leidt tot onnodige arbeid en veroorzaakt fouten.
- Het wegvallen van de voordelen van automatisering ten behoeve van de directe werkplaats door het ontbreken van via beeldscherm raadpleegbare bestanden.
- Het rendement staat in geen verhouding tot de jaarlijkse exploitatiekosten (± 2,5 miljoen).<sup>117</sup>

Het rapport van De Groot en de ACA bracht nogal wat teweeg. Het college wilde het weliswaar in principe vaststellen, maar vond het noodzakelijk om eerst nog advies te vragen aan de directeuren van diensten en bedrijven. Wel werd de ontwerp-raadsvoordracht geschikt geacht voor bespreking in twee betrokken raadscommissies: Personele en Organisatiezaken en Financiële en Economische Zaken. Ook kreeg de directeur POZ de opdracht om het huidige beleidsplan bij te stellen en het uitvoeringsplan voor 1982 te ontwerpen. De procedure automatiseringsprojecten was nogal centralistisch van aard: diensthoofden moesten toestemming voor aanschaf van computerapparatuur en -programmatuur eerst om advies vragen bij de coördinator automatisering voordat het college daarover een beslissing nam. Na besluit van B&W moest ook nog eens bij het CVA om goedkeuring van het besluit gevraagd worden.<sup>118</sup>

In het archief zijn helaas geen schriftelijke reacties van de directeuren aangetroffen, maar wel notulen van de twee betrokken raadscommissies en de gemeenteraad. De toon in januari 1981 was in beide commissies kritisch, maar zakelijk. In de commissie Financiën uitten de heren W.P. Tip (CDA) en J. Middelhoven (VVD) hun zorgen over het punt van efficiency dat door hen gedefinieerd werd als de verhouding tussen rendement en kosten. Inhoudelijk kwam het gebrek aan koppelingsmogelijkheden tussen de systemen, de organisatorische plaatsing van systeemanalisten en het uitblijven van de privacy verordening ter sprake.<sup>119</sup> Ook het CVA en de voortgang met de automatisering van de bevolkingsadministratie kwamen voorbij, maar daarover meer in de volgende paragrafen. De commissie POZ besprak, ondanks het voorstel van burgemeester Lems om alleen de personele consequenties aan de orde te laten komen, toch de inventarisatie in de volle breedte. Het gesprek ging weliswaar eerst over de opleiding van mensen en de

---

<sup>117</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, nota *Inventarisatie automatiseringsprojecten gem. Zaanstad* (Dienst POZ – Afd. OO) 1 december 1980).

<sup>118</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, besluit B&W 23 december 1980.

<sup>119</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1053, notulen raadscommissie Financiën 19 januari 1981.

consequenties voor de functiebeschrijvingen, maar al heel gauw ging het ook hier over privacy, beveiliging én de landelijke samenwerking.<sup>120</sup>

Op 5 februari 1981 volgde de bespreking in de gemeenteraad. Daar was de toon veel scherper. Volgens de heer Middelhoven was de zaak helemaal ontspoord en mevrouw A. van Walchren-Boonstra van de Zaanse Onafhankelijke Groepering (ZOG) vond dat het bestuur extern advies had moeten inwinnen. Mevrouw J. Ketzer (partij onbekend) zag op automatiseringsgebied ontwikkelingen die vrijwel niet meer bij te houden waren en maakte zich vooral zorgen over stagnatie in de toekenning en betalingen van uitkeringen. In deze raadsdiscussie speelde waarschijnlijk een rol dat een niet nader genoemde lokale krant geschreven had dat er *f* 2,5 miljoen over de balk was gesmeten. Dit betrof de liquidatie van de SOAG die in de komende paragraaf besproken wordt. Verschillende raadsleden vroegen om beleid en meer coördinatie. Wethouder Jonker legde in zijn verdediging het verband met de ontwikkelingen op technisch gebied. Computers werden kleiner en goedkoper, waardoor gemeenten veel meer de automatisering in eigen hand namen. Hij beloofde de raad dat er meer coördinatie binnen de gemeente zou komen. Bestellingen van computers mochten voortaan alleen nog maar via de coördinator automatisering gedaan worden. Hiermee nam de raad genoegen en keurde de inventarisatie goed.<sup>121</sup> Resumerend kan worden gezegd dat er tweeledige ontwikkeling plaatsvond in de raad: de toonzetting werd scherper en de zorgen verbreedden zich van kosten naar de deskundigheid binnen de gemeente en de continuïteit van de bedrijfsvoering.

In 1982 waren er aanzetten om te komen tot een beleid voor informatieverwerking en automatisering. De concept beleidsnota geschreven door De Groot leidde tot een stevige discussie in de ambtelijke top over de voorgestelde maatregelen. Er tekenden zich twee richtingen af: enerzijds POZ, Secretarie (m.n. FEZ) en anderzijds DSOW en GSD. De kern van de aanbevelingen waarover wel overeenstemming bestond, hield in dat er op beleidsniveau een instantie (bijvoorbeeld een stuurgroep) belast zou moeten worden met het opstellen van een informatieplan. Op uitvoerend niveau was het gewenst om te komen tot een centralisatie van het beheer van apparatuur en programmatuur. De discussie met de directies van de DSOW en GSD gingen over de concrete suggesties voor het opstellen van zo'n plan en voor de organisatie. Vooral hadden zij bezwaren tegen de instelling van een

---

<sup>120</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1047, notulen raadscommissie Personeelszaken en Organisatiezaken 21 januari 1981.

<sup>121</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1101 t/m 1106, notulen gemeenteraad 5 februari 1981.

centrale automatiseringsafdeling. Van de zijde van de DSOW behield men zich daarbij het recht voor om te komen met een eigen beleidsnota die er ook daadwerkelijk kwam.<sup>122</sup>

In september 1982 besloot het college op voorstel van de directeur POZ over te gaan tot de instelling van de voorbereidende werkgroep Informatieverwerking en automatisering. Uit de samenstelling blijkt dat de twee richtingen hierin vertegenwoordigd waren. Enerzijds waren dat H. Voorzee (chef POZ/afdeling Organisatieontwikkeling – voorzitter) en De Groot (coördinator automatisering – secretaris) die behoorden tot de centralistische richting”. Anderzijds vertegenwoordigden Th.S. Rinkel (chef hoofdafdeling Algemene Zaken DSOW), Elsinga (adjunct-directeur GSD), N.J. de Boer (adjunct-directeur GEB/GW) de “dienstenrichting”. Wat de opvattingen waren van het vijfde lid van de werkgroep, N.J. Medema (chef bureau Research van de hoofdafdeling FEZ), wordt niet duidelijk uit de geraadpleegde bronnen. Het resultaat van deze werkgroep was niet zo groot, omdat het college in februari 1983 maar een zeer beperkt besluit nam tot vernieuwing van de automatiseringsorganisatie. Dat bestond uit de instelling van een sectie automatisering bij de FEZ, wat praktisch gezien neer kwam op het omzetten van de functie van medewerker registratie in die van operator en die van medewerker boekhoudmachine in datatypist(e). Tevens kwam er een tijdelijke formatieplaats van systeembeheerder bij. Dit besluit was onderdeel van een breder plan tot wijziging van de organisatie van het bureau Registratie bij de FEZ.<sup>123</sup> Vanaf dat moment waren er twee organisatieonderdelen met een sectie automatisering waren: DSOW en FEZ.

In plaats van één gemeentelijk automatiseringsbeleid kwamen er twee beleidsplannen op dienstniveau. Zoals hierboven al is aangestipt, gebeurde dat bij de DSOW in april 1983 door het verschijnen van de vorm van de nota *Automatisering in de jaren tachtig*. Vanuit de GSD verscheen een vervolg op de *Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad* uit 1979. Aangezien deze nota nogal specifiek over de GSD gaat, wordt deze besproken in paragraaf 4.3.3. De nota van de DSOW is echter veel algemener van aard. Daar komt bij dat de auteur, T. Beets, een jaar later benoemd zou worden tot gemeentelijk coördinator automatisering. Deze nota beschouw ik dan ook als één van de mijlpalen in de ontwikkeling van het gemeentelijk automatiseringsbeleid. Hij valt op door een viertal kenmerken. Om te beginnen de bedrijfskundige aanpak:

---

<sup>122</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 235, concept *Beleidsnota informatieverwerking en automatisering* 7 april 1982, brieven van 12 en 24 augustus en 2 september 1982.

<sup>123</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 671, besluit B&W 22 februari 1983 met bijlagen.

De mogelijkheden tot het aanwenden van automatiseringstoepassingen worden primair bepaald door de behoefte van de betreffende organisaties. Deze dienen hun behoefte te baseren op de mogelijkheden om die toepassingen aan te wenden ten behoeve van de verbetering van de bedrijfsvoering. Niet de behoefte tot het gebruik van de nieuwste apparatuur, maar de noodzaak tot efficiëncyverbetering moet de reden zijn van de invoering van automatiseringstoepassingen. (...) Ervan uitgaande, dat de behoefte tot automatiseren primair voortkomt uit de behoefte te komen tot een efficiënte bedrijfsvoering, dienen de kosten te worden bestreden uit de opbrengst of het resultaat van de verbeteringen die bereikt worden.<sup>124</sup>

Het tweede dat opvalt, zijn de consequenties die daaruit getrokken werden ten aanzien van de situering van de computerfaciliteiten. Namelijk het beperken van de fysieke afstand tussen de faciliteiten en de gebruikers door de inzet van minicomputers. In het geval dit om efficiëncyredenen niet mogelijk was, dan pas de inzet van gemeentelijke faciliteiten of daarmee verbonden instellingen zoals het CVA. Als ook dat geen acceptabele oplossing bood, dan werd het inschakelen van commerciële instellingen niet uitgesloten. Deze visie op de situering van computerfaciliteiten kan gezien worden als de aanzet tot een ondergraving van het gemeentelijk voorkeursbeleid dat tot dan toe alleen koos voor het gebruik van de faciliteiten van het CVA. In de derde plaats werd een voorstel gedaan voor een andere inhoud van het automatiseringsbeleid. Het realiseren van een 'informatiestructuur' conform het SOAG-model (zie afbeelding 8 in paragraaf 3.2) dat sterk gericht was op de bestuurlijke informatievoorziening in combinatie standaardiseren naar leveranciers en concrete producten werd afgezworen. Het eigen gemeentelijk beleid zou voortaan moeten bestaan uit gemeentelijke 'informatievoorwaarden'. De automatiseringstoepassingen die het meest bijdroegen aan efficiency van de diensten konden op basis van die voorwaarden worden ingezet. Daarbij kon rekening worden gehouden met delegatie van de verantwoordelijkheden voor de bedrijfsvoering zoals die naar de verschillende organisaties binnen het gemeentelijk apparaat was gedelegeerd. Tot slot valt op dat deze nota nadrukkelijk verwijst naar bronnen waarop de ideeën waren gebaseerd. Dat waren met name artikelen uit gerenommeerde tijdschriften als *De Automatiseringsgids*, *Computable* en *Informatie*. Inhoudelijk valt vooral op dat Beets zich sterk maakt voor het gebruik van de *System Development Methodology* (SDM).<sup>125</sup> Dit is een methodiek voor het plannen, ontwerpen, bouwen, invoeren en beheren

---

<sup>124</sup> Collectie Beets, nota *Automatisering in de jaren tachtig* (Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken april 1983).

<sup>125</sup> Ibidem, 0-13 t/m 0-16.

van informatiesystemen die zich kenmerkt door een gefaseerde aanpak met strak omschreven stappen en (tussen) producten. Deze fasen zijn: 0. Vooronderzoek, 1. Definitiestudie, 2. Functioneel ontwerp, 3. Technisch ontwerp, 4. Programmeren en toekennen van taken, 5. Testen, 6. Conversie en invoering, 7. Systeemgebruik en beheer.<sup>126</sup> Deze voorkeur van Beets is niet geheel toevallig, want deze methode komt ook voor in de adviezen die bijvoorbeeld de VNG gaf aan haar leden om informatietechnologie in de organisatie te introduceren.<sup>127</sup> De oriëntatie op SDM en de verwijzing naar de bovengenoemde tijdschriften is een voorbeeld van de professionalisering van de mensen die zich bezighielden met de invoering van informatietechnologie binnen de gemeente Zaanstad. In paragraaf 4.3.1 zal ik nader ingaan hoe deze bedrijfskundige aanpak van Beets werd toegepast op de situatie binnen de DSOW.

Een jaar later bleken de tegenstellingen tussen de voorstanders van een centrale afdeling automatisering en de directie van de DSOW nog steeds te bestaan. In de medezeggenschapscommissie van DSOW werd de vraag gesteld of het juist was, dat door de VNG (waarschijnlijk werd hier bedoeld: de ODRP) bij verschil van mening tussen de ACA en de DSOW advies zou worden uitgebracht. De directeur van de DSOW, D. Brand, bevestigde dit gerucht. In hoeverre dit gerucht leidde tot een daadwerkelijke interventie, is niet duidelijk geworden uit de bronnen, maar zoals zal blijken uit de komende hoofdstukken, bleef deze controverse bestaan.

Midden jaren tachtig kwamen nieuwe vraagstukken op en oude kwamen terug. Over één van die oude vraagstukken (het CVA) gaat de volgende paragraaf. Een nieuw onderwerp dat Beets onder de aandacht van het bestuur en de ambtelijke leiding bracht, was datacommunicatie. De aanleiding daarvoor was het toenemende gebruik van decentrale randapparatuur (printers en beeldschermen). Hij voorzag ook dat er in de nabije toekomst steeds meer personal computers gebruikt zouden gaan worden. Het beleid was tot dan toe nogal ad hoc en daarom werd gepleit voor een leverancieronafhankelijk onderzoek. Het college nam dit advies over waardoor investeringen in lokale telefoonfaciliteiten in afwachting van de resultaten uit het onderzoek werden opgeschort. Ook kwam er een begeleidingsgroep met vertegenwoordigers uit de gemeentelijke organisatie (FEZ, GSD,

---

Zie ook T. Beets, *Scriptie III - 'Naar een automatiseringsplan'*. De planmatige aanpak van de analyse van de behoefte aan geautomatiseerde informatieverzorging en het aangeven hoe daarin te voorzien (Cursus Bedrijfskunde HTS Wiltzanghlaan Amsterdam, 1981-1983).

<sup>126</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/System\\_Development\\_Methodology](https://nl.wikipedia.org/wiki/System_Development_Methodology). Geraadpleegd op 17 januari 2022 omstreeks 14.00 uur.

<sup>127</sup> Arkel, *Gemeente, informatie, automatisering*, 131-132

DSOW en GEB/GZW).<sup>128</sup> In het komende hoofdstuk over de periode 1987-1989 zal de opkomst van de pc in Zaanstad nader aan de orde komen. Andere nieuwe vraagstukken, zoals de migratie van Honeywell Bull naar Wangsystemen en documentaire informatie komen in de paragraaf over toepassingen aan de orde.

#### 4.2.2 Gemeentelijke samenwerking

De problemen in de samenwerking van gemeenten op het gebied van automatisering leidden in 1980 tot de instelling van een landelijke projectgroep. Naar aanleiding van een rapport van deze groep bevestigde wethouder Jonker in september 1980 aan het dagelijks bestuur van het CVA dat gemeente Zaanstad voortging op het dubbele spoor dat in 1979 was ingeslagen: voortgaan met de samenwerking binnen het CVA in combinatie met eigen ontwikkeling van automatiseringsactiviteiten. Daarbij bekritiseerde Jonker het zware accent dat de SOAG legde op landelijke uniformering en standaardisering en toekenning van zware bevoegdheden aan een landelijke organisatie. In diezelfde brief maakte hij bekend dat Zaanstad ook een eigen IBM 8100 had aangeschaft.<sup>129</sup> (In de volgende paragrafen komt deze computer verschillende malen terug, maar zal na verloop van tijd worden aangeduid met het typenummer 8150. Dit is echter dezelfde machine.)

Daarmee waren de problemen bepaald niet over en dat leidde tot stevige discussie in de gemeenteraad. In de vergadering van 5 februari 1981 stond automatisering op de agenda en daarbij kwam de liquidatie van de SOAG uitgebreid aan de orde. Landelijk gezien was er sprake van een tekort van f 50 miljoen. Ook het CVA werd besproken en in het bijzonder de omschakeling van de dienstverlening naar meer advisering over eigen computerfaciliteiten bij gemeenten.<sup>130</sup> Wethouder Jonker bracht in oktober de leden van de commissie nog meer aan het schrikken gebracht toen hij met de mededeling kwam dat f 13 miljoen van de totale schuld van de SOAG ten laste zou komen van Noord-Holland. Het bedrag van f 5 miljoen kwam voor rekening van het CVA en de rest (f 8 miljoen) moest worden opgebracht door de gemeenten. Maar er was ook opbeurend nieuws in die vergadering in de vorm van een demonstratie van de nieuwe IBM computer van de afdeling FEZ.<sup>131</sup>

Het CVA startte in de winter van 1983-1984 met een charmeoffensief. De aanleiding daarvoor was het lopende keuzeproses voor een nieuw systeem voor de GSD. Het CVA zond een nota aan de gemeenteraad met een uitgebreide uitleg over zijn dienstverlening aan

---

<sup>128</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr.2024/59, advies ACA 6 maart 1985 en besluit B&W 23 april 1985 met bijlagen.

<sup>129</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief 2 september 1980; Arkel, *Gemeente, informatie, automatisering*, 91.

<sup>130</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1101 t/m 1106, notulen gemeenteraad 5 februari 1981,

<sup>131</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1053, notulen raadscommissie Financiën 29 oktober 1981

gemeenten, het technisch concept van de gedistribueerde gegevensverwerking (zie paragraaf 3.3) en de voor- en nadelen van een computer in 'eigen huis'. Het CVA gaf daarbij hoog op van de eigen voordelen en kansen van samenwerking bij de nieuwe ontwikkelingen, zowel op technische gebied (nieuwere computers) als op organisatorisch gebied. Door samengaan met het Intergemeentelijk Automatiseringscentrum Midden-Nederland (IAM) kwam de gemeentelijke samenwerking sterker te staan.<sup>132</sup> Vanaf dat moment was er officieel sprake van het CVA/IAM maar in het dagelijks spraakgebruik bleef men vaak spreken van het CVA. In mei 1985 presenteerde het dagelijks bestuur de nota *Toekomstvisie*. Dat gebeurde zowel door het beleggen van drie voorlichtingsbijeenkomsten als door het publiceren van een persbericht. Het gewijzigd beleid bestond technische aanpassingen en de aanpak van nieuwe taken. De technische wijzigingen die werden voorgesteld waren de vervanging van de oude mainframe computers door snellere machines. Daarnaast zouden gemeenten meer minicomputers moeten gaan inzetten, al dan niet gekoppeld aan de computers van het CVA. Hoewel het CVA al oog had voor de opkomst van personal computers binnen gemeenten, betekende dit beleid vooral voorzetting van het concept van gedistribueerde gegevensverwerking. Als gevolg van dit plan zou er een afslanking en wijziging van het personeelsbestand komen, want het centrum wilde zich ook meer richten op advisering aan gemeenten. Maar de hoofdboodschap van deze nota was toch wel dat het stopzetten van de intergemeentelijke samenwerking een enorme kapitaalvernietiging zou betekenen die werd berekend op een bedrag van f 18 per inwoner.<sup>133</sup>

De boodschap over de problemen in de intergemeentelijke samenwerking kwam hard aan binnen gemeente Zaanstad. Wethouder Jonker berichtte in de raadscommissie Financiën en Nutsbedrijven van 30 oktober 1985 dat hij met zijn collega's van de gemeentes Haarlemmermeer, Velsen en Haarlem had besloten om een contra-expertise op de *Toekomstvisie* te hebben laten uitvoeren door het bureau Bakkenist, Spits en Co. Deze stap en enkele andere gebeurtenissen die hierna genoemd zullen worden, laten zien dat Zaanstad met deze gemeenten binnen de provincie Noord-Holland het voortouw had genomen in de intergemeentelijke samenwerking op automatiseringsgebied. Dit bureau had drie scenario's geschetst voor de toekomst van het CVA. Als eerste de volledige herziening van de nota *Toekomstvisie*, in de tweede plaats de concentratie op de gemeentes die al werkten op basis van het concept van gedistribueerde gegevensverwerking, het

---

<sup>132</sup> NL-ZdGAZOA-0166, inv. nr. 19, nota van het Automatiseringscentrum CVA/IAM (z.d.) ontvangen op 25 januari 1984.

<sup>133</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 159, brief van dagelijks bestuur CVA/IAM aan leden van het algemeen bestuur met bijlagen 13 mei 1985.



salarissysteem en de energiebedrijven. Tot slot ontwikkeling van *GGV-concept+* wat inhield dat het CVA samen met een partner uit het bedrijfsleven decentrale computertoepassingen zou gaan ontwikkelen.

Het eerste scenario was in feite hetzelfde als het voorstel dat het dagelijks bestuur van het CVA had geformuleerd. Het verschil zat vooral in de afslanking van het beheer van de computersystemen en meer maatwerk voor de gemeenten. Het tweede scenario kwam erop neer dat de gemeenten die gebruik maakten van de gedistribueerde gegevensverwerking het centrum zouden overnemen. (Dat waren de vier bovengenoemde gemeenten.) In het derde scenario zou het centrum in feite worden over gedaan aan een commerciële partij. De voorkeur van het gemeentebestuur en ambtelijke leiding van Zaanstad lag bij het tweede scenario. De kosten van dit scenario zouden aanzienlijk lager zijn dan volledige liquidatie en daarom hadden Bakkenist c.s. dit plan 'economisch haalbaar' genoemd. Bij de commissieleden bestond grote scepsis. Met name het raadslid J. Middelhoven (VVD) had eigenlijk liever ingezet op totale zelfstandigheid. De chef van de hoofdafdeling FEZ, J. van Ark, raadde dit af. Hij wees daarbij op het belang van de continuïteit van de computervoorziening en noemde als concreet voorbeeld de uitkeringenadministratie waar zoveel uitkeringsgerechtigden van afhankelijk waren.<sup>134</sup>

Op 12 december 1985 vergaderde de raad opnieuw over het CVA/IAM en ditmaal ging het over het voorstel tot overname en voortzetting van CVA/IAM. In de discussie hierover kwamen verschillende gezichtspunten aan bod. Om te beginnen was het duidelijk dat de raadsleden doordrongen waren van de ernst van de situatie. Met name D.H. Sanders (PvdA) en P. Tange (PSP) wezen op de onmogelijkheid om met 117 gemeenten van zeer uiteenlopende grootte het CVA aan te sturen en in stand te houden. N. Koeman (CPN) voegde daaraan toe dat er onvoldoende was geïnvesteerd in het centrum waardoor het de snelle technische ontwikkelingen niet kon bijhouden. Verschillende raadsleden (N. Tates van D'66 en N. Caarls-Schuil van ZOG) zagen grote risico's voor de continuïteit van het centrum en de gegevensverwerking voor gemeenten. Twee punten vallen op in het verslag: de blijvende zorg voor de werkgelegenheid van het personeel van het centrum en het ontbreken van het idee om de automatisering volledig in eigen beheer te gaan uitvoeren. Alleen de VVD wees het voorstel af. Volgens de woordvoerder van deze partij, mevrouw Schilder-Mantel, speelden twee zaken een grote rol: ontevredenheid over de geheimhouding en de onderbouwing van het voorstel door het college. In de tweede plaats zag zij in het voorstel

---

<sup>134</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 160, notulen raadscommissie Financiën en Nutsbedrijven 30 oktober 1985 en brief 6 november 1985 van hoofdafdeling Financiën en Nutsbedrijven met bijlagen.

het gevaar van een groot financieel risico voor de gemeente. Uiteindelijk stemde de raad met het voorstel in en zo werd Zaanstad met Haarlemmermeer en Haarlem eigenaar van het CVA/IAM dat werd omgedoopt tot Intergemeentelijk Centrum Informatieverwerking (ICI). Opmerkelijk is een zinsnede uit het antwoord van de portefeuillehouder Jonker (PvdA), die gebruikt is aan het begin van dit hoofdstuk:

(..) Aan het wagen van bespiegelingen over de toekomst van het C.V.A. waag ik mij niet. Ik hoop dat het een goede toekomst zal zijn, maar niets is zo veranderlijk als de automatiseringswereld en ik houd dan ook beslist geen speculatieve beschouwing met betrekking tot de vraag hoe de situatie er over vier of vijf jaar zal uitzien.<sup>135</sup>

### 4.3 Toepassingen

In de volgende paragraaf komen verschillende toepassingen van de informatietechnologie ter sprake. Daarbij gaat het zowel om enkele die we al kennen uit het voorafgaande hoofdstuk (zoals de bevolkingsadministratie en de uitkeringenadministratie) maar ook enkele nieuwe toepassingen binnen Zaanstad. Om te beginnen komen de ontwikkelingen bij de DSOW aan de beurt om redenen die hierna duidelijk zullen worden.

#### 4.3.1 Automatisering bij de DSOW

De automatisering bij de Dienst Gemeentewerken (DGW) en bij diens opvolger DSOW is al enkele malen ter sprake gekomen. Deze diensten waren samen met het GEB/GZW de organisatieonderdelen waar voor het eerst computers werden ingezet. Zo maakte in 1984 de Honeywell Bull computer, die ook door verscheidene andere gemeentelijke diensten werd gebruikt, plaats voor een machine van de computerfabrikant Wang. Helaas zijn de bronnen van GEB/GZW vrijwel niet meer beschikbaar en die van de DSOW zijn nogal fragmentarisch. Daarom ga ik alleen verder in op de DSOW en wel om twee redenen. In de eerste plaats is het taakgebied van een organisatie-eenheid als de DSOW in een gemeente met de omvang en problematiek als Zaanstad bijzonder belangrijk. Dat is grotendeels de verklaring van de macht van deze dienst binnen het gemeentelijk apparaat en waarom juist daar één van de eerste computers binnenkwam. De tweede reden is, dat de meeste van de tot nu toe beschreven toepassingen van automatisering voorbeelden zijn van de zogeheten administratieve automatisering in combinatie met bulkverwerking van mutaties op grond van wettelijk voorgeschreven procedures (denk met name aan: bevolkingsadministratie en uitkeringenadministratie). De uitvoering van de taken van de DSOW kenden een veel

---

<sup>135</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 21, notulen gemeenteraad 12 december 1985.

bedrijfsmatiger karakter waarbij het van groot belang was dat de bedrijfsomzet door de bezuinigingen flink was gedaald. In november 1982 gaf het college opdracht aan de directie van de DSOW om te komen tot een overzicht van kosten en baten van automatisering.<sup>136</sup> Tegen deze achtergrond moet de nota *Automatisering in de jaren tachtig* die al in paragraaf 4.2.1 genoemd werd, gelezen worden.

Afbeelding 11. Inventarisatie automatiseringsbehoefte DSOW 1982

Samenvatting - AUTOMATISERINGSTOE  
PASSINGEN in relatie  
met:

- Functies binnen de organisatie
- Gebruikersniveau
- Branchegeïntende systeemfunct.

\* Toepassingen aanwezig  
(eventueel aan te passen)

+ Toepassingen gewenst

• Mogelijke verdere ontwikkeling

	FUNCTIES BINNEN DE ORGANISATIE (wat doet men er mee) Productiefunctie Beheerfunctie Adviesfunctie Legislatiefunctie Bestuursfunctie	GEbruikersNIVEAU (op wat voor schaal wordt het gebruikt) Afdeling Hoofdafdeling Dienst SOW Gemeentelijk, buiten de dienst Derden buiten de gemeente	SYSTEMFUNCTIES (in welke relatie met de functies uit het de automatiseringstechniek) Informatieverwerking en bestandsbeh. Rekentechische- en complexe logische functies Tekstverwerking en reprografie Datacommunicatie Specifieke toepassingen w.o. grafische functies
A. Grafisch- en ontwerpsteunende functies	*+.	* + . .	++ . . *
B. Planings- en begrotingsfuncties incl. beschrijving	+ . +	+ +	+ + .
C. Orderbehandeling-, productieplanning en capaciteitsbewaking	+ + + .	+ +	+ + + .
D. Budget-, begroting- en creditbewaking	+ + * .	+ *	+ + .
E. Financieeladministratieve en bedrijfs-economische functies	+ + * .	+ *	* . .
F. Personeelsinformatie en registratie	+ + .	+ .	+ + . .
G. Magazijn- en voorraadbeheer	. + + .	+ .	+ + . .
H. Materieel informatie en registratie	. + + .	+ .	+ + . .
I. Technisch beheer en onderhoud	+ + + + .	+ . .	+ + . .
J. Administratief beheer	. + + + .	+ . .	+ + . .
K. Documentaire informatieverzorging	. . . + .	+ * .	* + .
L. Management informatie en evaluatie	. . . .	. . .	. . . .

Bron: Automatisering in de jaren tachtig. Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken , 1983, 0-2

De auteur van de nota, T. Beets, kwam op basis van een inventarisatie van de automatiseringsbehoefte bij de chefs van de afdelingen van de DSOW tot een indeling van de toepassingen naar bedrijfsfuncties, gebruikersniveaus en systeemfuncties. Daarbij onderscheidde hij de oplossingen die al aanwezig waren, gewenste toepassingen en later

<sup>136</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, Uitwerking van de KROMMENIE-bijeenkomst (15-19 november 1982) in opdrachten per dienst/afdeling.

mogelijke uitbreidingen. Afbeelding 11 laat Beets systematische aanpak zien. Binnen de DSOW bestond de grootste behoefte aan toepassingen voor de volgende gebieden: D. Budget-begroting en kredietbewaking, C. Orderbehandeling en productieplanning en B. Planning- en begroting-ondersteuning. De verklaring hiervoor werd gezocht in de toenmalige economische situatie. Vandaar ook dat meteen de relatie werd gelegd tussen enerzijds de investering en exploitatie van de automatisering en anderzijds de besparingen. Op basis van een analyse van de omzet van de DSOW naar aannemerij (*f* 55 miljoen), beheer (*f* 7 miljoen) en advisering (*f* 8 miljoen) werd een vergelijking gemaakt met de automatiseringskosten in vergelijkbare sectoren (namelijk bouwnijverheid, financiële dienstverlening en overige dienstverlening). De kosten bij de DSOW voor de eigen toepassingen vielen lager uit dan bij de genoemde sectoren. Daarbij werd de verwachting uitgesproken dat een besparing van *f* 250.00 tot *f* 750.000 reëel zou zijn.

De gevolgen van de automatisering werden vooral besproken voor de leidinggevenden en de medewerkers. Voor de eersten was het vooral van belang dat hun betrokkenheid niet langer vrijblijvend was. Hun rol zou bestaan uit het toetsen van de gehanteerde uitgangspunten en het kritisch zijn ten opzichten van de voortgang en de kostenontwikkeling. De consequenties voor de medewerkers zouden beperkt zijn, maar aangezien deze automatiseringsgolf samenviel met een sterke terugval van activiteiten van de dienst, kon de indruk ontstaan dat het verlies aan arbeidsplaatsen aan de automatisering lag. Het verlies ten gevolge van automatisering werd becijferd op twee tot drie dagtaken per jaar.<sup>137</sup> Beets voorzag uiteenlopende reacties op automatisering, maar toonde ook begrip voor weerstand:

De mate waarin men met de consequenties geconfronteerd zal worden zal individueel zeer uiteen kunnen lopen. In het meest extreme geval zal men geconfronteerd worden met omscholing, maar in andere gevallen zal het verschil bestaan uit de vervanging van een bureaula en een pen door een beeldscherm en een toetsenbord. (...) De bestaande, natuurlijke wel enigszins verklaarbare, weerstand tegen verandering moet overwonnen worden. Dat vereist zorgvuldigheid, aandacht en tact van degene die dit proces zullen moeten begeleiden. De betrokken medewerkers zullen gemotiveerd moeten worden zich constructief op te stellen. Het besef dat wat gisteren zekerheden waren en het nu niet meer zijn, kan daarbij van invloed zijn maar mag niet overheersen.<sup>138</sup>

---

<sup>137</sup> Dit aantal lijkt laag, maar past wel bij andere aangetroffen inschattingen van besparingen op arbeid. Zie ook paragraaf 4.3.2.

<sup>138</sup> Collectie Beets, Automatisering in de jaren tachtig, 4-8.

De notulen van de medezeggenschapscommissie van DSOW laten zien dat automatisering inderdaad nogal wat losmaakte. De toonzetting was niet zozeer tegen de automatisering als wel betrokken te willen zijn bij het automatiseringsbeleid.<sup>139</sup>

De realisatie van de prioriteiten uit de nota liet op zich wachten. Binnen de DSOW bestond een grote voorkeur voor integratie van deze wensen met een nieuwe financiële administratie. In eerste instantie werden de functionele eisen en wensen van de DSOW gelegd naast de mogelijkheden van het financieel pakket dat bij het CVA beschikbaar was. Dit programma was in de ogen van de DSOW volstrekt ontoereikend en daarom zocht de dienst de oplossing in een standaardpakket van Wang. Dit leidde tot een flinke botsing tussen de twee automatiseringsrichtingen: de voorstanders van voortzetting van de band met het CVA en degenen die de dienstbelangen voorop stelden. De laatsten waartoe Brand en Beets behoorden, waren zich ervan bewust dat niet alleen functionaliteit en kostenbesparing een rol speelden, maar ook (of juist) de nauwe persoonlijke en bestuurlijke relaties met het CVA.<sup>140</sup> Uiteindelijk werd de Wang computer als vervanger van de Honeywell Bull in huis gehaald. Dat betekende geenszins het einde van deze controverse. Die zou regelmatig terugkeren en in paragraaf 4.3.4 zal blijken dat de financiële administratie van de DSOW toch overging naar de centrale financiële administratie bij de FEZ.

Ook de planning van het bouwen en wonen is een vast aandachtspunt in een gemeentelijke organisatie. Verschillende organisatie-eenheden van Zaanstad naast de DSOW waren daar bij betrokken zoals de secretarie-afdelingen Bevolking en Onderzoek en Planning en dat noodzaakte tot een gemeentebrede visie op het gegevensgebruik. De DSOW hield zich bijvoorbeeld bezig met het proces van de bouwvergunningen maar daarbij waren correcte en actuele persoons- en adresgegevens essentieel. Zo waren er in 1985 plannen om dit proces te automatiseren. Uit de bespreking in de medezeggenschapscommissie werd duidelijk dat dit automatiseringsplan zou leiden tot procesverbetering en daardoor diep zou ingrijpen in de werkmethodes van de medewerkers die tot dan toe nogal uiteen liepen. Ook zou dubbel werk kunnen vervallen door het gebruik van basisgegevens. Uit de stukken blijkt dat er bij sommigen wel degelijk angst bestond voor het verlies aan arbeidsplaatsen. Directeur Brand trachtte deze te temperen door te stellen

---

<sup>139</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1309, notulen medezeggenschapscommissie DSOW 16 november 1982, 17 januari en 25 oktober 1983.

<sup>140</sup> Collectie Beets, map Informatiebeleid en automatisering per bedrijf/organisatie. Dienst SOW. 1983, notitie door T. Beets van 21 oktober 1983.

dat de winst pas op langere termijn was te realiseren en dat die vooral zou bestaan uit een beter product.<sup>141</sup> Realisatie van deze plannen komt in het volgend hoofdstuk ter sprake.

De DSOW is ook om een andere reden interessant: hier kwamen nogal wat toepassingen voor die behoren tot de geo-informatievoorziening. Dat is de verwerking van geometrische en geografische gegevens waarbij de kaart zo'n belangrijke rol speelt. In 1985 keurde de raad een krediet goed voor de aanschaf van apparatuur voor de digitalisering van Zaanstedelijke deel van de Grootchalige Basiskaart Nederland (GBKN).<sup>142</sup> Vanaf 1986 werden plannen gemaakt voor het gebruik van kadastrale gegevens voor het inrichten van een vastgoedadministratie. Met name de afdeling Landmeten en het Grondbedrijf ondervonden grote problemen door het gebruik van verouderde gegevens en kaartmateriaal. De pogingen om een gemeentelijke vastgoedadministratie in te voeren zullen worden besproken in paragraaf 5.3.6.

#### 4.3.2 Bevolkingsadministratie

De gegevens van de bevolkingsadministratie van Zaanstad waren in 1979 ingevoerd op de computers van het CVA maar dat had geenszins geleid tot een verbetering van de efficiency. Al in september 1980 trok het hoofd van de afdeling Bevolking, burgerlijke stand en militaire zaken aan de bel. Dat was N.Th. Smit, die we nog kennen uit de besluitvorming binnen de gemeente Krommenie over de gemeenschappelijke regeling CVA. In een brief aan het college deed hij verhaal over de toename van werkzaamheden. Alle mutaties moesten in drievoud worden bijgehouden: in het register van persoonskaarten, het gemechaniseerd register (met behulp van ponskaarten) en in het geautomatiseerd register. Bovendien moest bij elk van de zes hulpsecretarieën een schaduwbestand worden bijgehouden met behulp van de afslagen van het gemechaniseerd register. De oplossing waar hij goedkeuring om vroeg, betrof de interne verschuiving van medewerkers. Het effect daarvan was een reductie van het personeelsbestand van 47 fte naar 45,9 fte.<sup>143</sup> De pas aangetreden coördinator automatisering De Groot, sprak in zijn inventarisatie automatiseringsprojecten zijn verwondering uit over deze situatie: de automatisering had juist geleid tot een taakverzwaring voor de afdeling. De oplossing die hij hiervoor zag, was dat de bestanden bij het CVA raadpleegbaar zouden worden door middel van terminals bij de afdeling Bevolking.

---

<sup>141</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 905, notulen medezeggenschapscommissie DSOW 19 november 1985.

<sup>142</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 16, notulen gemeenteraad 14 maart 1985.

<sup>143</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 671, brief van hoofd afd. Bevolking aan B&W 9 september 1980. De besparing van 1,1 fte past in het beeld dat al genoemd werd bij de verwachte besparingen bij de DSOW genoemd in paragraaf 4.31.

Hij noemde drie opties om deze verandering te realiseren: het doorvoeren van fase vier van het landelijk systeem bij het CVA, het inzetten van een stand-alone computersysteem in eigen huis dat ontwikkeld was door het Computercentrum Breda-Tilburg (CBT) of het toepassen van het systeem van een commerciële leverancier (Samson).<sup>144</sup> De problematiek leidde in de raad tot grote ontevredenheid die onder meer tot uiting kwam bij de bespreking van de inventarisatie van de automatiseringsprojecten (zie paragraaf 4.2.1). Het college stelde zich bij monde van wethouder Jonker afwachtend op. Niet alleen het CVA maar ook automatiseringsbedrijven hadden volgens hem weinig ervaring met de gemeentelijke administratie.<sup>145</sup>

In november 1982 voerde het voltallige college de bezuinigingsoverleggen met de leidinggevenden van alle organisatie-eenheden (zie paragraaf 4.1). Het hoofd van de afdeling Bevolking (Smit) wees daarbij op de inefficiency als gevolg van de binnengemeentelijke decentralisatie. Wethouder Brinkman vroeg naar de mogelijkheden van automatisering. G. Rekoert, bureauchef Bevolking, antwoordde dat automatisering geen verlichting van werkzaamheden zou brengen, zolang de persoonskaarten handmatig moesten worden bijgehouden. De gegevensverwerking bij het CVA hield alleen massale verwerkingen in; bijvoorbeeld voor verkiezingen, belastingen en dergelijke. Het college gaf daarna aan de leiding van deze afdeling opdracht onderzoek te doen naar de gewenste omvang van de afdeling mede in relatie tot het aantal hulpsecretarieën en de graad van automatisering.<sup>146</sup>

In de jaren daaropvolgend zien we het onderwerp doelmatigheid door automatisering regelmatig terug in de verslagen van de medezeggenschapscommissie Secretarie waaronder de afdeling Bevolking ressorteerde. Daarin overheerste een positief-kritische grondtoon zolang er maar geen dwongen ontslagen zouden vallen. Er ging evenzoveel aandacht uit naar de opleiding van het personeel, de verlichting van werkzaamheden doordat er beeldschermen kwamen en de verbetering van de gegevenslevering aan andere organisatieonderdelen van de gemeente.<sup>147</sup> Illustratief voor dit laatste was dat het college vaak sprak over het gebruik van gegevens uit de bevolkingsadministratie door de GSD. Dat

---

<sup>144</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, nota *Inventarisatie automatiseringsprojecten gem. Zaanstad* (Dienst POZ – Afd. OO) 1 december 1980).

<sup>145</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1101 t/m 1106, notulen gemeenteraad 5 februari 1981.

<sup>146</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, Uitwerking van de KROMMENIE-bijeenkomst (15-19 november 1982) in opdrachten per dienst/afdeling.

<sup>147</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1309, notulen medezeggenschapscommissie Secretarie 17 juni 1983 en 9 december 1983.

was vanuit het oogpunt van privacybescherming nogal een punt waar men niet lichtvoetig mee wilde omgaan.<sup>148</sup>

De geschetste problematiek met de halfslachtige automatisering was iets dat ook landelijk speelde. Automatisering bood steeds meer mogelijkheden om gegevens uit te wisselen zoals tussen de bevolkingsadministratie en de vastgoedgegevens van het kadaster.<sup>149</sup> In het eerste helft van de jaren tachtig werden daarom plannen gemaakt voor de invoering van een Centrale Persoonsadministratie (CPA). Deze plannen gingen niet door onder andere als gevolg van de discussies over privacy. In plaats daarvan werd door het ministerie van Binnenlandse Zaken (BiZa) in samenwerking met de VNG het project Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) opgestart. Op 25 november 1985 wees het college de chef van het bureau Bevolking, A.C.M. van Diepen, aan als contactpersoon ten behoeve dit project.<sup>150</sup> In de komende hoofdstukken zal dit project regelmatig aan de orde komen, niet alleen om de problemen met deze administratie zelf. Minstens zo belangrijk was het GBA in verband met het voortbestaan van het CVA en ICI.

#### 4.3.3 Administraties GSD

De vorige paragraaf over de uitkeringenadministratie eindigde met het optimistische plan van de gemeentes Alkmaar, Haarlem, Haarlemmermeer, Velsen en Zaanstad om binnen het verband van het CVA te werken aan een nieuw systeem voor deze administratie. Uit de eerder genoemde inventarisatie van De Groot weten we dat er in 1980 weinig veranderd was. De ABW en de debiteurenadministratie werd nog steeds uitgevoerd met behulp van het computersysteem bij het CVA waarbij de mutaties via ponskaarten werden aangeleverd. Ook de Philips P352 office computer was nog in gebruik voor de boekhouding van de GSD. De administratie van de WWV-uitkeringen waarvoor de P352 was aangeschaft was ondertussen verhuisd naar de Honeywell Bull 61/60 computer bij de DSOW. Deze computer stond op het punt om vervangen te worden door een machine van het type 61/dps. Aangezien deze niet geschikt was voor de WWV-programmatuur werd besloten over te stappen op een stand-alone WWV-pakket dat ontwikkeld was door het Centrum voor Informatieverwerking Oost-

---

<sup>148</sup> NL-ZdGAZOA-0166, 19, besluit B&W 27 september 1983.

<sup>149</sup> S.A.J. van Katwijk en R.W. Zoutendijk, De mate van automatisering en de informatiekwaliteit in de publieke sector: een bestuurskundig onderzoek in zeven gemeenten (Scriptie Faculteit der Sociale Wetenschappen Erasmus Universiteit, Rotterdam 1988) 53; Graafland, *Automatisering en informatievoorziening in Nederlandse gemeenten*, 343.

<sup>150</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 240, besluit B&W 25 november 1985.



Brabant (CIOB – vergelijkbaar met het CVA) en dat in staat was te draaien op een IBM 8100 computer die voor de FEZ zou worden aangeschaft (zie paragraaf 4.3.3).<sup>151</sup>

De versplintering van de administraties over verschillende computersystemen was aanleiding voor K. Elsinga om een tweede deel bij zijn *Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad* te schrijven. Om verschillende redenen zag hij het meeste heil in de aanschaf van het hierboven genoemde pakket van het CIOB. In de eerste plaats omdat het overeenkwam met het in gebruik zijnde pakket en omdat de afhankelijkheid van derden zou verminderen en bovendien snel operationeel kon zijn. Toch zag hij ook een groot nadeel: het was nog steeds geen geïntegreerd systeem, maar dat soort systemen waren eigenlijk nog niet beschikbaar op de markt. Met name het ontbreken van stambestanden waar iedere medewerker gebruik van kon maken was volgens hem een groot gemis. Opvallend is dat de stuurgroep automatisering van de GSD desondanks besloot om niet zelf de ontwikkeling van een systeem ter hand te nemen.<sup>152</sup> De voorkeur om niet zelf te gaan programmeren kwam in de onderzochte periode vaker voor in Zaanstad, wat begrijpelijk is aangezien de expertise daarvoor in deze jaren niet aanwezig was.

De GSD was in 1982 en 1983 zoekende naar een geschikte oplossing. Het onderwerp automatisering was dan ook een veel voorkomend agendapunt van de medezeggenschapscommissie van de dienst. Vaak werd dit besproken in samenhang met bezuinigingen (personeelsstop) en verbetering van werkwijzen. Zo kwam het voor dat de medezeggenschapscommissie nadrukkelijk aan de werkgroep automatisering van de GSD vroeg om te mogen deel nemen aan de project overleggen hetgeen werd geweigerd omdat daarin vooral technische zaken werden besproken en niet de organisatorische en personele consequenties.<sup>153</sup> In de vergadering van de 22 juni 1982 bracht de directeur van de GSD, H.S. van der Veen, een positief bericht. Binnen het CVA werd gesproken over weer een nieuw en beter systeem dat geleverd zou worden door het bedrijf Data Process. Het aantrekkelijke van dit product was dat het ging om een geïntegreerd pakket voor de uitvoering van de drie belangrijke uitkeringswetten: ABW, RWW en WWV. De directie deed

---

<sup>151</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, nota *Inventarisatie automatiseringsprojecten gem. Zaanstad* (Dienst POZ – Afd. OO) 1 december 1980).

<sup>152</sup> NL-ZdGAZOA-0161, inv. nr. 27, Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad deel I oktober 1979.

<sup>153</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 256, notulen medezeggenschapscommissie GSD 30 november 1981; idem, inv. nr. 1309, notulen medezeggenschapscommissie GSD 28 januari, 2 februari en 11 oktober 1982.

de belofte dat de offerte met het advies van de werkgroep automatisering zou worden besproken met de medezeggenschapscommissie.<sup>154</sup>

De zoektocht naar een ander geautomatiseerd systeem en betere werkwijzen moet geplaatst worden tegen de achtergrond van de slechte sociaaleconomische omstandigheden waarin Nederland verkeerde. Zoals hiervoor al werd vermeld, belegde het college in november 1982 bezuinigingsoverleggen met de leidinggevenden. De directeur van de GSD nam daarop een voorschot door het college een notitie te sturen met betrekking tot de herbezinning op de taken van zijn dienst. Deze had hij vooraf afgestemd met zijn medezeggenschapscommissie die nogal verbolgen reageerde op het feit dat het college helemaal voorbijging aan de mogelijkheden tot inspraak voor het personeel. In zijn notitie stond de groei van het aantal uitkeringsgerechtigden centraal zoals blijkt uit tabel 1.

Tabel 1. Aantal ingeschreven uitkeringsgenietenden (exclusief voorlopige betalingen)

	ABW	RWW	WWV	Totaal
<b>November 1980</b>	2.564	508	492	3.564
<b>November 1981</b>	2.529	742	777	4.048
<b>November 1982</b>	2.592	1.165	1.309	5.066

Bron: NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, brief 10 november 1982.

Dit overzicht gaf volgens Van der Veen maar een beperkt beeld van de problematiek. Bovenstaande cijfers hadden namelijk alleen betrekking op de vaste bestanden waar de cliënten steeds later in terecht kwamen. Het probleem zat in de toeloop van nieuwe cliënten. Hij illustreerde dit met de gegevens uit tabel 2 waaruit blijkt hoe het aantal nieuwe cliënten toenam.

Tabel 2. Afhandelingsduur van aanvragen en aantal voorlopige betalingen

	Afhandelingsduur		Aantal	Index
<b>Oktober 1980</b>	7 weken en 6 dagen	<b>November 1980</b>	289	100
<b>Oktober 1981</b>	10 weken en 2 dagen	<b>November 1981</b>	548	190
<b>Oktober 1982</b>	12 weken en 2 dagen	<b>November 1982</b>	695	240

Bron: NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, brief 10 november 1982.

Met deze cijfers wilde Van der Veen aantonen dat zijn dienst overbelast was en dat er niet meer gevraagd kon worden dan met het beschikbaar aantal medewerkers het toenemend

<sup>154</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1309, notulen medezeggenschapscommissie GSD 22 juni 1982.

aantal hulpvragen te blijven opvangen. Personeelsreductie was zeker geen optie. Het personeelsbestand was op dat moment 120 medewerkers en dat aantal zou in vergelijking met de sociale diensten van andere gemeenten eerder nog te klein zijn. Hij stelde vervolgens drie mogelijke maatregelen voor die gelijktijdig konden worden uitgevoerd. In de eerste plaats het stroomlijnen van de contacten tussen cliënten en medewerkers (bijvoorbeeld door schoolverlaters groepsgewijs op te vangen en het centraliseren van de telefonische contacten). In de tweede plaats het stroomlijnen van het verkeer tussen de medewerkers onderling en het rendement per medewerker te verhogen. Daarbij noemde hij met name het centraliseren van de dienstverlening (van een hoofdkantoor en drie wijkkantoren naar twee kantoren), betere uitwisseling van gegevens over en weer, terminalverbinding met de afdeling Bevolking voor het direct opvragen van persoonsgegevens door twee daartoe beëdigde medewerkers van zijn dienst en minder deelname aan allerlei gemeentelijke overleggen. Tot slot noemde hij het beperken van de dienstverlening (ook in financiële zin) aan de inwoners van Zaanstad (bijvoorbeeld schuldhulpverlening en hulp bij dreigende afsluiting gas en elektriciteit en huisuitzetting). Op deze laatste maatregel was hij beslist tegen.<sup>155</sup> De GSD kreeg daarna in het bezuinigingsoverleg in 1982 van het college de opdracht om automatisering meer te betrekken bij de oplossing van zijn dienst.<sup>156</sup> Uit het personeelsverloop van de gemeente Zaanstad dat we in bijlage 3 hebben gereconstrueerd blijkt dat het personeelsbestand van de GSD juist iets is gegroeid en dat het pleidooi van Van der Veen kennelijk heeft geholpen.

Kort daarop verscheen van de hand van Elsinga het derde deel van de *Nota automatisering*. Lezing daarvan geeft niet de indruk dat dit een rechtstreeks gevolg was van de opdracht van het college. Dit deel is veeleer te interpreteren als het doorzetten van de reeds eerder ingezette lijn tot automatisering van de uitkeringenadministratie. Wel werd daarin een direct verband gelegd met het aantrekken van de werkloosheid. Elsinga zag daarbij een relatie tussen die toename en de bereidheid van de sociale diensten van Alkmaar en Haarlem om de samenwerking binnen het CVA-verband opnieuw leven in te blazen. Hij laakte de gedachte die er bij deze gemeenten was geweest om op eigen kracht de gehele administratie en automatisering uit te voeren. Dit had tot het faillissement van het CVA kunnen leiden. Hoewel Elsinga koos voor het doorgaan met het concept van gedistribueerde gegevensverwerking zag hij ook een groot punt van zorg. Nog steeds werd er niet gewerkt aan de realisering van een geïntegreerde uitkeringenadministratie. In

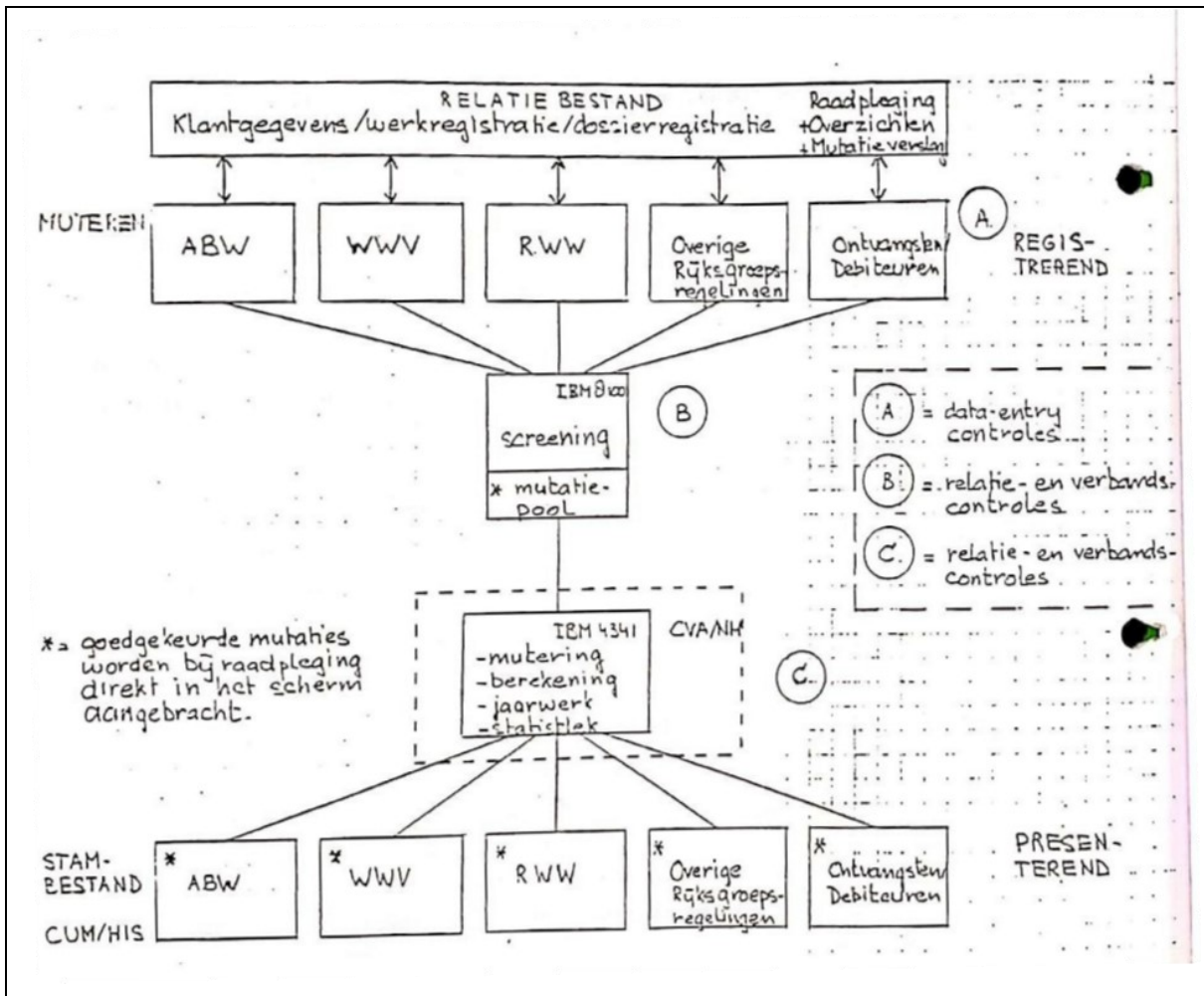
---

<sup>155</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, brief van directeur GSD aan B&W 10 november 1982.

<sup>156</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, Uitwerking van de KROMMENIE-bijeenkomst (15-19 november 1982) in opdrachten per dienst/afdeling.

afbeelding 12 is in beeld gebracht hoe hij het ideale systeem voor ogen zag. Aan de bovenkant zien we de uitvoering door GSD-medewerkers die via terminals verbonden waren aan de IBM 8100 computer van de FEZ. Deze communiceerde met het IBM mainframe bij het CVA/IAM. Het gesleep met ponskaarten en uitdraaien op papier was een doorn in zijn oog.

Afbeelding 12. Toepassing GGV-concept op geïntegreerde uitkeringenadministratie



Bron: NL-ZdGAZOA-0161, inv.nr. 27, Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad. Deel III.

Aan het eind van de nota staat het plan voor de invoering van het bovengenoemde systeem van Data Process en het project heette voortaan SD-75. Waarschijnlijk stond het eerste deel van de naam (SD) voor Sociale Dienst en het tweede deel (75) voor het kengetal voor Zaanstad. Vanuit de vraagstelling van dit onderzoek is vooral interessant hoe er gedacht werd over de toekomstige werkorganisatie. Twee punten springen naar voren: de taakverdeling van de binnendienst en het beheer van het systeem. Het nieuwe systeem maakte geen onderscheid meer naar uitvoeringswetten en dat zou het mogelijk maken om bij de binnendienst te komen tot allround functies. Ook zou het nodig zijn om twee nieuwe

functies in te stellen: systeembeheerder en systeemoperator. Daarover was Elsinga uitvoeriger dan over de eerste wijziging.<sup>157</sup>

De nota deed veel stof opwaaien binnen de GSD. Op 10 mei wijdde de medezeggenschapscommissie er zelfs een speciale vergadering aan. Aansluitend daarop zond de directeur van de GSD, Van der Veen, een uitgebreide brief aan het college die echter geschreven was door Elsinga. Daarin werd ingegaan op de punten van kritiek van de medezeggenschapscommissie. Het eerste punt waarover de medezeggenschapscommissie was gevallen, betrof haar eigen betrokkenheid. In tegenspraak tot eerdere afspraken tussen de directeur en medezeggenschapscommissie was de beslissing over invoering van dit systeem al gevallen. Het verweer van de directie was dat dit niet anders mogelijk was, omdat Zaanstad samenwerkte binnen het CVA waar de meerderheid van de deelnemende gemeenten voor invoering was. Het tweede punt van kritiek ging over het realiseren van specifieke Zaanse wensen voor de inrichting van het systeem. Dat bleek niet helemaal te kloppen, aangezien vertegenwoordiger van de Zaanse GSD, de heer F. IJsebrands die ook lid van de medezeggenschapscommissie was, volop had meegedraaid bij het specificeren van de inrichting. Het derde punt was de wijziging van functies. Waar de *Nota Automatisering* vooral aandacht gaf aan de nieuwe functies (systeembeheerder en -operator), lag het zwaartepunt in de bespreking door de medezeggenschapscommissie bij de instelling van allround functies bij de binnendienst. De directie beloofde niet meteen in 1983 daarmee te beginnen. Over de wens tot invoering van terminals waren directie en medezeggenschapscommissie het in principe volledig eens. De directie wilde daar echter behoedzaam mee beginnen door alleen eerst het stadhuis op de Bannehof te verbinden met het CVA in Haarlem. Het slot van de directiebrief geeft een goede indruk van de verwachtingen:

Gezien het enthousiasme en de motivatie bij een groot deel van het personeel zien wij goede mogelijkheden om de aanstaande omvangrijke operatie tot een goed einde te brengen. Een en ander zal niet altijd zonder problemen verlopen, doch mede gezien de grote en deskundige inzet van medewerkers van het CVA te Haarlem en Data Process hebben wij vertrouwen in een goede afloop. Gezien de belangen die op het spel staan kan geen der betrokkenen zich een slechte afloop veroorloven. Iedereen is daarvan ook goed doordrongen.<sup>158</sup>

---

<sup>157</sup> NL-ZdGAZOA-0161, inv. nr. 27, Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad. Deel I oktober 1979.

<sup>158</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1309, notulen medezeggenschapscommissie GSD 10 mei 1983. NL-ZdGAZOA-0161, inv. nr. 27, brief van directeur GSD aan B&W 15 juni 1983.

Uit de notulen van de medezeggenschapscommissie blijkt dat de aanloopproblemen zich daadwerkelijk voordeden en wel op alle mogelijke vlakken, niet alleen in de techniek maar ook bij de organisatorische wijzigingen binnen de GSD. Op personeel vlak ging het zowel om ziekte bij het CVA als het vertrek van IJsebrands, de personeelsvertegenwoordiger in de projectgroep SD-75. Er waren achterstanden ontstaan in de invoer van de gegevens en ook waren er nogal wat gegevens fout. Door overwerk zou de achterstand worden weggewerkt. Ter sprake kwam ook de miscommunicatie tussen binnen- en de buitendienst; de buitendienst werd overladen met telefoontjes van bestaande cliënten. Ook viel de inbreng van de projectorganisatie tegen door gebrek aan deskundigheid. Daarom werd de projectgroep maar opgeheven. Alleen de werkgroep die ging over de organisatieveranderingen bleef bestaan en de voortgang met de automatisering zou voortaan een vast agendapunt worden op het interne uitvoeringsoverleg. Gezien de andere agendapunten was deze ophef niet zo verwonderlijk. Binnen de GSD was gelijker tijd met het automatiseringstraject een centralisatie in gang gezet. Dat leidde tot veel onrust bij ambtenaren die geen zin hadden in interne verplaatsingen met het mogelijke vooruitzicht op mogelijke opheffing van arbeidsplaatsen.<sup>159</sup>

In 1986 vond de overgang plaats naar weer een nieuw systeem dat ook draaide bij het CVA. Als reden werd genoemd dat Zaanstad als enige gemeente was overgebleven die nog gebruik maakte van het 'Dordtse systeem', dat begonnen was als gezamenlijk ontwikkeltraject. Kennelijk verliep deze overgang met minder problemen dan die in 1984, want de conversie is na een herstel van eerste fouten in tweede instantie foutloos uitgevoerd. Met ingang van 1 april 1987 zou het systeem operationeel zijn en daarom werd het onderwerp automatisering van de agenda van de medezeggenschapscommissie afgevoerd.<sup>160</sup> Ook raakte Zaanstad meer gewend aan de voordelen van dwarsverbindingen tussen verschillende administraties. Op 8 juli 1986 gaf het college toestemming tot het raadplegen via beeldschermen van de bevolkingsadministratie door de GSD en Dienst Volksgezondheid (DVG).<sup>161</sup>

#### 4.3.4 Financiële administratie

De gemeente Zaanstad was in februari 1980 op zoek naar een systeem om de financiële administratie te automatiseren. Het CVA had in opdracht van het gemeentebestuur een

---

<sup>159</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 215, notulen medezeggenschapscommissie GSD 6 februari 1984.

<sup>160</sup> NL-ZdGAZOA-0177, inv. nr. 469, notulen medezeggenschapscommissie GSD 23 april, 30 september en 3 december 1986.

<sup>161</sup> NL-ZdGAZOA-0166, 19, besluit B&W 8 juli 1986.

onderzoek uitgevoerd naar de toepasbaarheid van het bedrijfsadministratiesysteem dat ontwikkeld was door de SOAG. De coördinator automatisering De Groot, noemde al in zijn eerder genoemde *Inventarisatie automatiseringsprojecten* dat er grote behoefte bestond bij het gemeentebestuur en de ambtelijke leiding aan tijdig en efficiënt inzicht in de financiële gegevens ten behoeve van de beleidsvoorbereiding en -uitvoering.<sup>162</sup> Al in april kwam het tot de bespreking in de raad van een kredietvoorstel. Daarbij werd vooral ingegaan op de personele consequenties die als positief werden beoordeeld. Uit de toelichting van wethouder bleek dat dit vooral betrekking had op het opheffen van geestdodende werkzaamheden waarvoor het moeilijk was om personeel te vinden. Al met al zou de kwaliteit van de te verrichten werkzaamheden hoger worden.<sup>163</sup>

Het resultaat was de aanschaf van een IBM 8100 computer waarvoor een speciaal ingerichte computerruimte van het gemeentehuis aan de Bannehof in Zaanwijk werd ingericht. Deze machine stond overeenkomstig het concept van gedistribueerde gegevensverwerking in verbinding met de computer van het CVA in Haarlem. Het was de verwachting dat vanaf 1 januari 1981 de verwerking van financiële gegevens zou gaan plaatsvinden. Voordat het zover was, kregen de leden van de raadscommissie Financiën al in oktober daaraan voorafgaande, na een korte inleiding door de chef van de hoofdafdeling FEZ, J. van Ark een demonstratie van de computer door de coördinator automatisering (De Groot) en J.P.M. Huijboom, hoofd van de afdeling Concernadministratie.

De ingebruikname van deze computer voor de financiële administratie was zo succesvol dat met ingang van 1 juli 1983 de afdeling Centrale Financiële Administratie (CFA) kon worden opgeheven. Het reorganisatievoorstel was opgesteld door De Groot en P.H. Rapmund (hoofd van de afdeling Organisatieontwikkeling), die we in de komende hoofdstukken vaker zullen tegengekomen als een van de interne organisatieadviseurs van het college. De CFA voerde tot dan de administratie uit voor andere diensten, maar door gebruik de inzet van een centrale computer konden er drie decentrale financiële bureaus ontstaan: Boekhouding Derden bij de directie FEZ, Financiële Administratie bij de Dienst Volksgezondheid (DVG) en bij de Dienst Milieubeheer (DMB). Het voorstel daartoe werd zonder hoofdelijke stemming met algemene stemmen aanvaard. Kenmerkend voor de verwachtingen van dat moment was de wens van het raadslid mevrouw P.H. de Jong-

---

<sup>162</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, nota *Inventarisatie automatiseringsprojecten gem. Zaanstad* (Dienst POZ – Afd. OO) 1 december 1980), 5.

<sup>163</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1053, notulen raadscommissie Financiën 18 februari 1980; idem, inv. nr. 825 t/m 828 notulen gemeenteraad 3 april 1980.

Steurenberg (VVD) dat de reorganisatie succesvol zou zijn en een gunstig effect op de kredietbewaking zou hebben.<sup>164</sup>

Deze lijn van decentralisatie van financiële werkzaamheden in combinatie met het gebruik van één centraal systeem werd in de jaren daarna doorgezet. De GSD voerde er al in 1983 haar uitkeringenadministratie van de WWV, grootboek- en crediteurenadministratie op uit.<sup>165</sup> De DSOW besloot om in 1984 de Honeywell Bull computer te vervangen door een Wang computer, waarbij een deel van de toepassingen (postregistratie en verkeer) overging. De financiële administratie werd overgezet naar de bovengenoemde IBM machine van de FEZ. Dit had tot gevolg dat op verscheidene afdelingen van de DSOW werkstations van verschillende computers naast elkaar kwamen te staan.<sup>166</sup> Met de intensivering van het gebruik zou ook de ontevredenheid over de geboden mogelijkheden groeien.

#### 4.3.5 Personeelszaken

Onder de term personeelszaken worden hier drie administraties besproken die met behulp van computers op verschillen plekken werden uitgevoerd. De salarisadministratie werd naar tevredenheid uitgevoerd door de CASO en het CVA. Anders was het gesteld met de ziekteverzuimregistratie die werd uitgevoerd door de DVG die daarvoor gebruik maakte van de Honeywell Bull computer bij Gemeentewerken. Er waren achterstanden die mede veroorzaakt waren door een slecht ontwerp van de programmatuur. Voor dit systeem was een kopie gemaakt van het personeelsbestand dat in beheer was bij de directie POZ en op dezelfde computer stond. Dat had tot gevolg dat op één en dezelfde machine de vele mutaties dubbel moesten worden bijgehouden. In 1982 werd besloten om de ziekteverzuimregistratie over te zetten naar de bovengenoemde IBM computer die bij de dienst FEZ in gebruik was genomen.<sup>167</sup>

In het bezuinigingsoverleg van november 1982 kwam personeelszaken op verschillende manieren aan de orde. Wethouder Th. van Dam (PvdA) wilde weten in hoeverre automatisering van de salarisadministratie invloed had op de personeelsbezetting bij de afdeling Onderwijs. Uit het antwoord van P. van der Meij, chef van de salarisadministratie, bleek dat de vele mutaties juist tot meer werk hadden geleid. Hij verwachtte daarentegen dat

---

<sup>164</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 791 t/m 795, notulen gemeenteraad 19 juni 1983.

<sup>165</sup> NL-ZdGAZOA-0161, inv. nr. 27, Nota Automatisering Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad. Deel III februari 1983.

<sup>166</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 905, notulen medezeggenschapscommissie DSOW 9 mei 1984.

<sup>167</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, nota *Inventarisatie automatiseringsprojecten gem. Zaanstad* (Dienst POZ – Afd. OO) 1 december 1980).

NL-ZdGAZOA-0177, inv. nr. 1618, brief van DVG aan B&W 11 november 1982



een goed functionerende centrale ziekteverzuimregistratie de gemeente geld zou opleveren. Na dit overleg kregen de DVG de opdracht om de ziekteverzuimadministratie te verbeteren en de POZ om de verzuimmeldingsprocedures te verbeteren. Ook kreeg deze laatste dienst opdracht om het eerder gemaakte plan uit te werken om de personeelsadministratie beter te automatiseren.<sup>168</sup>

De plannen voor een nieuw personeelsadministratiesysteem kwamen aan de orde in de medezeggenschapscommissie van de directie POZ. De coördinator automatisering, De Groot, bracht als eerste voordeel naar voren dat de dubblures waar men mee te maken had, konden worden voorkomen. Verder bood het nieuwe systeem meer selectiemogelijkheden dan men gewend was en bovendien zou de informatie doorlopend via de beeldschermen en printer ter beschikking staan van de gebruikers. Ook in de medezeggenschapscommissie van de DSOW kwam de ziekteverzuimregistratie aan de orde. Volgens mevrouw A. Taylor, personeelsfunctionaris, was deze van belang als managementinstrument.<sup>169</sup> In december van 1983 waren de ontwikkelingen met het systeem zo ver gevorderd dat een beheercommissie in het leven werd geroepen met vertegenwoordigers van de afdelingen Rechtspositie, Salarisadministratie en Personeelszaken. De taken van de commissie waren onder meer de beveiliging van het systeem en het ontwerpen van mutatieformulieren. Opmerkelijk is dat voor de plaatsing van een printer een kleine aanpassing van de werkruimte nodig was. Vermoedelijk omdat die dingen nog groot en lawaaiig waren.<sup>170</sup> Ook voor het vinden van dit nieuwe informatiesysteem koos Zaanstad de weg via het CVA. Helaas zijn er over invoering van dit personeelsinformatiesysteem, dat wisselend PIRS en PINS werd genoemd, weinig gegevens voor handen, behalve dat er enige aarzeling was bij de bovengenoemde beheercommissie.<sup>171</sup> In het komende hoofdstuk zal blijken dat systeem wel degelijk een vooruitgang bracht in het personeelsbeheer. Het is ook aan dit nieuwe systeem te danken dat er meer betrouwbare gegevens over de omvang van het personeel in de dossiers is terecht gekomen.

#### 4.3.6 Documentaire informatie

In het vorige hoofdstuk is tekstverwerking met behulp van computers bij de Dienst Gemeentewerken aan de orde gekomen. De DSOW als opvolger van deze dienst was ook

---

<sup>168</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, notulen overleg directie POZ met B&W 19 november 1982 en Uitwerking van de KROMMENIE-bijeenkomst (15-19 november 1982) in opdrachten per dienst/afdeling.

<sup>169</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1309, notulen medezeggenschapscommissie directie POZ 16 en 26 mei 1983.

<sup>170</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1309, notulen medezeggenschapscommissie POZ 14 december 1983.

<sup>171</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 905, notulen medezeggenschapscommissie POZ 7 februari en 13 maart 1984.

het eerste organisatieonderdeel van Zaanstad waar in 1980 de computer werd ingezet voor de postregistratie.<sup>172</sup> De eerste plannen van de afdeling Interne Zaken (IZ) van de Secretarie om computers te gaan inzetten dateren uit 1982. Besloten werd om op basis van huurkoop vier Visietekst systemen te verwerven voor het bureau Tekstverwerking van die afdeling. Deze systemen zijn kleinere computers ter grootte van een pc die uitsluitend geschikt waren voor het opstellen en uitdraaien van brieven, rapporten, besluiten en andere documenten. Het voorstel hiervoor kwam van afdelingshoofd E. Glas, die daarbij meteen maar adviseerde om binnen de Secretarie over te gaan op standaardisatie op deze IBM systemen. Op grond van een positief advies door de ACA keurde het college dit voorstel goed.<sup>173</sup>

Glas had al eerder (in december 1981) bij het college een voorstel ingediend om een onderzoek te starten naar de inzet van een documentair informatiesysteem (DIS). Hij definieerde dat als:

(...) een systeem dat door het gemeentebestuur -en ook het ambtelijk apparaat en de betreffende derde- op ieder moment kan worden beschikt over betrouwbare en gerichte informatie over hetgeen door de betreffende derde aan het gemeentebestuur wordt voorgelegd.<sup>174</sup>

Op 12 januari 1982 keurde het college dit voorstel goed. Tevens werden drie andere voorstellen overgenomen. Om te beginnen het opzetten van een samenwerkingsverband voor de documentaire informatievoorziening waarin alle betrokken organisatieonderdelen buiten zijn afdeling waren vertegenwoordigd en voorts het plan te melden in de Automatiseringscommissie. Tot slot besloot het college ook dat gedurende de termijn die nodig was voor het opzetten van dit systeem voor veranderingen in de taakuitvoering op dit gebied bij andere onderdelen van de gemeente het advies van de chef Interne Zaken vereist was. Dit besluit is om verschillende redenen opmerkelijk. Dit was eerste keer waarin een projectmatige aanpak (SDM) werd ingezet om een informatiesysteem in te voeren dat dwars door de directies en diensten heen ging. Deze methodiek is besproken in paragraaf 4.3.1 over de DSOW naar aanleiding van de nota *Automatisering in de jaren tachtig* uit april 1983. Ten tweede valt op dat het plan werd gemeld bij de ACA, aangezien de normale werkwijze was dat de ACA vooraf advies had moeten geven. In de derde plaats valt op dat de chef Interne Zaken zich invloed toe-eigende buiten de Secretarie. Tot slot is nog opmerkelijk dat

---

<sup>172</sup> NL-ZdGAZOA-0177, inv. nr. 2024/59, rapport *Evaluatie Documentair Informatie Systeem Zaanstad* februari 1989.

<sup>173</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, besluit B&W 13 april 1982.

<sup>174</sup> NL-ZdGAZOA-0178, 2024/59 a2, besluit B&W 12 januari 1982 met bijlagen

in een afwijkend lettertype een opmerking was toegevoegd, dat de nieuwe opzet niet gepaard zou mogen gaan met meer financiële kosten.

*Afbeelding 13. IBM Visietekstsystemen (opname niet bij Zaanstad)*



Bron: [https://www.dzp-pv.nl/index.php?doc=sub\\_aut&sid=e332282878bb1e880a4b3a5429d5f7e3](https://www.dzp-pv.nl/index.php?doc=sub_aut&sid=e332282878bb1e880a4b3a5429d5f7e3).

Geraadpleegd op 19 januari 2022.

Het paste bij het gemeentebrede karakter dat er gecommuniceerd werd naar alle hoofden van dienst en chefs van de Secretarie. In september 1982 liet Glas aan hen weten dat er een werkgroep DIS was ingesteld waarin ambtenaren uit verschillende delen van de organisatie zitting hadden: De Groot (coördinator automatisering POZ), A. Moeliker (hoofd Algemene Zaken GEB), K. Nieland (chef afdeling Interne Zaken DSOW), T. Spaarenberg (medewerker bureau Economische Zaken en Research van FEZ), F. Tjeertes (chef Administratieve Dienst Gemeentepolitie), G.J. Veerman (waarnemend chef sectie Post- en Archiefzaken van de Secretarie), W. Wolfswinkel (chef afdeling Automatisering DSOW) en E. Glas. Deze groep kreeg tot taak om een rapport uit te brengen over het opzetten van een documentair informatiesysteem en daarom verzocht Glas om een opgave van de werkzaamheden op dit werkerrein binnen de diensten en afdelingen. Op het exemplaar dat van deze brief is aangetroffen in het archief van de DSOW (waar al een eigen postregistratiesysteem in gebruik was genomen) staat een aantekening bijgeschreven die typerend is voor de organisatiecultuur:

Gezien het uitblijven van enig resultaat voor onze afdeling van de Werkgroep Automatisering wordt het instellen van nieuwe werkgroepen, subgroepen enz. met een flinke dosis scepsis bekeken. Ons huidige systeem is simpel doch doeltreffend en zal derhalve worden gehandhaafd.<sup>175</sup>

Ondanks deze scepsis gingen Glas en zijn werkgroep voort. In juni 1983 presenteerden zij hun onderzoeksrapport aan het college. Uitgaande van de bovengenoemde definitie van een documentair informatiesysteem, stelden zij dat beheersing van de stukkenstroom en goede toegankelijkheid van archieven onontbeerlijk was. In de praktijk van gemeente Zaanstad signaleerden zij drie knelpunten: afstemmingsproblemen tussen organisatie-eenheden, fouten in documenten en vertraging in de afhandeling. Invoering van een geautomatiseerde gegevensverwerking zagen zij als dé oplossing die de volgende resultaten zou bieden: beter inzicht, sturing en beheersing van de stukkenstroom waardoor voortgangsen afdoeningscontrole werd verbeterd en de toegankelijkheid van de informatie aanzienlijk zou toenemen. In de gemeente Zaanstad waren post- en archiefwerkzaamheden gedeconcentreerd wat nogal hoge eisen aan de coördinatie stelde. Inzet van automatisering zou de kwaliteit van de uitvoering verbeteren waardoor het niveau van de dienstverlening aan burgers zou worden verhoogd.

Aan dit projectvoorstel zijn enkele opvallende aspecten te onderkennen: de projectmatige aanpak, de kosten-baten analyse en de aandacht voor de personele aspecten. Wat betreft de projectmatige aanpak valt op dat hoe de SDM methodiek daadwerkelijk werd toegepast.. Het college als verantwoordelijke werd opdrachtgever van de stuurgroep die een zeer brede samenstelling kreeg. Voorzitter was de gemeentesecretaris Visser. De leden kwamen uit belangrijke organisatie-eenheden: H.J. Beltman (directeur DMB), N.J. de Boer (adjunct-directeur GEB/GZW), Elsinga (adjunct directeur GSD), Th.S. Rinkel (chef hoofdafdeling Algemene Zaken DSOW), H. Voorzee (chef afdeling Organisatie-Ontwikkeling POZ) en F.D. de Vries (commissaris Gemeentepolitie). De spil was echter Glas die als secretaris en projectleider optrad. Hij werd dan ook voorzitter van de werkgroep die bestond uit de leden van werkgroep die het eerdere projectvoorstel hadden voorbereid. Nieuw in deze werkgroep was J.F. van der Waals (medewerker van de afdeling Interne Zaken) die de rol van secretaris kreeg. Voorts werd het werkterrein, randvoorwaarden en uitgangspunten van het project en de verschillende fases van oplevering expliciet benoemd. Wat betreft de financiën is het opmerkelijk dat een kosten-batenanalyse werd gemaakt van voortzetting van de

---

<sup>175</sup> NL-ZdGAZOA-0177, inv. nr. 107, brief E. Glas aan hoofden van dienst en chefs van (hoofd)afdelingen Secretarie 24 september 1982.

handmatige administratie ten opzichte van de inzet van de computer. Kennelijk was dit nodig om te kunnen afwijken van de opdracht van het B&W besluit van januari 1981 om niet meer kosten te maken. Gelet op de personele aspecten valt op dat de werkgroep oog had voor nadelige gevolgen voor het personeel. Die waren te voorkomen door de medewerkers van meet af aan te betrekken bij ontwikkeling en invoering van het systeem, opleiding, training en begeleiding. De insteek moest zijn dat het nieuwe systeem een hulpmiddel voor de medewerkers was en niet andersom.<sup>176</sup>

Na een voorbereidingstraject van een jaar of twee keurde de raad op 6 juni 1985 het voorstel tot invoering van het documentair informatiesysteem zonder beraadslaging en hoofdelijke stemming goed. Door een uitgebreide marktverkenning op basis van expliciet opgestelde eisen en wensen, was de projectgroep uitgekomen bij een systeem van Wang. Deze leverancier was in het jaar daarvoor de gemeentelijke kantoren binnengekomen. Het bijzondere daarvan was dat deze zowel apparatuur als programmatuur leverde. Het CVA was ook benaderd voor een offerte maar dat had geen enkel antwoord opgeleverd. In dit traject was er ook systematisch aandacht voor de voorbereiding van het personeel op het nieuwe systeem en werkwijze. Zo verschenen er enkele Nieuwsbrieven, kwamen er opleidingen voor verschillende soorten gebruikers op basis van het principe 'teach the teachers' en voerden medewerkers van de afdeling Interne Zaken een acceptatietest uit.<sup>177</sup>

#### 4.3.7 Overige toepassingen

In deze periode was naast het plannen van woningbouw ook de verdeling van de woonruimte een taak van de gemeente. Daarvoor bestond binnen de Secretarie de afdeling Woonruimteverdeling die de woningen van de woningbouwcorporaties toewees aan de kandidaat huurders. In het bezuinigingsoverleg van november 1982 werd uitgebreid gesproken over automatisering bij deze afdeling. Daarbij ontstond een merkwaardige discussie. Op de vraag van wethouder R.J.J.M Pans (PvdA) naar de bezuinigingsmogelijkheden met automatisering bij deze afdeling waar dertien mensen

---

<sup>176</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 107, *Rapport onderzoek documentaire informatievoorziening binnen de gemeente Zaanstad* mei 1983; idem, inv. nr. 2024/59, brief van E. Glas aan B&W 15 juni 1983.

<sup>177</sup> NL-ZdGAZOA-0178:

inv. nr. 107 *Nieuwsbrief documentair informatiesysteem* juli 1983

inv. nr. 107, advies ACA 29 november 1984

inv. nr. 2024/59, advies T. Beets en E. Glas 28 maart 1985

inv. nr. 159 raadvorstel Invoering Documentair Informatie Systeem Zaanstad mei 1985

inv. nr. 18, raadsbesluit 6 juni 1985,

inv. nr. 107 *Nieuwsbrief documentair informatiesysteem* juni 1985;

werkzaam waren, antwoordde de vertegenwoordiger van deze afdeling, M. Jongens, dat er alleen negatieve ervaringen waren opgedaan. Een bijkomend probleem was dat de woningbouwcorporaties bleven vasthouden aan hun eigen systemen. Wethouder W.J.A. Nieuwenhuijse (CPN) was van mening dat de apparatuur dan maar bij de gemeente geplaatst moest worden.<sup>178</sup> Het Uniform Toewijzing Systeem (UTS) werd in 1984 daadwerkelijk ingevoerd maar de samenwerking met woningbouwverenigingen bleef problematisch. In 1987 werd besloten tot het gebruik van de diensten van het Nationaal Computer Centrum Woningbouwcorporaties (NCCW).<sup>179</sup>

#### 4.4 Overzicht van de periode

Gebrek aan financiële middelen was hét grote politiek-bestuurlijke thema dat alle andere overheerste. Een groot deel van deze periode droeg gemeente Zaanstad de artikel 12 status. In november 1982 belegde het college bezuinigingsoverleggen met de leidinggevenden van alle onderdelen van de ambtelijke organisatie. Hieruit kwamen verschillende opdrachten tot besparingen waarbij automatisering betrokken was. Opmerkelijk is dat die opdrachten niet specifiek waren noch getuigden van concrete besparingsverwachtingen op de korte termijn. Dit bezuinigingsoverleg was een heel bijzondere manier van sturing: de leidinggevenden moesten voorstellen aandragen om tot bezuinigingen te komen. Het is daarbij opvallend dat zij in die bezuinigingsoverleggen nauwelijks automatisering als middel tot bezuinigingen voorstelden.

Vrijwel alle ideeën om wél automatisering te gaan inzetten om doelmatigheid te verbeteren waren al eerder vanuit de directies en diensten aangeleverd. De rol van de ACA als geheel was daarbij marginaal maar die van de individuele leden daarentegen juist groot. Een belangrijke rol werd gespeeld door enkele adviseurs uit de afdeling Organisatie-ontwikkeling van de directie POZ, namelijk de coördinatoren automatisering (De Groot en zijn opvolger Beets), H. Voorzee (chef van de afdeling) en later P. Rapmund. Van hun hand waren de meeste automatiseringsvoorstellen die bij het college werden ingediend. Aan de kant van de diensten en directies waren ook enkele duidelijke hoofdrolspelers: N. Th. Smit (Bevolking), K. Elsinga (GSD) en D. Brand (DSOW). In het Beleidsplan uit 1979 was al voorgesteld om een werkgroep Informatievoorziening in te stellen die op beleidsniveau zou adviseren. Drie jaar later werd dit herhaald door de instelling van de voorbereidende werkgroep Informatieverwerking en automatisering. Ook dit adviesorgaan heeft nauwelijks gefunctioneerd. In plaats daarvan begon er zich een richtingenstrijd af te tekenen tussen

---

<sup>178</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 1618, notulen afdeling Woonruimteverdeling en B&W 17 november 1982.

<sup>179</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 989, besluit gemeenteraad 15 maart 1984 en raadsvoorstel 12 januari 1987.

enerzijds voorstanders van een meer centralistische aanpak en anderzijds een richting die de voorkeur had van voor een grote mate van zelfstandigheid van de directies. Tot de eerste richting behoorden met name de directie POZ en andere afdelingen van de Secretarie (FEZ en IZ) en tot de tweede richting met name de DSOW. In de komende hoofdstukken zal dit een vraagstuk zijn dat blijft terugkeren.

De intergemeentelijke samenwerking was eveneens zo'n onopgelost vraagstuk dat maar bleef terugkomen. Weliswaar had Zaanstad in het automatiseringsbeleid uit 1979 verklaard een dubbele lijn te gaan voeren (automatisering met het CVA én eigen beleid). In de praktijk bleef de gemeente echter met handen en voeten gebonden aan dit samenwerkingsverband. Dat werd zelfs sterker toen ze besloot om samen met Alkmaar, Haarlemmermeer en Haarlem eigenaar te worden van het centrum. Daarnaast werd ook de apparatuur in eigen huis uitgebreid: bij de FEZ kwam een IBM computer en bij de DSOW nam een Wang machine de plaats in van de Honeywell Bull.

Wat betreft de techniek valt op dat er verschillende soorten computerapparatuur naast elkaar voor kwamen, maar dat de ponskaartenmachines de gemeente hadden verlaten. Nog steeds waren belangrijke toepassingen gebaseerd op het concept van gedistribueerde gegevensverwerking, zoals de uitkeringenadministratie van de GSD en de gemeentelijke financiële administratie. Tegelijkertijd waren er minicomputers in gebruik die volledig los van het CVA functioneerden. Ook was er sprake van enkele personal computers, al werd daar meer over gepraat (in verband met ideeën op pc-privé) dan gebruik van gemaakt. Des te interessanter zijn de ontwikkelingen als we kijken naar de toepassingen. In deze periode kwamen nieuwe inzichten op ten aanzien van gegevens en werkprocessen. Al gauw werd ontdekt hoe belangrijk het was om gegevens te delen. Dat blijkt uit de toestemming die het college gaf aan de GSD om de bevolkingsadministratie via een eigen terminalverbinding te raadplegen. Ook het pleidooi van Elsinga voor een geïntegreerde uitkeringenadministratie is hiervan een duidelijk voorbeeld. Zijn voorstellen laten ook zien hoe automatisering bijdroeg aan verandering van werkprocessen. En dit ging zelfs verder: niet alleen de uitvoeringsprocessen werden samengevoegd ook kon er bij de binnendienst van de GSD een organisatorische verandering op gang komen door de integratie van functies. Een ander mooi voorbeeld van verandering van het omgaan met gegevens en organisatie van werkprocessen was de opheffing van de afdeling Centrale Administratie die gepaard ging met het instellen van decentrale eenheden bij verschillende diensten voor het bijhouden van de boekhouding. Deze hele verandering was mogelijk doordat die eenheden gebruik maakten van één en hetzelfde administratiesysteem. Het delen van gegevens was bedoeld om vanuit motieven van bedrijfsvoering bij te dragen aan meer doelmatigheid. Zo nu en dan klonk daarbij ook het motief dat dit in het belang van de burgers was. Het documentair informatiesysteem was bij uitstek een toepassing dat werd ingezet met de bedoeling om de

behandeling van documenten van burgers over de grenzen van de organisatie-eenheden heen te kunnen volgen. Het delen van gegevens bracht echter onomkeerbaar het privacyvraagstuk met zich mee. De oplossing om hierin te voorzien was het instellen van regels. Vanuit de raad werd dan ook herhaaldelijk gevraagd om een privacy verordening.

Automatisering stond verscheidene malen op de agenda's van de medezeggenschapscommissies en ook in de gemeenteraad was oog voor het personele aspect van automatisering. Het effect op werkgelegenheid werd zeker onderkend, maar niet zozeer als bedreiging opgevat. Opvallend was dat in de besprekingen over de toekomst van het CVA de werkgelegenheid van het daar werkzame personeel altijd werd meegewogen. In de medezeggenschapscommissies dook af en toe het gevaar van eentonig werk op, maar zwaarder telde de bereidheid mee te willen gaan in de ontwikkelingen. Dit vertaalde zich nogal eens in de vraag om opleidingen.

In de periode die in dit hoofdstuk beschreven is, vond er geen expliciete aanpassing van de visie, strategie en planning plaats. De overwegende waarden waren doelmatigheid en beheersing wat begrijpelijk is gezien de omstandigheden waarin gemeentebestuur en ambtelijke leiding moesten opereren. De strategie van ontwikkeling van automatisering langs de dubbele lijn van samenwerking binnen het CVA en het ontplooiën van eigen activiteiten werd voortgezet. De gewenste losmaking van het CVA werd juist bemoeilijkt doordat de gemeente steeds meer koos voor de rol van mede-eigenaar van het centrum. Het motief daarvoor was dubbel: de continuïteit van de administraties die afhankelijk waren van de CVA-computers en de angst voor een grote desinvestering. Dat schrikbeeld werd gevoed door het financieel débacle veroorzaakt door de ontbinding van de SOAG. Bij verschillende toepassingen werd telkens weer gekozen voor de gezamenlijkheid met drie à vier andere gemeentes en voor het technisch concept van gedistribueerde gegevensverwerking. Er bestond geen gemeentebreed plan voor de ontplooiing van de automatisering. Er waren alleen plannen op specifieke terreinen. Aan het eind van de periode begon het ontbreken van gemeentelijk beleid zich te manifesteren als het koppelingsvraagstuk. Het realiseren van de wens tot het delen van gegevens veronderstelt dat systemen met elkaar kunnen communiceren. In de komende hoofdstukken zal de aanpak van dit probleem terugkomen.



## 5 Ruimte voor nieuw beleid (1987-1989)

Geleidelijk aan wordt vanuit steeds meer kanten aangegeven dat het gewenst is I&A nadrukkelijker onder de aandacht te brengen. In dit kader is gekozen voor de financiële 'begrotings' invalshoek, zowel t.a.v. de begrotingen van de individuele organisaties als t.a.v. het inzicht in kosten van externe verwerking en intern door te berekenen kosten. Tot op heden hebben we ons in algemene zin veelal met de gedachte getroost "dat het nog zo gek niet ging". We geven relatief niet opvallend veel uit aan automatisering en we doen er evenzogoed heel wat mee. Zo'n gedachte blijft slechts 'indicatief' als beide beoordelingsaspecten niet kunnen worden geconcretiseerd.

T. Beets – Notitie aan Stuurgroep I&A en college van B&W 15 november 1989<sup>180</sup>

### 5.1 Algemeen

In de tweede helft van jaren '80 was een herstel van de Nederlandse economie in gang gezet. De groei was in 1988 en in 1989 respectievelijk 3 en 4 %.<sup>181</sup> Woltjer noemde in de epiloog van zijn boek *Recent verleden. Nederland in de twintigste eeuw* het jaar 1989 waarin de Berlijnse muur viel, zelfs een sleuteljaar. Hij zag Nederland in korte tijd veranderen: na een reeks van jaren kwam er in dat jaar weer een kabinet met de PvdA (Lubbers III) waarin W. Kok als minister van Financiën in grote lijn het beleid van de vorige kabinetten doorzette. Dit hield vooral een reductie in van het overheidstekort zonder verhoging van de lasten (zelfs met lastenverlaging voor de werkgevers om arbeid goedkoper te maken) en dus bezuinigingen. Een moeilijk punt was de sterke groei van het aantal WAO-uitkeringen. Daarbij bestond er een grote mate van consensus tussen de partijen die steeds meer moeite hadden om hun kiezers vast te houden.<sup>182</sup>

Hoe was dat in de Zaanstreek? In het vorige hoofdstuk is al aan de orde gekomen, dat er een flinke sanering in de Zaanse industrie in gang was gezet. Enerzijds leidde dat tot grote werkeloosheid waar allochtonen het meest van hadden te leiden. De constatering van Liagre Böhl dat de helft van de Turkse en Marokkaanse kostwinners werkzaam was in de industrie en daar behoorden tot de laagstbetaalden tot de werkelozen behoorden,

---

<sup>180</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notitie T. Beets over 'Ontwikkeling automatiseringskosten gem. Zaanstad' 15 november 1989.

<sup>181</sup> Liagre Böhl, 'Consensus en polarisatie', 328

<sup>182</sup> Woltjer, *Recent verleden*, 688 -692.

was zeker op Zaanstad van toepassing.<sup>183</sup> Anderzijds leidde dat ook tot een verschuiving in de beroepsbevolking van industrie naar dienstverlening.<sup>184</sup> Een bijkomend effect was dat er ruimte vrijkwam op de plekken waar fabrieken en daarmee samenhangende bedrijven hadden gestaan. Plannen die in het vorige hoofdstuk zijn genoemd, begonnen in deze jaren tot uitvoering te komen. Het meest spraakmakend was de benutting vanaf 1989 van de vrijgekomen ruimte werd aan de Zaanoevers in Zaandam. Ook op andere plekken in deze stad werd gesloopt, gebouwd en verbouwd: de Russische buurt, de Spoorbuurt en de aanleg van de Den Uylbrug.

Deze korte periode van pakweg drie jaar vormen een overgangsfase voor de ambtelijke organisatie van Zaanstad naar nieuwe verhoudingen. De jaarwisseling tussen 1988 en 1989 is een markeringspunt in de geschiedenis van de jonge gemeente door de beëindiging van de artikel 12 status. Daarmee werd ze financieel gezond en zelfstandig verklaard, maar dit betekende geenszins dat er een eind kwam aan het streven naar beheersing van de kosten.<sup>185</sup> Het gemeentebestuur ging voort met het snijden in de ambtelijke organisatie en het privatiseren van diensten. Grafiek 1 in paragraaf 3.1 laat zien hoe de afname van het personeelsbestand zich in de jaren 1987-1989 doorzette. Uit de analyse die gemaakt is in bijlage 3 blijkt dat er enkele opvallende ontwikkelingen te onderkennen in het personeelsbestand van Zaanstad. De achteruitgang trof vooral de DSOW en de DMB. Daarentegen waren er ook organisatieteenheden die stabiel bleven: de GGD/DVG en GSD of zelfs iets groeiden zoals de Secretarie en de gezamenlijke opvolgers. Het effect en de continuïteit van de bezuinigingsplannen is terug te lezen in de verslagen van de medezeggenschapscommissies. Zo besprak de medezeggenschapscommissie van de Secretarie op 15 mei 1987 uitgebreid de brief over bezuinigingen die het college aan alle afzonderlijke ambtenaren had gestuurd. De heer A.C.M. van Diepen, bureauchef Bestandsbeheer/Verkiezingen, betoogde dat door de voortschrijdende automatisering arbeidsplaatsen op de tocht zouden komen te staan. Gemeentesecretaris Visser bracht daar tegen in dat de burger er niet slechter van zou worden en mevrouw O. Haring zag vooral de verbetering van de serviceverlening, ook al zou dit ten koste gaan van arbeidsplaatsen. Vervolgens ging de vergadering over de toegenomen werkdruk en de verslechtering van de werksfeer. Opmerkelijk is, dat in diezelfde vergadering ook voor het eerst sprake was van het

---

<sup>183</sup> Liagre Böhl, 'Consensus en polarisatie', 329

<sup>184</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 95.

<sup>185</sup> Ibidem, 44.

onderwerp personal computer.<sup>186</sup> Dit onderwerp komt in de volgende paragraaf 5.2.3 uitgebreid aan de orde.

Op het gebied van organisatie trekken twee belangrijke gebeurtenissen onze aandacht. In april 1989 leidden de geruchten over verregaande privatiseringen en bezuinigingen tot een groot protest. Ambtenaren werkzaam bij de DSOW en DMB, de diensten waar het personeelsbestand het sterkst terugliep, hielden een protestactie op het binnenterrein van de Bannehof. Deze actie maakte een enorme indruk op het gemeentebestuur en ambtelijke top. Naar aanleiding hiervan werd in november daarna een traject in gang gezet onder de naam van *Loupe op Zaanstad*, waarin de gehele ambtelijke organisatie aan het denken en praten werd gezet om manieren te vinden om de doelmatigheid te vergroten. Hiervoor werd door het college het organisatieadviesbureau Wagenaar, Hoes en Associés in gezet. Het resultaat bestond uit een inventarisatierapport van verbeterpunten, die vanuit allerlei gezichtspunten bijzonder interessant zijn.<sup>187</sup> Aangezien dit inventarisatietraject startte in november 1989 en het vervolg daarop doorliep tot in 1992 heb ik er voor gekozen om het LOZ-project in het komende hoofdstuk over de jaren 1990-1996 te bespreken.

Gelijktijdig met deze protestacties en de eerste fase van het LOZ-project liep de reorganisatie van de Secretarie. De nieuwe gemeentesecretaris, J.C. de Wildt, diende in het najaar van 1989 zijn reorganisatieplan bij B&W in dat hij de veelzeggende titel *Het laatste caisson* had gegeven. Deze titel suggereerde dat de opheffing van de Secretarie en instelling van zelfstandige directies het sluitstuk van een ontwikkeling was. Op dat moment begrijpelijk gezien het feit dat er al meer dan vijftien jaar werd gediscussieerd over het verouderde secretariemodel. In februari 1990 stelde het college inderdaad aan de raad voor om de Secretarie op te heffen en twee directies in te stellen: Burgerzaken, Bevolking en Voorlichting (BBV) en Financiën (FIN). Iets later volgde de Dienst Interne Zaken.<sup>188</sup> Hoewel bedoeld als sluitstuk van een lange ontwikkeling kan deze reorganisatie achteraf beter gezien worden als kantelpunt naar een langdurig veranderingsproces van de gemeentelijke organisatie die tot op heden voortduurt. De hiervoor aangehaalde constatering van Woltjer dat het jaar 1989 voor Nederland een sleuteljaar was, geldt dus ook voor Zaanstad

## 5.2 Organisatie, informatie en automatisering

Het onderwerp automatisering kreeg in de jaren die dit hoofdstuk beslaat, veel meer aandacht dan in de jaren daarvoor (en misschien ook wel daarna). Het is heel opvallend dat

---

<sup>186</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 469, notulen medezeggenschapcommissie Secretarie 15 mei 1987.

<sup>187</sup> Titia de Vries / LOZ-team, *Loupe op Zaanstad. Drie jaar veranderen bij een gemeente* (Zaanstad 1993).

<sup>188</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 381, besluiten 28 november 1989 en 6 februari 1990.

aan de naam van de betrokken raadscommissie juist vanaf 1987 tot en met 1989 het woord automatisering was toegevoegd. De volledige benaming luidde: *Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering*.<sup>189</sup> Deze paragraaf opent met een subparagraaf over de ontwikkeling van het gemeentebrede automatiseringsbeleid. In de daaropvolgende subparagraaf staat de intergemeentelijke samenwerking centraal, die zich langzamerhand had ontwikkeld tot één van de vele hoofdpijndossiers van het gemeentebestuur. Hoewel deze samenwerking en het eigen gemeentelijk beleid op veel punten in elkaar overliefen, is er vanwege de overzichtelijkheid voor gekozen om ze toch apart van elkaar te bespreken. Vervolgens komt een overzicht van de IT-infrastructuur aan de orde zoals die tot in de winter van 1987/1988 was opgebouwd. Daarbij speelde de fysieke en organisatorische spreiding van de gemeente Zaanstad een belangrijke rol. De vierde subparagraaf gaat over de opkomst van de personal computer (pc) in de gemeente. Deze technische vernieuwing viel samen met een grotere belangstelling voor de opleiding van gebruikers.

### 5.2.1 Gemeentelijk beleid informatievoorziening en automatisering

Tijdens de winter van 1986/1987 vonden er op initiatief van de afdeling Organisatie- Ontwikkeling van de POZ gesprekken met de ambtelijke top plaats over een nieuw beleid ten aanzien van automatisering. Dat zou gebeuren aan de hand van stellingen, waarin nadrukkelijk de verbinding werd gelegd tussen organisatie, informatievoorziening en automatisering. Op 17 maart 1987 bood de directeur POZ het college de resultaten uit deze besprekingen aan in de vorm van de concept-nota *Informatie en Automatisering*. De auteur van deze nota en alle stukken die daarmee verband hielden, was O. Swaneveld, adviseur bij de bovengenoemde afdeling. Dit stuk en de reacties daarop geven een goede indruk welke ontwikkeling Zaanstad aan het doormaken was.<sup>190</sup>

De nota opende met een inleiding over de stand van zaken op het gebied van automatisering en de ervaringen die tot dan toe in gemeente Zaanstad waren opgedaan. Daarin stond de constatering van Swaneveld centraal dat de technologie zo ver gevorderd was dat gesproken kon worden van het bereiken van de 'integratieve fase'. Hij verstond hieronder het leggen van koppelingen tussen systemen van verschillende organisatieonderdelen om wederzijds gebruik te kunnen maken van de gegevens daaruit. Deze koppelingen waren mogelijk geworden doordat er netwerken in en tussen de

---

<sup>189</sup> Zie het overzicht van geraadpleegde dossiers achterin in dit onderzoeksrapport van NL-ZdGAZOA-0178 Secretarie van de gemeente Zaanstad, 1984-1995 bij rubriek 10.06 Raadscommissies.

<sup>190</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/59, brieven van 17 februari 1987 en 21 mei 1987 van directeur POZ aan B&W, *Nota Informatie & Automatisering*, maart 1987 en besluit B&W 10 juni 1987.

gebouwen waren aangelegd. Deze situatie van netwerken, koppelingen en integratie noodzaakte tot de beheersing van technologische processen en kosten. Hij legde daarbij het verband met de zich ontwikkelende informatiemaatschappij. De schets van de ervaringen met automatisering in Zaanstad bestond uit drie hoofdpunten: de aard van de automatisering, de psychologische factoren en de belemmeringen. De geautomatiseerde toepassingen die tot dan toe in gebruik waren genomen, betroffen routinematige processen met daarin massale verwerking van gegevens. De aandacht ging daarbij vooral uit naar de omgang met het systeem door de gebruikers en niet naar de informatie die uit de systemen gehaald kon worden voor het besturen van de organisatie. De wens tot bestuurlijke informatievoorziening, die al aan het begin van hoofdstuk 2 was genoemd, was tot dan toe nog nauwelijks gerealiseerd. Swaneveld ging vervolgens in op wat hij de 'psychologische factoren' noemde. Ondanks het feit dat Zaanstad overwegend een traditionele overheidsorganisatie was, kon toch gesteld worden dat het bestuur en het ambtenarenapparaat in de organisatie enigszins vertrouwd waren geraakt met automatisering. De winst van de voorbije periode was dat zij had leren inschatten wat de (on)mogelijkheden van automatisering waren. De belemmeringen bestonden uit de combinatie van verschillende factoren. Op grond van bedrijfseconomische overwegingen waren per afdeling of dienst verschillende wijzen van automatisering doorgevoerd hetgeen geleid had tot dubbele registraties. Daarbij ging het nogal eens om bestanden die rond één en hetzelfde basisgegeven waren opgebouwd. Als voorbeeld werd genoemd het begrip woning dat voorkwam bij de bevolkingsregistratie, de vastgoed-, uitkeringen- en belastingadministratie. Deze situatie stond de overgang naar de integratieve fase in de weg. Daar kwam bij dat eenmaal gekozen voor een bepaalde technologie (dat wil zeggen: van één bepaalde leverancier) wijzigingen alleen nog maar mogelijk waren tegen zeer hoge kosten. De samenwerking met het CVA was zo'n beperkend structureel gegeven. (Het valt op dat hier de oude benaming nog werd gebruikt, terwijl de nieuwe naam ICI al meer dan een jaar was ingevoerd). De conclusie luidde dan ook dat er een zekere mate van wildgroei was geweest maar deze had zowel negatieve als positieve kanten.

De oplossing voor deze wildgroei was dat informatietechnologie weer op de bestuurlijke agenda moest komen door het vaststellen van een informatiebeleid. Daarbij zou de gemeentelijke organisatie de volgende vier uitgangspunten moeten hanteren. In de eerste plaats was automatisering een hulpmiddel voor het verzamelen en bewerken van gegevens tot informatie. Vervolgens was deze informatie een essentieel bestanddeel in de besluitvorming. Hoe beter de informatie waarop deze was gebaseerd, hoe hoger de doelmatigheid en kwaliteit van de besluitvorming zou zijn. In de derde plaats de erkenning van de informatiebehoefte op de verschillende niveaus van de organisatie. Tot slot de noodzaak om organisatie, informatie en automatisering op elkaar af te stemmen. Swaneveld

stelde het belang van informatievoorziening op één lijn met de traditionele besturingsmiddelen: financiën, personeel en organisatie. Voor de opbouw van de informatievoorziening moesten informatieplannen worden opgesteld, zowel voor de gemeentelijke organisatie als geheel als sectorale. Deze plannen op hun beurt zouden als uitgangspunt dienen voor het automatiseringsbeleid waarbij rekening moest worden gehouden met de effecten voor de gehele organisatie: werkgelegenheid, privacy, opleiding en herscholing, verandering in inhoud van functies en werkomstandigheden. Vanwege deze effecten was een goede organisatorische borging noodzakelijk waarbij hij wees op de wethouders die belast waren met de portefeuilles voor organisatiezaken, bestuurszaken, onderzoek en planning en automatisering. Opmerkelijk is dat de nota bij het college werd ingebracht door Th. van Dam (portefeuillehouder voor automatisering en financiën) met alleen de medeparaaf van Th. Germeraad (CDA – portefeuillehouder voor Milieubeheer, sociale werkvoorziening, voorlichting en woonruimteverdeling).<sup>191</sup> Er ontbraken dus nogal wat portefeuilles.

Verder stelde Swaneveld voor om een stuurgroep op het gebied van informatie en automatisering in het leven te roepen. Deze kreeg de volgende vier taken (de nota spreekt van 'doelstellingen'). In de eerste plaats het inventariseren, analyseren en met elkaar verbinden van wensen en noden op het gebied van de informatievoorziening. Vervolgens het daarop 'toesnijden' van automatiseringshulpmiddelen en in de derde plaats het sturen van de daaruit voortvloeiende veranderingen en van de werking van de informatievoorziening. Tot slot werd genoemd het initiëren en toetsen van informatie- en automatiseringsplannen. Voor de bemensing van deze stuurgroep werd gekozen voor een hoge en brede ambtelijke vertegenwoordiging: de gemeentesecretaris als voorzitter, het afdelingshoofd Organisatie- Ontwikkeling als secretaris, de directeuren van de DSOW, GSD, DMB en de chefs van de FEZ, BBV, IZ en O&P. Ter ondersteuning van de stuurgroep werd de stafgroep Informatievoorziening en Automatisering ingesteld waarin medewerkers uit O&O, O&P, BBV, FEZ en DSOW zaten.

Voordat de nota door B&W werd vastgesteld ontstond er al discussie binnen de ambtelijke top. De directie van de GSD wilde een nadrukkelijk onderscheid maken tussen beleid en beheer, waarbij de stuurgroep zich alleen zou bezighouden met beleid en de beheerszaken zou overlaten aan de organisatie-eenheden. De directeur van de DVG wenste dat de stuurgroep niet te abstract en theoretisch bezig zou moeten zijn. Van de kant van de DSOW

---

<sup>191</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/59, besluit B&W 10- juni 1987 met bijlagen;

<https://zaanwiki.nl/encyclopedie/doku.php?id=germeraad>. Geraadpleegd op 12 april 2021,

kwam de kritiek dat de samenstelling niet evenwichtig was en noemde daarvoor de volgende argumenten: oververtegenwoordiging vanuit de Secretarie, niveauverschil tussen directeuren en chefs van hoofdafdelingen uit de Secretarie en geen vertegenwoordiging van alle diensten. Hierin herkennen we het strijdpunt dat gedurende de gehele onderzoeksperiode opdook: centrale sturing versus het zwaartepunt bij de diensten. Uit het besluit bleek dat het college hier niet in meeding en kennelijk tevreden was met de antwoorden van de auteur van de nota. Swaneveld gaf aan dat de automatisering zich binnen de gemeente niet op eenduidige wijze had voltrokken, waarbij hij onderkende dat er een spanning bestond tussen lijn- en staftaken en tussen de subsystemen (van de diensten) en aspectsystemen van de gehele organisatie (organisatie, informatie, automatisering die door staforganen worden ingevuld en uitgevoerd). Er was zijns inziens dan ook minder behoefte aan deelname aan de stuurgroep door diensten met minder formele en/of materiële gebondenheid aan de gemeentelijke organisatie. (DVG i.v.m. regionalisering, GEB/GZW, DSW, Politie en Brandweer) De exogene invloeden waarmee deze diensten te maken hadden, zouden belemmerend zijn voor het functioneren van de stuurgroep.<sup>192</sup> Op 10 juni 1987 stelde het college deze nota vast als bijlage bij het besluit tot instelling van de *Stuurgroep Informatie en Automatisering* (Stuurgroep I&A). Daarmee kwam tevens een formeel einde aan de ACA. Op 17 juni zou deze nota in de raadscommissie Financiën besproken worden. Helaas is in het dossier wel de uitnodiging daarvoor aangetroffen maar niet het verslag van die bespreking. Dat is jammer omdat daardoor niet te achterhalen valt in hoeverre in Zaanstad gebruik is gemaakt van de adviezen van de VNG. Opmerkelijk is wel dat de constructie van stuurgroep met eigen budgetverantwoordelijkheid onder leiding van de gemeentesecretaris letterlijk voorkomt in brochures van de VNG uit die tijd.<sup>193</sup> Ook in paragraaf 4.2.1 bij de bespreking van de automatiseringsnota van de DSOW uit 1983 is de overeenkomst met adviezen van de VNG aan de orde gekomen.

De Stuurgroep I&A ging voortvarend te werk. Al voor de formele start was er een begin gemaakt met het inventariseren van plannen tot aanschaf van nieuwe apparatuur voor de meerjarenbegroting 1988-1992. Het streven was om met ingang van het jaar 1988 een aparte begrotingspost automatisering op te nemen. In november 1987 bracht de stuurgroep haar eerste voortgangsverslag uit en in februari 1988 werd dit gevolgd door de *Beleidsnota I&A. Plan van Aanpak*. Deze nota bestond uit vier delen: inleiding, beleidsuitspraken, plan

---

<sup>192</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/59, O. Swaneveld, Notitie naar aanleiding van de gevoerde discussie in de ACA en met de DSOW met betrekking tot de aangegeven hoofdlijnen in de nota Informatie en Automatisering 8 mei 1987.

<sup>193</sup> Van Arkel, Gemeente, informatie, automatisering, 122-124.

van aanpak en planning. De kernboodschap van de inleiding was de noodzaak om gezamenlijk op te trekken, want de veranderingsactiviteiten op het gebied van informatievoorziening en automatisering bleken steeds meer gevolgen te hebben buiten de betrokken diensten of dienstonderdelen. Daarom werd gekozen voor de vorm van het projectmatig werken. Deze was bij uitstek geschikt om over de grenzen van de eigen organisatie heen resultaat gericht en binnen een van te voren bepaalde tijdspanne te opereren.<sup>194</sup>

In het tweede hoofdstuk van de beleidsnota werden op basis van de algemene uitgangspunten uit de nota van 1987 specifieke beleidsuitspraken geformuleerd ten aanzien van informatie-, automatiserings- en apparatuur beleid en organisatorische condities. Wat betreft het eerste valt op dat gekozen werd voor een integrale gemeentebrede kijk op de informatievoorziening waarin basisregistraties centraal staan. Bij koppeling van (basis)gegevensbestanden moest ten aanzien van persoonsgegevens de noodzaak daartoe worden aangetoond. Wat betreft het automatiseringsbeleid valt op dat de keuze voor projectmatig werken werd geconcretiseerd. Projecten moesten duidelijke doelen, een planning en een projectleider hebben. Voorts moest er aandacht zijn voor de aspecten personeel, organisatie en opleiding. Heel principieel waren de volgende uitgangspunten: de 'lijn' trok de feitelijke projecten en de 'staf' adviseerde en ondersteunde. Vervolgens kwam de stelling dat er niet aan eigen ontwikkeling van software zou worden gedaan. In plaats daarvan gold het dringende advies van de aanschaf van standaardpakketten. In de derde plaats kwam de uitspraak dat centrale sturing wenselijk bleef. Tegen de achtergrond van het steeds vaker koppelen van systemen werden enkele uitspraken gedaan over de apparatuur. Wat betreft de personal computers koos Zaanstad voor standaardisatie op apparatuur van IBM, Ericson en Wang met MS/PC-DOS als besturingssysteem. Kantoorautomatisering zou vooral benaderd worden vanuit het starten met tekstverwerkingstoepassingen. Voor complexere toepassingen (met name het ontwerpen en tekenen wat voorkwam binnen de DSOW) werd een uitzondering gecreëerd om af te wijken van de genoemde fabrikanten. De vervanging van de decentrale infrastructuur van de gemeente moest worden afgestemd met het ICI. Tot slot kwamen de organisatorische condities ter sprake. Daarin zijn twee uitspraken opvallend: het ICI en de actieve rol van Zaanstad daarin golden nog steeds als vertrekpunt voor de verdere ontwikkelingen. In de tweede plaats de keuze voor "vrijheid in gebondenheid" voor het intern overleg.

---

<sup>194</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* februari 1988.



Het derde hoofdstuk bevatte het eigenlijke plan van aanpak en bestond uit vier onderdelen: een uitgebreid overzicht van dan al lopende projecten, nieuwe korte termijn projecten, nog op te zetten projecten en als laatste de ontwikkeling van een vierjaarlijks gemeentelijk informatieplan. Tot de eerste categorie werden gerekend: vastgoed-, bevolkings-, uitkeringen-, financiële- en personeelsadministratie en documentaire informatievoorziening. Deze projecten zullen in paragraaf 5.3 terugkomen. Vervolgens kwamen enkele projecten ter sprake die als 'kortlopend' werden bestempeld. Ook daarvan zullen er enkele terugkomen in de volgende paragrafen, namelijk: de infrastructuur voor stadskantoor Zaandam (paragraaf 5.2.2), de vervanging van de IBM 8150<sup>195</sup> (paragraaf 5.3.3.), kantoorautomatisering (5.3.5), opleidingen, (5.2.4), beheerorganisatie (5.2.4), automatisering en personal computers voor het ambtelijk personeel (5.2.4). Het project Videotex Informatie over Algemene en Specifieke Uitkeringen (VIASU) laat ik verder buiten beschouwing. Hierover is in het archief vrijwel niets terug gevonden, wat niet zo vreemd is aangezien videotex als technologie al spoedig door de komst van internet overbodig werd.<sup>196</sup> In de derde plaats waren er ook onderwerpen waarvoor nieuwe projecten zouden moeten worden opgezet: privacy, beleid ten aanzien van aanschaf en beheer van pc's, besluitvormingsprocedures I&A, budgetbeheer van de stuurgroep, stroomlijning van automatiseringsbudgetten en interne verrekening, koppeling van IBM en Wang systemen, informatievoorziening aan raadsleden, werkgelegenheid en beveiliging.

Het vierde onderdeel van het plan van aanpak was het gemeentelijk informatieplan dat voortaan om de vier jaar moest worden geactualiseerd. Dit plan omvatte zowel activiteiten voor de gemeente als geheel als ook voor de afzonderlijke diensten. Het dienstinformatieplan werd gepropageerd als instrument voor de dienstleiding om problemen in de organisatie te onderkennen als financiële, technische, organisatorische, sociale vraagstukken of als probleem rond de bedrijfsvoering. Aangezien dit een nieuw fenomeen was, zou nog in 1989 een inventarisatieproject worden gestart om te bepalen hoe de informatievoorziening in de diensten er voor stond. Aansluitend kon in het jaar daarop het gewenste beleid per dienst worden uitgewerkt, zodat met ingang van 1990 een gemeentelijk informatieplan en dienstinformatieplannen beschikbaar zouden komen.<sup>197</sup> De ontwikkeling van deze plannen kreeg de naam van *Oktopus-project* waartoe het college in september

---

<sup>195</sup> In de bronnen uit begin jaren '80 wordt gesproken over een IBM 8100 computer en in de tweede helft jaren '80 over een type 8150. Dit is dezelfde machine.

<sup>196</sup> Jak Bouwman, *Toen digitale media nog nieuw waren. Pre-internet in de polder (1967-1997)* (Gorredijk 2011) 159.

<sup>197</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak februari-1988*

1989 de opdracht gaf. Dit project zal in het komende hoofdstuk uitgebreid aan de orde komen.

Aan het functioneren van de stuurgroep in deze periode vallen twee dingen op: onderlinge verdeeldheid en de grote aandacht voor financiële aspecten. Zo had het plan van aanpak had niet de instemming van de gehele ambtelijke top. Op 15 maart 1988 liet de secretaris van de Stuurgroep I&A (P. Rapmund) aan de raadscommissie Financiën, Grondzaken en Automatisering weten, dat er vertraging was opgetreden voorafgaande aan de aanbidding aan de commissie. De verklaring daarvoor waren ambtelijke afstemmingsproblematieken.<sup>198</sup> Hoewel de bronnen over deze ambtelijke problematieken schaars zijn, valt te reconstrueren dat het conflict ging over het welbekende thema van de macht van de stuurgroep versus de zelfstandigheid van de directeuren van diensten. In de stuurgroep vonden regelmatig botsingen plaats tussen enerzijds de directeuren van de DMB (A.A. Smits) en DSOW (Brand) en anderzijds de gemeentesecretaris (De Wildt) en de chefs van de secretariaafdelingen. In april 1988 schreef De Wildt in zijn rol als voorzitter van de stuurgroep een brief aan zijn medeleden. Hij constateerde dat het omvangrijke en weerbarstige proces van informatie en automatisering niet eenvoudig bestuurbaar was. De discussie over een aantal gespreksthema's keerde regelmatig terug zonder dat dit afronding leidde. Hij maakte zich dan ook grote zorgen over het feit dat de stuurgroep weinig houvast bood hoe verder te gaan. Op zoek naar punten van overeenstemming had hij enkele leden geconsulteerd en daaruit de volgende hoofdzaken opgehaald waarover wèl overeenstemming bestond. Om te beginnen de gewenste mate van samenhang. Het was zijns inziens niet wenselijk om het geheel van beslissingen over de automatisering te zien als één systeem waarin alles met alles samenhang. Er was een onderscheid mogelijk tussen beslissingen met een noodzakelijke samenhang, beslissingen met een wenselijke samenhang en beslissingen met een autonoom karakter. Het tweede grote punt van overeenstemming was de noodzaak tot het verduidelijken van de relatie met het ICI. Daarbij onderkende hij twee deelvragen: de klant-leverancier relatie, waarbij hij het wenselijk achtte dat het ICI de gemeente Zaanstad tegemoet zou treden als een verzameling klanten in plaats van één klant. Daarnaast de positie van Zaanstad als eigenaar en bestuurder van het ICI. Het gemeentebestuur moest aankoersen op onderbrenging van het ICI in een groter geheel. Het derde hoofdpunt betrof de noodzaak van het kiezen van oplossingen, maar dan wel in de juiste volgorde: eerst voor de software en afhankelijk daarvan voor de apparatuur.<sup>199</sup>

---

<sup>198</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 423, brief 15 maart 1988.

<sup>199</sup> Collectie Beets, map Bestuurbaarheid van informatie en automatisering. Discussie in stuurgroep Informatie en automatisering, 1988-1989, brief van J.C. de Wildt april 1988.

Door de onvolledigheid van de vergaderdossiers van de stuurgroep is niet te achterhalen hoe deze brief binnen de stuurgroep werd ontvangen. Uit andere bronnen wordt duidelijk dat de controverse voortduurde. Bij de evaluatie van het DISZA-project (dat in paragraaf 5.3.4 aan de orde komt) verklaarde Brand simpelweg dat hij niet kon instemmen met de werkwijze rond de besluitvorming door B&W. Een ander twistpunt was het bovengenoemde Oktopus-project. Vanuit de DMB werd ingebracht dat het zwaartepunt bij de organisaties zelf zou moeten blijven liggen.<sup>200</sup> Opmerkelijk is dat directeuren zich in de stuurgroep zich steeds vaker lieten vertegenwoordigen door hun vervangers. Dit was een voorteken voor ontwikkelingen met de stuurgroep die in het komende hoofdstuk aan de orde zullen komen. Daarbij zullen we zien dat de sturing op het gemeentelijk beleid informatie- en automatiseringsbeleid moeizaam bleef, terwijl de macht van de directeuren van de diensten en directies bleef toenemen.

De aandacht van de stuurgroep voor financiën valt op door het veelvuldig voorkomen van financiële overzichten die doorgaans waren opgesteld door T. Beets. De feitelijke verklaring hiervoor is, dat de stuurgroep in deze periode een eigen budget had gekregen van aanvankelijk f 100.000 in 1987 en dat zou stijgen naar f 200.000 in 1988. Die groei zou nog eens doorlopen tot het bedrag f 500.000 voor 1990. Er waren echter zoveel automatiseringswensen dat dit budget ontoereikend was.<sup>201</sup> Het tweede deel van de verklaring is wel dat de stuurgroep financiering als sturingsmiddel en vergelijkingsinstrument had ontdekt, wat blijkt uit het citaat waarmee dit hoofdstuk opende. De stortvloed aan financiële overzichten kwam in de raadscommissie niet op de agenda, maar wel de voortgangsrapportages. Uit de bespreking daarvan valt op te maken dat de aandacht minder uitging naar automatisering in het algemeen en meer naar de voortgang van concrete projecten (zoals het GBA) en de ontwikkelingen van het ICI. (Deze komen in de paragrafen hierna aan de orde.) Een uitzondering daarop was de commissievergadering van 12 december 1989 over de voortgangsrapportage Beleidsnota I&A. Het raadslid R. Spiekstra (PvdA) sprak zijn waardering uit voor het geboden overzicht, maar was wel benieuwd naar de personele en organisatorische inbedding van automatisering in het ambtelijk apparaat. Ook was hij benieuwd naar de beveiliging. Kritischer waren A.W. Dekker (VVD) die voorstelde om de rapportages te toetsen aan de doelstellingen, en B. Bouwmeester (D66) die informeerde naar de doelstellingen van de stuurgroep in relatie tot het ICI.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notulen Stuurgroep I&A 8 september 1989

<sup>201</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notitie T. Beets aan Stuurgroep I&A 28 maart 1989.

<sup>202</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 502, notulen raadscommissie Financiën (...) 12 december 1989.

### 5.2.2 Gemeentelijke samenwerking

Na de overname van het ICI door de gemeenten Haarlem, Haarlemmermeer en Zaanstad leek een nieuwe veelbelovende fase in de samenwerking aangebroken te zijn. Het Beleidsplan 1987-1990 dat was opgesteld door de interim-directeur L.J. Steenwinkel, gaf blijk van een optimistische beeld op de kansen voor het ICI op de gemeentelijke automatiseringsmarkt. Het ICI zag de invoering van het GBA als het moment om de gemeentelijke markt te betreden met een zelf ontwikkeld en geïntegreerd systeem voor de verschillende onderdelen van de bevolkingsadministratie. (De ontwikkeling daarvan zal verder aan de orde komen in de paragraaf 5.3.1.) Het zou spoedig gevolgd worden door andere nieuwe systemen voor de financiële, belastingen en uitkeringenadministratie. Het plan was om daarnaast een tweede spoor in te zetten om gemeenten individueel te voorzien in hun specifieke informatiebehoeftes. Het ICI was tot de conclusie gekomen dat de relatieve successen met bevolkingsadministratie, onroerend goed belasting en salarissen uitsluitend te danken waren aan het feit dat het geïsoleerde productieprocessen betrof waar algemeen geldende voorschriften ten grondslag lagen.<sup>203</sup>

Vanuit het gezichtspunt van gemeente Zaanstad gezien bleek dat ze nog steeds op allerlei manieren aan het ICI gebonden was. Tezamen met de twee andere gemeenten in deze gemeenschappelijke regeling was ze niet alleen oprichter maar ook risicodrager. Dat bracht nogal wat verplichtingen met zich mee. In elk geval golden deze voor de blijvende verwerking door het ICI van gegevens uit een aantal belangrijke administraties, zoals bevolking, onroerend goed, belastingen, verbruikers (van de nutsbedrijven), salarissen, uitkeringen sociale dienst, bedrijfsadministratie algemene dienst en het database management. Daarnaast gold er de verplichte afname van diensten als ondersteuning en advisering ten aanzien van personal computing en informatieanalyse. Maar niet alleen in technisch en formeel opzicht was er afhankelijkheid, ook in persoonlijke zin was er een hechte relatie. De wethouders Th. van Dam en P. Oudega zaten in het Dagelijks Bestuur van het centrum en eerstgenoemde was enige tijd zelfs voorzitter van dit bestuur. Binnen Zaanstad kregen zij ambtelijk ondersteuning van Van Ark (voor de financiële aspecten) en van Beets (voor productbeleid en organisatorische aspecten).<sup>204</sup>

Aanvankelijk was de houding binnen Zaanstad ten aanzien van het ICI nog positief-kritisch, maar dat veranderde in de periode die in dit hoofdstuk wordt behandeld. In de

---

<sup>203</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 421, *Beleidsplan 1987-1990. Intergemeentelijk Centrum voor Informatieverwerking* 12 mei 1987.

<sup>204</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* februari 1988.

raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering werd op 30 november 1987 de gang van zaken bij het ICI besproken. Weliswaar waren de prognoses niet helemaal uitgekomen maar volgens R. Spiekstra (PvdA) was er sprake van een redelijk sluitende regeling. Gezien de moeilijk voorspelbare ontwikkelingen waren zijns inziens risico's niet uitgesloten en financieel-organisatorisch ging het de goede kant op. Het raadslid A.W. Dekker (VVD) sprak ondanks de nog steeds optredende verliezen, zijn vertrouwen uit in de directie van het ICI. Ook mevrouw N. Caarls-Schuil (ZOG) vond dat alles (ondanks haar twijfels bij de start) leek mee te vallen. De raadsfractie van de CPN stelde bij monde van W.J.A. Nieuwenhuijse de democratische controle op het centrum aan de orde. In het antwoord van de portefeuillehouder, Van Dam, kwamen al deze punten aan de orde, maar het meest opvallend was toch wel dat zijns inziens het ICI nu een commerciële onderneming was geworden met concurrerende tarieven. Een groot voordeel voor Zaanstad was toch wel dat de diensten van het ICI niet onder de btw-plicht vielen.<sup>205</sup>

Een klein jaar later was de situatie totaal veranderd. In 1988 ging het bestuur van het ICI op zoek naar partners om het ICI over te nemen. Door de onvolledigheid en fragmentatie van het bronmateriaal is niet te reconstrueren waardoor en bij wie het idee van overname van het ICI is ontstaan. Wat wel duidelijk wordt, is dat voor de ambtelijke top en adviseurs deze stap onontkoombaar was geworden. Uit een notitie van 13 juni 1988 van Beets gericht aan de stuurgroep en stafgroep bleek dat gedacht werd over een traject dat bestond uit drie fases van elk vijf jaar. In de eerste fase zou de relatie met het ICI zonder meer worden voortgezet, in de tweede fase zou een nieuwe strategie voor gegevensverwerking worden ontwikkeld en in de laatste fase zou deze tot uitvoering komen. De gezochte partner zou in staat moeten zijn de lokale ondersteuning zoals het ICI die aan de gemeente bood, voort te zetten. Daarbij werd gedacht aan twee mogelijke partners: de combinatie van CEVAN-CIOB (respectievelijk samenwerkingsverband van 72 gemeenten in Friesland, Groningen en Drenthe en samenwerkingsverband Oostelijk Brabant) en de combinatie van RAET-Lokale overheid met Computercentrum Breda-Tilburg).<sup>206</sup> Nog diezelfde maand vergaderde de Stuurgroep I&A in het bijzijn van H. Voorzee, op dat moment in de rol van vertegenwoordiger van het ICI, waarbij de hoofdvraag was welke interne consequenties de aanstaande positiewijziging van het ICI voor de gemeente zou hebben. Na een inleiding door Beets waarin hij uitgebreid inging op de invloedssfeer van gemeenten bij automatisering, ontstond een discussie waarin nogal wat aandachtspunten de revue passeerden, die samengevat kunnen worden in vier

---

<sup>205</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 423, notulen raadscommissie Financiën (...) 30 november 1987.

<sup>206</sup> Collectie Beets, map Bestuurbaarheid van informatie en automatisering. Discussie in stuurgroep Informatie en automatisering, 1988-1989, notitie 13 juni 1988.

kernpunten. Om te beginnen het einde van het 'pettenprobleem' waarbij Zaanstad telkens moest optreden als eigenaar én klant. Ten tweede de klant-leverancier relatie waarbij de gemeente vooral oog moest hebben voor de functionele kant van automatisering. Ten derde de nadere invulling van de functionele kant: hoewel daarbij de automatisering van de werkplek als primair uitgangspunt gold, kon om redenen van efficiency de integratie van de automatisering op gemeentelijk niveau nodig zijn. Tot slot kwam het advies van Beets om het waardevolle van het ICI te behouden.<sup>207</sup> Gesteld kan worden dat de gangmakers van de automatisering in Zaanstad zeker nog geen afscheid hadden genomen van het ICI.

Voor de leden van de gemeenteraad kwamen de ontwikkelingen van het ICI terloops ter sprake in de raadsvergadering van 30 november 1988 tijdens de besprekingen over de gemeentelijke meerjarenbegroting. Er waren in de raad grote zorgen over allerlei aangelegenheden die stagneerden, zoals de ontwikkeling van het gebied de Balkenhaven en het Houtveld, de overname van de busmaatschappij ENHABO (waarvan Zaanstad samen met het Gemeentelijk Vervoerbedrijf Amsterdam eigenaar was), de bezuinigingen van Rijkswegen en de eigen bezuinigingen. Op dat moment liet de raad de verantwoordelijk wethouder wat betreft het ICI nog met rust, maar dat zou niet lang duren. Deze wethouder was inmiddels P. Oudega (PvdA) die Van Dam was opgevolgd omdat deze burgemeester in Purmerend was geworden. Alleen het raadslid P. Tange (PSP) vroeg nadrukkelijk om aandacht voor het personeel aangezien de gemeente zelf binnen het kader van een gemeenschappelijke regeling weinig concreets kon doen.<sup>208</sup>

In de raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering van 9 januari 1989 bleek de stemming helemaal omgeslagen te zijn. De aanleiding daarvoor was de vaststelling van de begroting van het ICI voor dat jaar door het dagelijks en algemeen bestuur zonder dat deze besproken was in de raad van Zaanstad. Eerder had de vorige portefeuillehouder (Van Dam) de raad juist de toezegging gedaan dat de ICI-begroting nog voor vaststelling door haar bestuur in de Zaanse raad aan de orde zou komen. Uit het antwoord van wethouder Oudega bleek dat de snelle vaststelling van de begroting noodzakelijk was in verband met de overnamebesprekingen. Daarbij werd niet meer uitgegaan van nieuwe investeringen, wat bij zelfstandig blijven wel noodzakelijk zou zijn. Binnen anderhalf jaar was namelijk het eigen vermogen van het centrum totaal opgebraakt. Als oorzaken van het verlies werden genoemd: de kleine omvang van het bedrijf, de onzekerheid met inhuurkrachten en de (te) lage tarieven. Opmerkelijk was het antwoord van Oudega op de stelling van mevrouw Caarls-

---

<sup>207</sup> Ibidem, notulen Stuurgroep I&A 24 juni 1988.

<sup>208</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 481, notulen gemeenteraad 30 november 1988..

Schuil (ZOG) dat het hele ICI een onverstandige zet was geweest. Hij was het uiteraard niet met haar eens en voegde daaraan toe dat Zaanstad juist een aantal jaren had geprofiteerd van de té lage tarieven.<sup>209</sup>

Na de commissievergadering kwam de overname van het ICI een paar maal terug op de agenda's. Op 20 april 1989 besprak de raad het voorstel van het college om in te stemmen met de verkoop van het ICI aan het bedrijf CMG. De raad stemde daarmee in, maar niet nadat er enkele harden noten gekraakt waren. Zo vroeg L.F. Berkhout (VVD) zich af of er, gezien de vele missers (hij noemde het project Balkenhaven en ICI in één adem) wel voldoende kwaliteit en deskundigheid in huis aanwezig was. Ook de presentatie door overnamekandidaat CMG noemde hij onvoldoende. L.C. van Galen (CDA) vond het achteraf makkelijk praten, maar destijds werd deelname aan het ICI als enige optie gezien om gedane investeringen te redden. Mede ten gevolge van de snelle technologische ontwikkelingen was dat maar ten dele gelukt. De relatie met de snelle ontwikkelingen werd ook genoemd door het raadslid Spiekstra en hij greep daarbij terug op wat wethouder Jonker in de raadsvergadering van 12 december 1985 had gezegd: "(...) niets zo veranderlijk als de automatiseringswereld'. Door enkele raadsleden werd weer de zorg om het behoud van werkgelegenheid voor het ICI-personeel aan de orde gesteld. Het raadslid Tange voegde daar het verlies van de opgebouwde deskundigheid aan toe. In zijn slotwoord noemde wethouder Oudega verschillende positieve punten aan het ICI-dossier: het bevolkingssysteem dat was ontwikkeld behoorde tot de allerbeste van het land en het feit dat Zaanstad in de afgelopen jaren juist had geprofiteerd van lage tarieven. Er was zijns inziens dus helemaal geen sprake van een nadeel, maar een forse stap naar het niveau waarop de gemeente eigenlijk al jaren had moeten zitten.<sup>210</sup>

Tegen de verwachting in ging de overname van het ICI door CMG niet door. Het breekpunt was de combinatie van hogere dienstverleningstarieven voor de drie eigenaargemeenten na de overname en de overname van een kleiner deel van het zittend personeel dan aanvankelijk afgesproken. Tijdens deze onderhandelingen ontstond bij veel van de raadsleden wrevel over het gebrek aan informatie. Uiteindelijk nam een ander bedrijf, HCS Microlife, het computercentrum van de drie gemeenten over. Het voorstel daartoe werd door wethouder Oudega verdedigd met de stelling dat de overname financieel minder aantrekkelijk was, maar ook minder risico's gaf in verband met de wachtgeldregeling voor het personeel.<sup>211</sup> Hiermee kwam een eind aan een samenwerkingsverband dat een flinke

---

<sup>209</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 502, notulen raadscommissie Financiën (...) 9 januari 1989.

<sup>210</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 482, notulen gemeenteraad 20 april 1989

<sup>211</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 484, notulen gemeenteraad 14 juni 1989.

stempel had gedrukt op de inzet en het gebruik van informatietechnologie bij gemeente Zaanstad.

### 5.2.3 IT infrastructuur en de huisvesting van de gemeentelijke organisatie

Voor de bespreking van dit thema baseer ik mij met name op de *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* uit februari 1988 die in paragraaf 5.2.2 is besproken.<sup>212</sup> Deze nota bevat een interessante bijlage met een schematische schets van de IT-infrastructuur zoals die eruitzag in de winter 1987/1988. Deze schets, die hieronder is opgenomen als afbeelding 14, bestaat eigenlijk uit drie kolommen:

- Links: de centrale verwerking op mainframe computers bij externe rekencentra
- Midden: de lokale verwerking op minicomputers binnen gemeente Zaanstad
- Rechts: de gebruikers die door middel van terminals en printers gebruik maakten van de computerfaciliteiten.

Deze tekening laat zich op verschillende manieren lezen: van links naar rechts of andersom of van boven naar beneden. Gekozen is hier voor het gebruikersperspectief (van rechts naar links) en van boven naar beneden. De hierna genoemde locaties zijn terug te vinden op de stadsplattegrond Zaanstad 1986 in bijlage 6.1.

- De afdelingen van de DSOW waren gehuisvest op twee locaties in Zaandam (gebouw Drieling aan de Oostzijde, Zaandam) en op de Gedempte Gracht Zaandam. Zij maakten gebruik van de Wang VS computer op de Gedempte Gracht die beheerd werd door de afdeling Automatisering van de DSOW. De afdeling BBV van de Secretarie maakte voor een deel van haar activiteiten ook gebruik van deze computer. Op het gemeentehuis aan de Bannehof (Zaandijk) stond een tweede Wang VS computer die gebruikt werd door de afdeling IZ. Beide Wang computers stonden in verbinding met elkaar en met de IBM 8150 die ook op de Bannehof stond. De Wang machines hadden geen verbinding met het ICI.
- De afdeling BBV was gehuisvest op drie locaties: Nicolaasstraat Zaandam, hulpsecretarie Midden (Raadhuisstraat Koog aan de Zaan) en hulpsecretarie Noord (Zuiderhoofdstraat Krommenie). Zij hadden met behulp van Ericsson terminals en printers rechtstreeks toegang tot de bevolkingsadministratie die draaide op het mainframe bij het ICI.

---

<sup>212</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* februari 1988, bijlage 4.



- De gebruikersgroep van de IBM 8150 computer was divers. Om te beginnen de Dienst Volksgezondheid (DVG) die gevestigd was in de Frans Halsstraat in Zaandam. Vervolgens de GSD die gehuisvest was op drie locaties: Zuiderhoofdstraat Krommenie (Unit Noord), Zuidoost Zaandam (Unit Zuid) en Raadhuisstraat Koog aan de Zaan (Unit Midden) en tot slot de Dienst Milieubeheer (gebouw Drieling aan de Oostzijde Zaandam) en FEZ op de Bannehof. Verschillende toepassingen van deze gebruikers maakten via de IBM 8150 contact met het ICI (op basis van het concept van gedistribueerde gegevensverwerking). Daarnaast maakte de IBM ook contact met het rekencentrum van RAET.
- Tot slot enkele 'buitenbeentjes': de afdeling Woonruimteverdeling maakte gebruik van het computersysteem van het Nationaal Computer Centrum Woningbouwcorporaties (NCCW), de politie was gehuisvest in twee bureaus (Wormerveer en Zaandam) en gebruikte een DEC Vax computer. Het GEB/GZW (Vincent van Goghweg Zaandam) had inmiddels een IBM S38 in gebruik genomen.

De kaart maakt een aantal problemen duidelijk waar gemeente Zaanstad tegen aanliep bij de inzet van informatietechnologie. Allereerst laat het overzicht zien hoe Zaanstad in een overgangsfase verkeerde van verbondenheid aan de mainframe computer van rekencentra (met name het ICI) naar de inzet van minicomputers in de eigen kantoren. Daarnaast is de ongecoördineerde groei van het computerpark zichtbaar: apparatuur van verschillende leveranciers die doorgaans moeizaam met elkaar communiceerden door het ontbreken van standaardisatie (de verbinding tussen de Wang vs en IBM 8150 was daarop eerder een uitzondering). In de derde plaats laat deze kaart in combinatie met de stadsplattegrond in bijlage 6.1 zien hoe verspreid de ambtelijke organisatie over de hele stad was gehuisvest. Al deze locaties moesten vanwege de groei van het computergebruik met elkaar verbonden worden. Ten vierde maakt dit overzicht helder hoe versplinterd de beheerorganisatie was. Een deel van het computerbeheer zat bij de verschillende rekencentra en het beheer van computers in eigen huis was opgedragen aan twee verschillende afdelingen. Tot slot valt op dat het gebruik van de personal computer niet genoemd werd in dit overzicht, hoewel dat op het punt stond om door te breken. Dat alles maakte de beheerorganisatie nogal kwetsbaar. Om aan al deze uitdagingen het hoofd te bieden waren niet alleen organisatorische oplossingen nodig. Vandaar dat er ideeën ontstonden voor een vernieuwing van de technische infrastructuur. Omwille van de overzichtelijkheid en continuïteit van het verhaal zal ik deze plannen bespreken in paragraaf 6.2.3 van het volgende hoofdstuk.



#### 5.2.4 Personal computers en opleidingen

Het proefschrift van F.C. Veraart naar de opkomst van de personal computer (pc) is een van de weinige historisch onderzoeken naar het doordringen van informatietechnologie in de samenleving in de laatste kwart van de twintigste eeuw.<sup>213</sup> In de veelheid aan factoren die hebben bijgedragen aan de opkomst van de pc nemen de zogeheten pc-privéprojecten een centrale rol in. Dat waren stimuleringsmaatregelen waarbij werkgevers gesteund door belastingfaciliteiten hun werknemers in staat stelden om tegen gunstige voorwaarden thuiscomputers te verwerven.<sup>214</sup> De concreetheid van zijn proefschrift maakt het mogelijk om in de volgende beschrijving van de opkomst van de pc binnen gemeente Zaanstad enkele vergelijkingen te maken, temeer daar hij refereert aan een evaluatie van zo'n project bij de gemeente Groningen.

De opkomst van de pc was in de tweede helft van de jaren '80 waarschijnlijk het meest besproken automatiseringsonderwerp onder de ambtenaren van Zaanstad. Dat blijkt vanaf 1987 met name uit de notulen van de medezeggenschapscommissies. Zo kwam in de medezeggenschapscommissie van DSOW de vraag aan de orde waar op dat moment de 'koffermachines' zich bevonden die door de dienst circuleerden. Ook hadden de leden grote belangstelling voor de cursus Informatisering die de Bestuursacademie aanbod voor leden van georganiseerd overleg en medezeggenschapsorganen. De zogeheten pc-privéprojecten kwamen voor het eerst aan de orde in de medezeggenschapscommissie van de Secretarie. Deze commissie vroeg in een brief aan het college om faciliteiten met het doel dat ambtenaren pc's konden aanschaffen om daarmee vaardigheden op te doen.<sup>215</sup>

In december 1987 diende het hoofd van de POZ bij het college een notitie in ten aanzien van 'hulp en ondersteuning bij de aanschaf van personal computers voor het gemeentepersoneel'. De auteur van deze notitie en vele andere stukken over dit onderwerp was de al eerder genoemde O. Swaneveld die op dat moment werkzaam was bij de afdeling Organisatie-Ontwikkeling van de POZ. Vaak werd hij genoemd als trekker van het gemeentelijk beleid voor automatiseringsopleidingen. Opmerkelijk is de aanleiding die voor deze notitie werd genoemd. Dat was niet een opdracht van het college of de Stuurgroep I&A, maar het verzoek van de medezeggenschapscommissie van de Secretarie. In de motivatie

---

<sup>213</sup> F.C.A. Veraart, *Vormgevers van persoonlijk computergebruik: de ontwikkeling van computers voor kleingebruikers in Nederland, 1970-1980* (proefschrift Technische Universiteit Eindhoven 2008).

<sup>214</sup> *Ibidem*, 230.

<sup>215</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 469, notulen medezeggenschapcommissie DSOW 17 september 1987, uitnodiging medezeggenschapscommissie Secretarie 21 oktober 1987; inv. nr. 2024/60 *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak*.

voor deze beleidsnotitie noemt Swaneveld enkele overwegingen die een interessant licht werpen op de toenmalige veranderingen in de informatietechnologie. Hieruit noem ik de vijf belangrijkste. Om te beginnen de afronding van de automatisering van eenvoudige, herhalende, massale en frequente werkzaamheden. Deze verandering trad gelijktijdig op met de verschuiving van systeemgerichte automatisering (bijv. salarissystemen) naar gegevensgerichte automatisering (bevolkings- en vastgoedadministratie). Ten tweede dat de personal computer een belangrijke rol vervulde bij zowel de procesgerichte als de datagerichte automatisering. In de derde plaats sprak hij de verwachting uit dat grote computersystemen nodig zouden blijven, maar dat de meerwaarde van de personal computers vooral lag in de meer flexibele toepassingen op werkplekken en de verdere bewerking van output uit de grote systemen tot (management)informatie. In de vierde plaats werd het hiervoor vermelde argument een onontkoombare ontwikkeling genoemd, aangezien er bij zowel het management van de diensten als het gemeentebestuur een toenemende vraag naar stuurinformatie te constateren was. Niet alleen dit feit maar ook het nauwelijks voorkomen van koppelingsproblemen tussen pc's en grotere systemen, zou er toe leiden dat het aantal pc's in de organisatie zeer snel zou toenemen. Het vijfde en laatste argument dat ik noem, is opmerkelijk omdat het iets laat zien over de wisselwerking tussen techniek- en organisatieontwikkeling. Sinds 1986 bestond in de gemeente het *Instroomproject Schoolverlaters Informatiseringsberoepen* (ISI). In het kader van dit project werd door stagiaires veelvuldig gebruik gemaakt van personal computers waarbij een

(..) creatief samenspel (ontstond) tussen stagiair en begeleider en dienstonderdeel, hetgeen binnen de stageperioden steeds verder heeft geleid tot een verduidelijking en verdieping van de inzichten en wensen met betrekking tot kleinschalige automatiseringstoepassingen en dienovereenkomstige uitbreidingen in de aanschaf en gebruik van personal computers binnen de betreffende organisaties.<sup>216</sup>

De overige punten van de notitie gingen vooral over de financiering en dekking van het voorgestelde project namelijk uit het budget van de Stuurgroep I&A, het budget voor vorming en opleiding en de budgetten voor studiekosten van de afzonderlijke diensten. Daarbij werd terloops de verwachting uitgesproken dat de deelnemers aan het project vooral thuis aan de slag zouden gaan om met hun pc ervaring op te doen 'welke voor de gemeentelijke organisatie van een nauwelijks te meten belang is'. Het aantal deelnemers werd daarbij geschat op 150. Op basis van dit voorstel besloot het college dat er uitvoering aan moest worden in de vorm van een uitgewerkt voorstel. Discussiepunten waren: de fiscale aspecten,

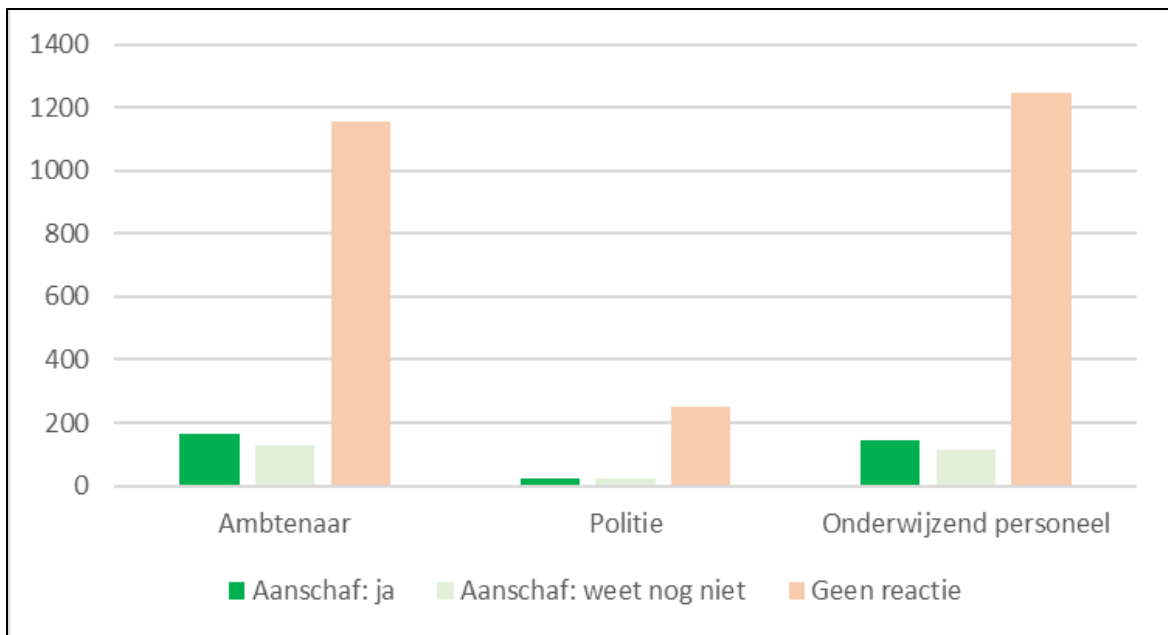
---

<sup>216</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1207, brief van hoofd POZ aan B&W 17 december 1987.

de inschatting van het aantal deelnemers, de al dan niet deelname van onderwijzend personeel en de diepte en de kosten van de opleidingen.<sup>217</sup>

Tegen de achtergrond van deze discussies werd in het voorjaar van 1988 een enquête uitgevoerd waarvan de resultaten een indruk geven van de belangstelling voor personal computers. Om te beginnen de respons die was uitgesplitst naar ambtenaren die vielen onder het Algemeen Ambtenaren Reglement (AAR), personeel gemeente politie en onderwijzend personeel in dienst van de gemeente. Al met al waren 595 van de circa 3.300 uitgereikte formulier teruggezonden. Dat was een respons van 18 %. (Zie grafiek 2) De respondenten konden antwoorden op een aantal stellingen, waarbij de keuze was: 'Ja en 'Weet nog niet'. In de tabel 3 staan alleen de totalen; de uitsplitsing naar de drie bovengenoemde personeelscategorieën is te vinden in bijlage 7.

Grafiek 2. Respons enquête Pc-privé 1988



Bron: NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1207, besluit B&W 28 juni 1988.

<sup>217</sup> Idem, besluit B&W 12 januari 1988 met bijlagen.

Tabel 3. Beantwoording enquête Pc-privé

	Ja	Weet nog niet	Totaal
Ik weet niets van pc's	104	74	178
Ik ben enigszins op de hoogte van de werking van pc's	164	152	316
Ik kan redelijk tot goed met pc's overweg	57	39	96
Scholing noodzakelijk - JA	266	210	476
Scholing noodzakelijk - NEE	61	56	117
Voorkeur scholing - schriftelijk	146	118	264
Voorkeur scholing - klassikaal	150	114	264
Leeftijd t/m 30 jaar	38	48	86
Leeftijd 31 t/m 44 jaar	204	163	367
Leeftijd 45 t/m 65 jaar	87	55	142
Mannen	241	191	432
Vrouwen	88	75	163
<b>Totaal aantal respondenten</b>	<b>329</b>	<b>266</b>	<b>595</b>

Bron: NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1207, sluit B&W 28 juni 1988

Vanuit de vraagstelling van dit onderzoek vallen enkele resultaten op die opvallende overeenkomsten vertonen met de resultaten uit het Gronings onderzoek dat aangehaald wordt in het proefschrift van Veraart.<sup>218</sup> Allereerst dat het merendeel van de respondenten (412 = 69,2 %) al enigszins of goed bekend was met de werking van pc's. (In het Gronings onderzoek was dat iets meer dan 50%.) Toch vond een grote meerderheid (476 = 80%) van de ambtenaren in Zaanstad scholing noodzakelijk. De voorkeur voor de wijze van scholing was opvallend gelijkmatig verdeeld over schriftelijk en klassikaal. Hoe dat in Groningen lag, wordt niet door Veraart vermeld. Voorts valt de samenstelling op: 367 (61,7%) was in de leeftijdsgroep 31 t/m 44 jaar en 432 (72,6 %) was man. Bij gemeente Groningen was de gemiddelde leeftijd 39 jaar en 85 % man.

Op 28 juni 1988 nam het college op voorstel van de projectgroep PC privé het besluit om met de bedrijven Remidex of PHILIPS Nederland een overeenkomst voor de levering van personal computers aan te gaan. Deze keuze past volledig in het beeld dat Veraart schetst van de standaardisatie op personal computers die gebaseerd waren op het besturingssysteem MS-DOS. Op grond van de enquête werd uitgegaan van een deelname van 175 tot 350 deelnemers uit de categorie ambtenaren. De deelnemers moesten de door de gemeente voorgefinancierde bedragen ineens of in 36 termijnen terugbetalen. Opmerkelijk is dat in dit besluit meer zaken werden geregeld: in een eerder besluit van 2

---

218 Veraart, Vormgevers van persoonlijk computergebruik, 232

februari had het college al een bedrag van f 75.000 bestemd voor dit project. De besteding daarvan is opmerkelijk: er werd besloten om f 52.500 te stoppen in een reserveringsfonds ter vrijwaring van reparatiekosten, een tweede bedrag van f 15.000 te reserveren voor een opleidingsplan (voor vier sessies van drie uur) voor alle ambtenaren en de rest (f 7.500) beschikbaar te stellen voor de Personal Computer hobbyclub Zaanstad (ook voor alle ambtenaren). Een interessant besluit dat getuigt van voorzichtigheid maar ook veel kritiek ontlokte: er was blijvende onvrede over de 6% rente die deelnemers moesten betalen voor de lening, temeer daar er geluiden waren dat bij andere werkgevers de kosten lager waren.<sup>219</sup> Toch was dit project een succes, zo blijkt in 1992 uit het voorstel van de directeur POZ (Fris) voor de start van een tweede pc-privéproject, dat er meer dan 500 deelnemers waren geweest. Hij voegde daaraan aan toe dat eerste project had bijgedragen aan dat de invoering van de automatisering binnen de gemeentelijke organisatie zonder noemenswaardige problemen had plaatsgevonden.<sup>220</sup>

Hoewel de notitie van POZ die de aanleiding was tot de besluitvorming van het pc-privéproject een duidelijk verband legde met de opkomst van de pc in de werkomgeving, viel de aandacht daarvoor in de praktijk tegen. In de raadscommissie van Financiën van 28 september 1987 werd weliswaar gesproken over de aanschaf van pc's voor tekstverwerking bij de GSD, maar dat ging meer over het probleem van verplichte aankoop via het ICI waardoor noodgedwongen veel te dure IBM machines werden gekocht.<sup>221</sup> Uit de beleidsnota I&A van 1988 blijkt dat de stuurgroep zich bewust was van de opkomst van de pc, maar waar pc's voor het ambtelijk personeel gezien werd als korte termijn project, was de aanschaf en beheer van deze computers in de zakelijke omgeving één van de vele nieuwe onderwerpen waarvoor nog beleid moest worden ontwikkeld.<sup>222</sup> De gedachten over dit beleid begonnen zich pas te openbaren vanaf maart 1989 toen de Stuurgroep I&A verschillende notities aan het college aanbod. Een daarvan begon met een analyse van de ontwikkelingen rond de pc. Geconstateerd werd dat er twee trends waren: enerzijds de opkomst van de eenvoudige pc's die eigenlijk bestemd waren voor de consumentenmarkt maar door hun laagdrempeligheid hun weg hadden gevonden naar de gemeentelijke organisatie. Aan de ander kant waren de

---

<sup>219</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1207, brieven 17 december 1987, 13 april en 9 november 1988; idem, inv. nr. 470, notulen medezeggenschapscommissie Secretarie 25 april 1988 en medezeggenschapcommissie DSOW 22 november 1988

<sup>220</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1207, bijlage bij besluit B&W 4 juni 1992.

<sup>221</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 422, notulen raadscommissie Financiën (...) 28 september 1987.

<sup>222</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* februari 1988; idem, inv. nr. 470 notulen medezeggenschapcommissie POZ 10 oktober 1989.

zogenoemde intelligente werkstations te verwachten. De schrijver (Beets) maakte zich vooral zorgen over de beheersbaarheid: het onderhoud van de machines en de installatie van software en nieuwe versies daarvan. De oplossing daarvoor bestond uit de combinatie van inkoopprocedures en de inrichting van een ondersteuningsorganisatie. Daarvoor werden de twee eenheden aangewezen die zich al met de techniek van automatisering bezig hielden: de afdeling automatisering bij de DSOW en de sectie automatisering van de hoofdafdeling Financiën van de Secretarie. Voorafgaande aan het besluit over dit voorstel door het college op 2 mei 1989 hadden de Stuurgroep I&A en deze twee afdelingen hun plannen al op 15 maart gepresenteerd door middel van het Informatiebulletin *Wie, Waar, Wat. Informatie en Automatisering in Zaanstad*.<sup>223</sup> Met deze oplossing waren lang niet alle problemen uit de wereld. Enerzijds droeg de opmars van de pc bij aan problemen op het gebied van toepassingen die besproken zullen worden in paragraaf 5.3.5 over kantoorautomatisering. Anderzijds had de opkomst van de pc gevolgen voor infrastructuur. Deze zullen in het komende hoofdstuk aan de orde komen.

Afbeelding 15. Training computergebruik onder werktijd



Bron: NL-ZdGAZ Beeldbank, inv. nr. 21.34363

---

<sup>223</sup> NL-ZdGAZOA-0178, 2024/60, brief van Stuurgroep I&A aan college B&W 24 maart 1989 met bijlagen.



Als we de casus Zaanstad vergelijken met het beeld dat Veraart schetst ten aanzien van de extensie van het kantoor door pc-privéprojecten, dan vallen er enkele verschillen op. Om te beginnen het gemeentelijk beleid ten aanzien van de personal computer. Het initiatief tot pc-privéprojecten kwam niet van de leiding van de ambtelijke organisatie, maar juist vanuit het personeel dat gestimuleerd werd door signalen uit de buitenwereld. Daarop werd vrij snel gereageerd vanuit de directie POZ en gesteld kan worden dat dit initiatief juist de stimulans was om beleid te gaan maken ten aanzien van de inzet van personal computers. Wat betreft computeropleidingen ligt het beeld voor Zaanstad iets genuanceerder dan Veraart schetst. Hij stelt dat bij gemeente Groningen een formeel educatieprogramma door pc-privéproject achterwege kon blijven.<sup>224</sup> In Zaanstad was het juist een stimulans om opleidingen aan te bieden. Maar ook voor Zaanstad gold dat dit soort projecten een geschikte manier was om werknemers ervaringen op te laten doen met computers zonder dat productieve tijd werd aangetast.

### 5.3 Toepassingen

In de komende subparagrafen zal het vervolg besproken worden van de inzet van informatietechnologie bij verschillende toepassingen die hiervoor ook al aan de orde zijn geweest. Dit komt in de eerste plaats doordat de verschillende gebeurtenissen zich niet houden aan het schema dat hier gekozen is, om geheel van de ontwikkelingen voor de lezer overzichtelijk te houden. Er was veel dynamiek in de gemeente. De tweede verklaring is dat de afhankelijkheid van het CVA en zijn opvolger, het ICI, zo groot was, dat het verhaal van de toepassingen alleen begrepen kan worden door af en toe in herhaling te treden. In dit hoofdstuk ontbreekt de personeelsadministratie omdat daarin zich geen noemenswaardige ontwikkelingen voordeden. Ook de automatisering bij de DSOW komt niet aan de orde, simpelweg omdat daarover (nog) geen gegevens zijn aangetroffen.

#### 5.3.1 Bevolkingsadministratie

In het vorige hoofdstuk (paragraaf 4.3.2) is het invoeringstraject van de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) al aangeroerd. Het ministerie van Binnenlandse Zaken (BiZa) was de grote motor hierachter vanwege de grote bovengemeentelijke belangen:

De bevolkingsadministratie speelt een voornamelijk rol in de vele persoonsregistraties die door de overheid wordt bijgehouden. Ze is de belangrijkste toets voor de juistheid van andere bestanden omdat er veel procedurele en maatschappelijke voorwaarden zijn vastgelegd om de persoonsgegevens in deze administratie betrouwbaar en actueel te

---

<sup>224</sup> Veraart, Vormgevers van persoonlijk computergebruik, 232.

houden. (...) Het belang van de gemeenten om deze gegevens accuraat bij te houden is minstens even groot: het efficiënt verstrekken van uitkeringen, uitreiken van documenten en afstemmen van het huisvestingsbeleid op de bevolkingssamenstelling zijn zaken die staan of vallen met een goede bevolkingsadministratie.<sup>225</sup>

Deze boodschap sloeg goed aan in Zaanstad waar de samenvoeging van zeven gemeentelijke administraties had geleid tot een administratief gedrocht dat veel inspanning vergde van de organisatie. In paragraaf 4.3.1. is besproken hoe de chef van de hoofdafdeling BBV (Smit) al in 1982 bij het college aandacht had gevraagd voor de onmogelijkheid tot meer efficiency door de dubbele administratie die zijn afdeling moest bijhouden. Er was hem dus veel aan gelegen om aan te haken bij de invoering van het GBA. In mei 1987 verscheen van zijn hand de nota *Burgerzaken op weg naar G.B.A.* die breed verspreid werd in de gemeentelijke organisatie. Deze nota opende met hetzelfde citaat als hierboven is aangehaald. Na de schets van de landelijke projectorganisatie werd meteen gewag gemaakt van de grote rol die het ICI moest spelen bij het invoeringstraject. Hieraan is te zien hoe het uitgangspunt 'ICI als vertrekpunt' voor de automatiseringsontwikkelingen letterlijk gold als startpunt. Pas daarna kwam de gemeentelijke projectgroep in beeld die bestond uit de chef van de hoofdafdeling BBV (Smit zelf als voorzitter), de bureauchef Dienstverlening van Burgerzaken (waarschijnlijk G. Rekoert, secretaris), de chef Burgerzaken (N. de Vries), de bureauchef Bestandsbeheer van Burgerzaken (A.C.M. van Diepen) en de coördinator automatisering (Beets). De hoofdactiviteit van de projectgroep was de conversie van het oude systeem 3F+ en van de persoonskaarten waarvan verwacht werd dat deze zou duren van medio juli 1987 tot en met 31 december 1988. Het eindstation stond hen duidelijk voor ogen: vanaf die datum zou de Persoonslijst in het systeem zijn ingevoerd en Persoonskaart worden bevroren. Afbeelding 16 laat een werkruimte van de afdeling Bevolking zien. Deze foto dateert weliswaar uit 1991, maar laat een mooie combinatie van technieken zien: de paternosterkasten met persoonskaarten, pc's, elektronische schrijfmachines en telefoons. Voor de instructie, opleiding en voortgangscntrole tijdens de uitvoering van het project werd een bedrijfsbureau ingesteld. De uiteindelijke bedoeling van de GBA project was groot: niet alleen de vervanging van de persoonskaarten maar ook het papierloos communiceren met het landelijk GBA-netwerk. Dit was een enorme operatie aangezien 714 gemeenten op het landelijk netwerk aangesloten moesten worden. Het ICI zou de aansluiting voor Zaanstad tot stand gaan brengen.

---

<sup>225</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken, Directoraat Generaal Openbaar Bestuur, GBA-project, *Van PK naar GBA. Op weg naar een geautomatiseerde Gemeentelijke Bevolkingsadministratie* (Den Haag 1987) 1.

*Afbeelding 16. Afdeling Bevolking op de Nicolaasstraat Zaandam 1991*

Bron: NL-ZdGAZ Beeldbank, inv. nr. 21.21899.

Daarvoor werd gebruik gemaakt van een systeem dat de verbetering was van een bestaand product dat gebouwd was door het Computercentrum Breda-Tilburg (CBT). Aan de Zaanse kant waren drie gebruikspunten voorzien: bij de afdeling Burgerzaken gevestigd in de Hulpsecretarie Zuid in Zaandam, de Hulpsecretarie Midden (Koog aan de Zaan) en de Hulpsecretarie Noord (Krommenie). Deze opsomming liet zien, dat het aantal hulpsecretarieën flink was gereduceerd van zeven naar drie. (Zie bijlage 6 voor de locaties van alle hulpsecretarieën op de stadsplattegrond uit 1988). Onderdeel van dit plan was ook een uitgebreide kosten-batenanalyse, waarin werd uitgegaan van een personeelsreductie van 4 fte te realiseren vanaf 1991 tot en met 1994. Daarbij was de terugloop van de rijksbijdrage een heet hangijzer. Een ander punt van zorg was de bescherming van de privacy van de burgers. De belangrijkste voorgestelde maatregelen om deze te borgen waren het recht van de burger op inzage en correctie en de protocollering van de informatieverstrekking aan afnemers. Dit alles zou worden vastgelegd in een privacy

verordening en ondersteund worden door de instelling van een registratiecommissie die tot taak kreeg om toezicht uit te oefenen op uitvoeringsmaatregelen.<sup>226</sup>

Aan de daadwerkelijke invoering van het GBA-project zijn enkele aspecten bijzonder interessant: de financiering, de relatie met het ICI, de relatie met andere organisatie-eenheden en niet te vergeten: het uiteindelijk resultaat. Opmerkelijk is dat de volgorde van deze vier aspecten voortkomt uit de hoeveelheid vermeldingen in de overgebleven bronnen. Wat betreft het eerste ging het vooral over de gecombineerde problematiek van een tekort in het budget van f 200.000 en het uitblijven van duidelijkheid over de rijksbijdrage. In mei 1987 stelde de projectleider Smit voor aan het college de dekking te vinden door de inzet van meevallers op het gebied van verzekeringen. Pas na veel gebakkelei werd in december het krediet van f 800.000 toegekend ondanks de uitblijvende duidelijkheid van de kant van het ministerie van BiZa (f 150.000 voor 1987 en f 650.000 voor 1988).

Afbeelding 17. Voormalige hulpsecretarie Koog aan de Zaan (augustus 1990)



Bron: NL-ZdGAZ Beeldbank, inv. nr. 21.13118

---

<sup>226</sup> NL-ZdGAZOA-0166, inv. nr. 19, nota *Burgerzaken op weg naar G.B.A.* mei 1987.

In de gecombineerde vergadering van de raadscommissie voor Financiën, Grondbedrijf en Automatisering met de commissie voor Algemene Zaken op 1 juli 1987 kwamen de bekende aandachtspunten naar voren die al eerder de revue waren gepasseerd: hoe zit het met de privacybescherming, de efficiencyverbetering, het opvangen van de personeelsreductie door natuurlijk verloop en zullen de kosten niet veel hoger uitkomen dan nu voorgesteld? Nieuw was de zorg om de deelname van andere gemeenten. Boeiend was het weerwoord van wethouder Van Dam (die toen ook bestuurslid was bij het ICI), dat dit nieuwe bezwaar juist in het voordeel van de eigen gemeente kon keren, als op een later moment andere gemeenten hulp de hulp van Zaanstad zou inroepen, want dan zou Zaanstad een deel van de investeringen kunnen terugverdienen.<sup>227</sup> Zoals later in dit onderzoek zal blijken, is Zaanstad er niet in geslaagd deze trekkersrol te blijven vervullen. Pas in de loop van 1988 gaf het Rijk duidelijkheid over de voortgang van het project, nadat een externe commissie (de commissie Toppen) een contra-expertise had uitgebracht. Die oplossing bestond uit de opschuiving van de planning waarbij de aansluiting op het landelijk GBA-netwerk werd uitgesteld door het creëren van een overgangsfase die zou duren van 1990 tot 1993. Ten behoeve van die fase kregen de gemeenten een lening voor de conversiekosten en gedeeltelijke doorbelasting van kosten voor het berichtenverkeer.<sup>228</sup>

Het tweede interessante aspect aan de invoering van het GBA is de relatie tot het ICI. Deze is ook al in paragraaf 5.2.2 aangestipt vanwege het belang dat het ICI en de drie oprichters zagen in de GBA-ontwikkelingen. In de loop van 1988 kwam de wens naar voren om het GBA-systeem dat het ICI samen met het CBT had ontwikkeld ook te gaan inzetten als proefsysteem in het landelijk netwerk. Het ICI was met vijf andere leveranciers overgebleven in de race om goedkeuring van het GBA-systeem. Dit hield echter ook in dat de drie deelnemers van het ICI moesten gaan fungeren als proefgemeente. De Stuurgroep I&A en Smit wisten het college te overtuigen daarin mee te gaan. Hun grootste argument was de vergroting van de efficiency door het versnellen van de conversie van de personeelskaarten. Een zwaar wegend punt was dat het ICI een deel van de kosten op zich zou nemen. In maart 1989 stemde de raad in met het voorstel van B&W om deel te nemen. Opmerkelijk zijn de overwegingen bij het besluit. De drie eerste hadden vooral betrekking op de doelmatigheid: de verwachting dat de conversie van de persoonsgegevens eerder zou

---

<sup>227</sup> NL-ZdGAZOA-0166, 19, brief van 14 mei 1987.

NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 421, raadsvoorstel 14 mei 1987; idem, inv. nr. 422, notulen raadscommissie Financiën (...) 1 juli 1987; idem, inv. nr. 240, brief 3 november 1987; idem, inv. nr. 423, notulen raadscommissie Financiën (...) 30 november 1987; idem, inv. nr. 240, besluit gemeenteraad 7 december 1987.

<sup>228</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 240, brieven 31 oktober en 11 november 1988.

zijn afgerond dan gepland, de toename van de gebruiksmogelijkheden van de administratie en het eerder stoppen met het verplicht bijhouden van de persoonskaarten. Daar kwamen twee andere argumenten bij, die laten zien dat Zaanstad zich meer als koploper ging opstellen: het ICI en Zaanstad konden gaan meedraaien in de voorhoede van de GBA-ontwikkelingen en voor de positie van het ICI was het van groot belang te kunnen beschikken over een pilotgemeente.<sup>229</sup> Het is van belang te benoemen dat omstreeks diezelfde tijd de overnameperikelen van het ICI al speelden, want dit laat zien hoe Zaanstad en het ICI wederzijds afhankelijk waren.

Het GBA-project is in de derde plaats zo interessant omdat de bevolkingsadministratie van groot belang was voor andere gemeentelijke administraties. Al in het vorige hoofdstuk is ter sprake gekomen dat andere afdelingen toegang kregen tot de bevolkingsadministratie en dat zou zich voortzetten. In juni 1987 nodigde de projectgroep GBA diensthoofden uit voor een informatiebijeenkomst over het GBA met de belofte dat '(...) kenmerkend van deze basisadministratie is, dat het de mogelijkheid biedt meervoudig gebruik te maken van persoonsgegevens in overige zelfstandige informatiesystemen'.<sup>230</sup> Daarna was er regelmatig contact met de gebruikers van het oude systeem 3F+ over het nieuwe systeem waarbij allerlei gebruiksautorisaties opnieuw zouden worden ingesteld. Hieraan is te zien hoe de grote zorgen om de bescherming van de privacy van de burgers serieus werden opgepakt bij de invoering.

*Tabel 4. Conversie Persoonskaarten*

	Oorspronkelijk planning	Aangepaste planning	Feitelijke ontwikkeling
4 <sup>e</sup> kwartaal 1987	35.000	-	-
1 <sup>e</sup> kwartaal 1988	67.000	5.000	10.000
2 <sup>e</sup> kwartaal 1988	79.000	20.000	31.000
3 <sup>e</sup> kwartaal 1988	94.000	40.000	48.000
4 <sup>e</sup> kwartaal 1988	130.000	85.000	?
1 <sup>e</sup> kwartaal 1989	-	130.000	?

Bron: NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 240, Rapportage Stand van zaken - GBA ontwikkeling in Z'stad., 11-11-1988.

Als laatste punt zijn de resultaten van het GBA-project interessant. De oorspronkelijke doelstelling van de aansluiting op het landelijk netwerk werd in deze periode niet behaald,

<sup>229</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 240, brief met draaiboek 8 februari 1989, besluit B&W 21 februari 1989, besluit gemeenteraad 18 maart 1989.

<sup>230</sup> NL-ZdGAZOA-0166, inv. nr. 19, brief met bijlage 10 juni 1987.

maar dat had meer te maken met landelijke problemen dan met Zaanse; namelijk het al genoemde grote aantal gemeenten. Een belangrijke graadmeter is de omzetting én vervanging van de persoonskaarten. Aanvankelijk liep de conversie niet volgens planning zoals tabel 4 laat zien die afkomstig is uit de rapportage na derde kwartaal van 1988. Er werd een flinke inhaalslag gerealiseerd, want al op 22 mei 1989 vroeg het college toestemming aan het ministerie van Binnenlandse Zaken om met ingang van 1 juni daaropvolgend te kunnen stoppen met het bijhouden van de persoonskaarten. Dat wil niet zeggen dat alles naar tevredenheid liep. In juli hield de VNG met de gemeenten die deelnamen aan de praktijkproef een bijeenkomst waarna gevraagd werd om extra tijd voor de evaluatie van de proef.<sup>231</sup> In de raadscommissie Financiën overheerste een positief kritische toon. R. Spiekstra (PvdA) benadrukte dat de eigen planning binnen de financiële opzet was gehaald. Wel maakten verschillende commissieleden zich zorgen over de organisatorische kwetsbaarheid omdat de hele pilot afhankelijk was van een handjevol mensen binnen de ambtelijke organisatie. Anderen in commissie uitten weer hun zorgen over de privacybescherming en veiligheid van het systeem: mevrouw N. Caarls-Schuil (ZOG), B. Bouwmeester (D66), P. Tange (PSP) en W.J.A. Nieuwenhuijse (CPN). Uit het antwoord van de wethouder Oudega bleek dat hij zich vooral grote zorgen maakte over de financiële risico's als gevolg van de afhankelijkheid van de landelijke ontwikkelingen. Tevreden was hij over het uitgevoerde pilot in Zaanstad: kwaliteitsverbetering in het werk en de verbetering van de concurrentiepositie van het ICI.<sup>232</sup>

### 5.3.2 Administraties GSD

De automatisering van de uitkeringenadministratie hing net als bij de bevolkingsadministratie nauw samen met het lot van het ICI. De GSD oriënteerde zich al enige tijd op een beter systeem en had een grote voorkeur voor het systeem dat draaide bij het Rekencentrum Leiden (RCL). De overstap naar deze leverancier was echter onmogelijk. Die drie eigenaren van het ICI hadden bij de verkoop van dit centrum aan HCS Microlife een omzetgarantie gegeven. Later dat jaar werd onderzoek gedaan systemen die al bij andere gemeenten in gebruik waren: GSIS van Wang en TOSS dat door HCS werd geleverd.<sup>233</sup> Hoe

---

<sup>231</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 240, brief van B&W aan ministerie BiZa 22 mei 1989 en circulaire van VNG aan leden 14-07-1989.

<sup>232</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 502, notulen raadscommissie Financiën (...) 12 december 1989.

<sup>233</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 483, notulen gemeenteraad 8 juni 1989; idem, inv. nr. 1127, notulen Stuurgroep I&A 8 september 1989; idem, inv. nr. 470, notulen medezeggenschapcommissie GSD 22 november 1989,

dat uitpakte (en hoe lang de uitkeringenadministratie van Zaanstad bij HCS bleef) komt in het volgende hoofdstuk aan de orde.

### 5.3.3 Financiële administratie

De automatisering van de financiële administratie is in dubbel opzicht een mooie casus. Enerzijds om te zien hoe Zaanstad in de praktijk omging met het uitgangspunt 'ICI als vertrekpunt'. Anderzijds omdat het financieel systeem zo wijdverbreid in de gemeentelijke organisatie in gebruik was. In 1987 kwam de vervanging van de IBM 8150 op de agenda te staan, waarop niet alleen het financieel maar ook het personeelsinformatiesysteem draaide. Overwogen werd om gebruik te gaan maken van Wang apparatuur, die ook al ten behoeve van toepassingen bij de DSOW en IZ werd ingezet.<sup>234</sup> De indruk bestaat dat de hoofdafdeling FEZ hier weinig heil in zag, maar dit was niet het enige dat telde. De vervanging van de IBM 8150 was een gecompliceerd vraagstuk, omdat deze computer op basis van het concept van de gedistribueerde gegevensverwerking volledig afhankelijk was van de mainframe computer bij het ICI. Een simpele vervanging was daardoor onmogelijk, temeer daar de relatie met en toekomst van het ICI steeds meer ter discussie kwamen te staan,<sup>235</sup>

Pas in 1989 kwam er meer duidelijkheid toen met de twee andere ICI-gemeenten een selectietraject werd uitgevoerd. Aangezien het ICI uitsluitend toepassingen kon ondersteunen die draaiden op IBM apparatuur, leidde het selectietraject naar het pakket GFS400 van RAET. Dit sloot als beste aan bij de functionele eisen en wensen en was naar tevredenheid in gebruik bij de gemeente Zwolle. De keuze voor dit pakket impliceerde ook de keuze voor een nieuwe hardware platform: de AS400 reeks van IBM die niet gekoppeld was aan een mainframe. Dit was een specifieke computerlijn van IBM met een geheel eigen besturingssysteem dat afwijkend was van de IBM 8100 reeks. Er was daarom nader onderzoek nodig om duidelijk te krijgen wat de implicaties voor het systeembeheer en -gebruik waren aangezien zoveel toepassingen gebruik maakten van de verouderd IBM computer.<sup>236</sup> De daadwerkelijke invoering van de AS400 liet daardoor enige tijd op zich wachten en wordt in het volgende hoofdstuk nader besproken. De keuze voor GFS400 past dan ook helemaal in het proces van afscheid nemen van de intergemeentelijke

---

<sup>234</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 421, raadsvoorstel 25 mei 1987; idem, inv. nr. 2024/60 *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* februari 1988.

<sup>235</sup> Collectie Beets, map Bestuurbaarheid van informatie en automatisering. Discussie in stuurgroep Informatie en automatisering, 1988-1989, notitie 22 maart 1988.

<sup>236</sup> NL-ZdGAZOA-0178, 2024/60, brief 31 augustus 1989, memo 1 september 1989, besluit B&W 3 oktober 1989.



samenwerking op het gebied van automatisering en werd mogelijk gemaakt door het steeds krachtiger worden van minicomputers.

#### 5.3.4 Documentaire informatie

In het vorig hoofdstuk is beschreven hoe het documentair informatiesysteem DISZA bij de afdeling IZ van de Secretarie met ingang van 1 januari 1986 in productie was gekomen. Daarna volgde invoering bij andere organisatieonderdelen zoals de afdelingen Interne Zaken en Bouw- en Woningtoezicht van de DSOW, de hoofdafdeling Welzijn van de Secretarie, en afdeling Kabinet van de hoofdafdeling BBV van de Secretarie. Na een paar jaar vond de leiding van IZ het in 1989 noodzakelijk om een evaluatie uit voeren naar het gebruik van DISZA. Daaruit bleek dat de behoeften bij de gebruikers veranderd waren. Met name kwam de wens tot integratie van de postregistratie met verwante werkzaamheden van de documentaire informatievoorziening naar voren, zoals: dossierbeheer, tekstverwerking en het genereren van lijsten en overzichten. Het grootste probleem volgens de schrijvers van het evaluatie rapport (M. Hartendorp, E. Glas en J. Bakkum) waren de vele dubbele werkzaamheden als gevolg van de betrokkenheid van verschillende organisatieonderdelen bij allerlei taken. Dat betrof niet alleen het creëren van documenten maar ook de uitvoering van genomen besluiten. Om daar een eind aan te maken was een langlopend traject nodig om te komen tot eenmalige registratie en archivering op basis van een procesmatige wijze van werken en koppelingen naar andere systemen. Glas c.s. zochten de oplossing daarvoor in een doorgroei naar procesbeheersing, dat wil zeggen de afhandeling van werkprocessen volgens vaste stappen in plaats van de registratie van individuele poststukken. Zij wilden dit combineren met optische opslag van documenten. Deze aanpak noemden zij 'documentautomatisering' waarbij gemeente Eindhoven als lichtend voorbeeld gold. Om het college voor te bereiden op dit toekomstbeeld zou een bezoek aan Wang worden gebracht, die ook de leverancier was van de oplossing in Eindhoven.<sup>237</sup>

Het succes van DISZA leidde echter ook tot problemen, want de computercapaciteit was onvoldoende om alle gebruikers op een doelmatige manier te laten werken met het systeem. In de raadscommissie van september 1989 werd daarom gesproken over de uitbreiding van de Wang computer. Dit ontlokte het raadslid Spiekstra de vraag hoe dit zich verhiel tot het nieuwe I&A beleid waarin gekozen was om meer op lange termijn te denken. Uit het antwoord van wethouder Oudega bleek dat de nood erg hoog was: snelle uitbreiding was nodig omdat het systeem anders niet meer kon blijven draaien.<sup>238</sup> Uit de evaluatie van DISZA

---

<sup>237</sup> NL-ZdGAZOA-0178, 2024/60, *Evaluatie Documentair Informatie Systeem Zaanstad* februari 1989.

<sup>238</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 502, notulen raadscommissie Financiën (...) 4 september 1989.

kwamen signalen die wezen in de richting van de eerder gesignaleerde spanning tussen diensten en stafdiensten van de Secretarie. In de Stuurgroep I&A van september 1989 stelde voorzitter De Wildt (gemeentesecretaris) dat de besluiten na de evaluatie van DISZA nog steeds recht overeind stonden waarna D. Brand (directeur DSOW) aangaf niet te kunnen instemmen met de gevolgde werkwijze rond de besluitvorming door het college. Een heikel punt was de ondersteuning (het applicatiebeheer) bij de verdere uitrol van DISZA. Moest dat centraal worden ingericht bij de afdeling IZ van de Secretarie of decentraal geplaatst bij de diensten?<sup>239</sup>

### 5.3.5 Kantoorautomatisering

Kantoorautomatisering (KA) bleef geruime tijd voor gemeente Zaanstad een ontwikkeling die vanuit de buitenwereld bekend was, maar waar zelf nog weinig mee werd gedaan. De nota met de toekomstvisie van het CVA/IAM (de voorganger van het ICI) uit 1985 noemde het terrein van de kantoorautomatisering nog een 'braakliggend terrein'. Het centrum wilde zichzelf ontwikkelen tot een informatiecentrum dat de (eind)gebruiker ondersteunde bij het door hemzelf vervullen van zijn automatiseringsbehoefte.<sup>240</sup> Deze opvatting over de centrale rol van het gemeentelijk automatiseringscentrum bleef enige tijd voortbestaan. Wethouder Van Dam verklaarde in 1987 dat het centrum moest worden ingeschakeld bij vragen ten aanzien van kantoorautomatisering.<sup>241</sup> Binnen de ambtelijke organisatie werd daar kennelijk al anders over gedacht. De *Beleidsnota I&A Plan van Aanpak* uit februari 1988 was het eerste document waarin kantoorautomatisering tezamen met tekstverwerking een plaats kreeg in het eigen automatiseringsbeleid van de gemeente. De chef Interne Zaken (Glas) kreeg daarbij de rol van projectleider. In de beleidsvorming ten aanzien van de opkomst van de personal computer werd steevast een relatie gelegd met kantoorautomatisering waarbij het idee was dat tekstverwerking het startpunt zou zijn voor de uitbreiding van het gebruik van de pc binnen de gemeentelijke organisatie.<sup>242</sup> Afbeelding 18 laat apparatuur zien die door de combinatie van kantoorautomatisering en personal computers overbodig zou worden.

---

<sup>239</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notulen Stuurgroep I&A 8 september 1989; idem, 2024/60, brieven 9 en 16 november 1989.

<sup>240</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 159, brief van dagelijks bestuur CVA/IAM aan algemeen bestuur met bijlagen 13 mei 1985 (o.a. Toekomstvisie CVA/IAM en persbericht).

<sup>241</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 422, notulen raadscommissie Financiën (...) 13 augustus 1987.

<sup>242</sup> NL-ZdGAZOA-0178, 2024/60, besluit B&W 24 maart 1989 met bijlagen.

Afbeelding 18. Elektronische schrijfmachines, telefoontoestellen, beeldschermen, printers.



Bron: NL-ZdGAZ Beeldbank, inv. nr. 21.34688

In november 1989 verscheen de nota *Kantoorautomatisering in opmars* die was opgesteld door een werkgroep waarin behalve Glas ook W. Wolfswinkel (chef Automatisering bij de DSOW) en J. Bakkum (medewerker IZ) zaten. De inleiding bevatte de opmerkelijke constatering dat er binnen de gemeente Zaanstad geen eenduidige opvatting bestond over wat kantoorautomatisering nu eigenlijk inhield. Dat kwam door het gemis aan duidelijke beeldvorming ten aanzien van de informatievoorziening en informatiebehoefte van de totale gemeentelijke organisatie. Om te voorzien in het gebrek aan een eenduidige omschrijving van kantoorautomatisering hanteerde de werkgroep de metafoor van de spin in het midden van een web van ongestructureerde informatie. Dat web was vastgemaakt aan de gestructureerde informatie van de gegevensverwerking van de grote administratieve systemen. De schrijvers verwachtten dat de gebruikers met de opkomst van de pc een groot scala aan hulpmiddelen tot hun beschikking zouden gaan krijgen én vrijheid om binnen zekere grenzen te bepalen hoe zij deze wilden inzetten. Kantoorautomatisering eiste echter een aantal handvatten om de gegevens die binnen deze hulpmiddelen waren vastgelegd optimaal te kunnen benutten. Dat wil zeggen: een betere toegankelijkheid en beschikbaarheid voor een grotere groep gebruikers. Er waren echter ook nog beletselen: er was nog geen basis aanwezig in de organisatie voor een totaal KA-concept doordat de gebruikers nog in het tekstverwerkingsstadium verkeerden (of zelfs daar nog niet aan toe waren). Het pc-tijdperk had weliswaar zijn intrede gedaan, maar ook daarvoor kon nog geen algemeen geldende structuur worden aangegeven aangezien er binnen de organisatie geen

eenduidig beeld bestond over welke activiteiten de kwaliteit of snelheid van werkafwikkeling konden bevorderen. Daar kwam bij dat de organisatieonderdelen veelal gefixeerd waren op hun eigen werkterrein en daardoor geen inzicht hadden in de informatiebehoefte van anderen. Als uitweg adviseerden Glas en zijn werkgroep om kantoorautomatisering per organisatieonderdeel binnen hun informatieplanningen uit te werken.<sup>243</sup>

### 5.3.6 Vastgoedadministratie

Binnen de gemeentelijke organisatie bestond bij verschillende diensten een grote behoefte aan de registratie van het onroerend goed binnen de gemeente. Al in het voorstel tot instelling van de ACA in 1977 kwam het Vastgoedsysteem naar voren als één van de drie 'bestuursobjecten' binnen de gemeentelijke informatiehuishouding (zie paragraaf 3.2). De belangrijkste belanghebbenden bij het Vastgoedsysteem waren wel de DSOW en de afdeling Financiën. Binnen de DSOW ging het eigenlijk om al haar afdelingen aangezien vrijwel al hun werkzaamheden plaatsvonden op of aan onroerende goederen. Daarbij maakte het niet zoveel uit of het ging om gemeentelijk of particulier bezit. Maar een gemeentelijke vastgoedadministratie had ook steevast nauwe relaties met de gemeentelijke belastingen omdat de onroerend goedbelasting de belangrijkste eigen inkomstenbron van een gemeente was. Dat leidde tot een onverbidelijke vraag: wie werd binnen de ambtelijke organisatie de eigenaar van zo'n systeem? Naar het schijnt waren in 1987 de verhouding tussen de DSOW, FEZ en het ICI (de voorzetting van het CVA) te ernstig verstoord om tot oplossing te komen.<sup>244</sup> Deze situatie leidde ertoe dat er in de loop der jaren deeloplossingen tot stand kwamen. Aan de kant van de DSOW ging het met name de in paragraaf 4.3.1. genoemde Grootchalige Basiskaart van de gemeente die bedoeld was als 'ondergrond' voor verschillende administraties. Aan de kant van Financiën werd gebruikt gemaakt van computerdiensten van het HHNK bij de administratie van de onroerend goed belasting. Ondanks deze onenigheid werd er een stuurgroep Vastgoed ingesteld en deze kreeg in dat jaar opdracht van het college om alvast op beperkte schaal de applicatie Gemeentelijk Kadastraal Systeem (GKS) van het ICI te operationaliseren. In samenhang daarmee kreeg de stuurgroep ook de opdracht om op zoek te gaan naar structurele organisatorische én financiële oplossing voor deze lang gekoesterde wens.<sup>245</sup>

Volgens het bij de *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* uit 1988 was Vastgoed dan ook een van de vijf grote lange termijn doelen waaraan gewerkt moest worden. Dit project kreeg de

---

<sup>243</sup> NL-ZdGAZOA-0178, 2024/60, nota *Kantoorautomatisering in opmars ??* november 1989.

<sup>244</sup> NL-ZdGAZOA-0178, 2024/59, memo Beets 4 augustus 1987.

<sup>245</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 20124/59, besluit B&W 20 oktober 1987.

naam ORBIS-DI en was gericht op het opzetten van een basisregistratiesysteem met betrekking tot vastgoed binnen de gemeente. Daarbij werden twee ontwikkelingstrajecten onderscheiden: een intern gemeentelijk project dat vooral betrekking had op belastingheffing. Daarnaast een extern project waarin RAET samen met het ICI en het Hoogheemraadschap. Op dat moment hanteerde Zaanstad nog steeds de lijn de eigen ontwikkeling van belangrijke systemen door het ICI. De projectleider aan de kant van de gemeente was J. van Ark, het hoofd van de concernafdeling Financiën.<sup>246</sup> Hieraan is te zien dat het zwaartepunt lag bij het financieel belang bij de totstandkoming van de vastgoedadministratie. Over de ontwikkeling van de ideeën over het vastgoedsysteem is vrij weinig aangetroffen bij het archiefonderzoek. Wel is bekend dat in oktober 1989 een videopresentatie voor de Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering op verzoek van de afdeling Belastingen werd uitgesteld, waarbij het raadslid Tange aandacht vroeg voor een bredere kijk op de raakvlakken met andere diensten zoals de DMB.<sup>247</sup> Helaas is er geen uitgebreider verslag aangetroffen over de ontvangst van deze videopresentatie. In 1990 kwam het concept rapport over Vastgoedinformatiesysteem uit, dat in paragraaf 6.3.7 uitgebreid aan de orde zal komen.

### 5.3.7 Gemeentepolitie

Een betrekkelijk vreemde eend in de bijt van dit onderzoek is de gemeentepolitie. De automatisering daarvan kwam in het geheel niet voor in de gemeentelijke plannen wat waarschijnlijk te verklaren is uit de overgang van het korps naar de landelijke politie. Toch deden zich hier in betrekkelijk korte tijd interessante ontwikkelingen voor. Problemen die zich vaker voordeden bij invoeringsprojecten maar voortvarend werden aangepakt. In januari 1989 hield E. van Kuler, nadat hij een cursus voor het Bedrijfsprocessensysteem (BPS) had gevolgd, een pleidooi bij de korpsleiding om serieus werk te gaan maken van de invoering van dit landelijke systeem. Zaanstad had namelijk een grote achterstand ten opzichte van de andere gemeenten in de regio. Hij benadrukte het belang van het nemen van tijd voor de invoering door eerst schaduw te gaan draaien. Al in maart was er sprake van een werkgroep belast met de voorbereidingen van de invoering van dit systeem. Bij de leden van deze werkgroep leefde de verwachting dat op 1 juni 1990 het systeem volledig operationeel zou zijn. In dit project werd het bijna klassieke automatiseringsprobleem van de schrijfwijze van straatnamen ondervonden. Om dat op te lossen werd overlegd met de DSOW en later met Burgerzaken over standaardisatie daarvan. In september 1989 installeerde de korpschef

---

<sup>246</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 422, begroting ICI 14 oktober 1987; idem, 2024/60, *Beleidsnota I&A. Plan van aanpak* februari 1988.

<sup>247</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 502, notulen raadscommissie Financiën (...) 30 oktober 1989.

(A.J. van Es) de projectgroep BPS. In zijn rede benadrukte hij het belang van voorlichting. Andere punten die van belang werden geacht waren de opleiding van het personeel en het privacyvraagstuk.<sup>248</sup> De feitelijke invoering vond pas plaats in 1990 en komt in het volgende hoofdstuk ter sprake.

#### 5.4 Overzicht van de periode

De jaren 1987 tot en met 1989 zijn om verschillende redenen te zien als een overgangsfase in de geschiedenis van de jonge gemeente. Het meest in het oog springt de opheffing van de artikel 12 status waardoor de gemeente op eigen benen kwam te staan. Deze periode valt ook samen met een algemene opleving van de Nederlandse economie en in Zaanstad met de start van de uitvoering van allerlei plannen om de stadsvernieuwing op gang te brengen. Dat betekende echter geenszins dat de bezuinigingen op het gemeentelijk apparaat stopten. Integendeel deze leidden tot een groot personeelsprotest die voor het gemeentebestuur aanleiding waren om een gemeentebreed project te starten waarin ambtenaren werden uitgedaagd om op zoek te gaan naar mogelijkheden tot meer doelmatigheid van de organisatie.

Het technisch regime was nog gebaseerd op drie sleuteltechnieken die naast elkaar werden gebruikt. Voor de meeste gemeentelijke toepassingen liep het gebruik van mainframes ten einde wat samenviel met de beëindiging van het intergemeentelijk samenwerkingsverband CVA, CVA/IAM en ICI. Uit dit onderzoek komt de indruk naar voren dat Zaanstad door de verbinding met het lot van dit samenwerkingsverband betrekkelijk laat was met einde van het mainframe tijdperk. Binnen de muren van de gemeentelijke organisatie hadden de minicomputers van IBM en Wang een stevige positie verkregen. Deze machines waren zowel deel van het verouderde concept van de gedistribueerde gegevensverwerking en als leveranciers van computercapaciteit van zelfstandig functionerend toepassingen. Ondertussen werd er toegewerkt naar vervanging door nieuwere apparaten. De derde lijn bestond uit de personal computers die aan hun opmars waren binnen gemeente Zaanstad begonnen. Daarbij speelde het pc-privéproject een grote rol. Het is opmerkelijk dat er eerst beleid werd ontwikkeld voor de pc-privé projecten en pas daarna voor het zakelijk gebruik binnen de gemeentelijke organisatie. De intree van de pc stimuleerde met name het opleiden van gebruikers en het nadenken over de ondersteuning van de gebruikers. Daarvoor werd gekozen voor de instandhouding van de dubbele automatiseringsorganisatie (bij de DSOW en FEZ). Er werd wel gedacht over het verbinden

---

<sup>248</sup> NL-ZdGAZOA-0124, 175, rapport 8 januari 1989, notulen werkgroep Voorbereiding BPS 13 maart 1989, notitie 12 mei 1989, notulen werkgroep 30 mei 1989, notulen projectgroep BPS 12 en 22 september 1989.

van de pc's in netwerken, maar dit stond nog niet op de agenda in de zin van concrete projecten.

De uitbreiding van het gebruik van computers had volgens betrokkenen bij het opstellen van het I&A beleid geleid tot een zekere mate van wildgroei, waardoor communicatie tussen systemen moeizaam verliep en veel dubbele registraties voorkwamen. Achteraf gezien kan gesteld worden dat er drie belangrijke ontdekkingen waren gedaan. In de eerste plaats dat beleidsvoorbereiders en bestuur nog meer dan in de voorgaande periode kwamen tot het besef waren gekomen dat veelvuldig gebruik van eenmalig opgeslagen gegevens vanuit oogpunt van doelmatigheid bijzonder interessant was. De beleidsnota I&A sprak dan ook over het bereiken van de 'integratieve fase' van automatisering. Dit kwam vooral ter sprake ten aanzien van gegevens over inwoners. Het is niet verwonderlijk dat het landelijke GBA-project binnen Zaanstad op een grote belangstelling rekenen. De achterliggende motivatie was vooral de vergroting van de efficiency. Het argument van verbetering van de dienstverlening aan burgers werd veel minder genoemd. Ook bij de automatisering van de documentaire informatievoorziening is een sterke tendens waarneembaar tot het streven naar integratie van gegevens en werkprocessen vanuit oogpunt van doelmatigheid.

De tweede ontdekking was het belang van de infrastructuur. Dat had enerzijds te maken met de bovengenoemde wens tot communicatie tussen systemen (of beter gezegd: het ontbreken van de mogelijkheid daarvan), maar anderzijds ook met de fysieke omstandigheden van de verspreide huisvesting van het gemeentelijk apparaat. In deze periode viel het besluit om de kantoorwerkers onder de ambtenaren te concentreren op twee plekken in de stad: het gemeentehuis aan de Bannehof (dat verbouwd zou worden) en een stadskantoor achter het station van Zaandam. Dat noodzaakte tot het strategisch nadenken over de technische infrastructuur. De keuze van het gemeentebestuur om externe deskundigen een onderzoek te laten uitvoeren naar de gewenste inrichting van die infrastructuur, was een ontwikkeling in de jaren '80 die zich niet alleen in Zaanstad voordeed, maar ook bij andere gemeenten.<sup>249</sup>

De derde ontdekking was dat het tijd werd om afscheid te nemen van het ICI. Bij de automatisering van werkprocessen gold nog steeds het officiële uitgangspunt dat het ICI als vertrekpunt gold. Dat standpunt werd in elk gehanteerd bij de invoering van de GBA en bij de aanschaf van personal computers binnen de organisatie, maar voldeed niet meer in alle gevallen. De steun voor dit vertrekpunt was tanende. Bij de keuze voor Wang als leverancier voor het documentair informatiesysteem kwam het ICI helemaal niet in beeld, hetgeen

---

<sup>249</sup> Katwijk en Zoutendijk, De mate van automatisering en de informatiekwaliteit in de publieke sector, 41-42.

verklaard kan worden uit het feit dat dit soort toepassingen nooit binnen het aandachtsgebied van het rekencentrum vielen. Voor de vervanging van het financieel systeem werd aanvankelijk wel gekeken naar een oplossing binnen het ICI maar dit liep op niets uit. In plaats daarvan werd gekozen voor een standaardpakket dat al bij een andere gemeente naar tevredenheid functioneerde. De teloorgang van het gemeenschappelijk rekencentrum voltrok zich binnen pakweg twee jaar. De hoofdoorzaak daarvoor was niet zozeer de mainframetechnologie als wel bedrijfseconomische factoren. Het ging daarbij om drie zaken: de ontwikkeling van het eigen GBA-systeem kostte zoveel dat het eigen vermogen van het centrum volledig opraaakte, de drie eigenaar-gemeenten betaalden tarieven die niet marktconform waren en de personele capaciteit was te klein om continuïteit te garanderen. Opvallend aan alle discussies binnen Zaanstad over het ICI is dat de hoofdtoon een financiële was en niet een strategische oriëntatie welke informatietechnologie passend was en hoe deze in te zetten voor de doeleinden van de organisatie.

In deze drie jaren werd een grote stap gezet in de beleidsvorming en planning ten aanzien van automatisering. Er kwam na acht jaar eindelijk een nieuw beleidsdocument tot stand dat al gauw werd gevolgd door een ambitieus plan van aanpak. Kernwoorden uit deze twee stukken zijn 'samenwerking' en 'doelmatigheid'. Om daar sturing aan te geven maakt de ACA plaats voor de Stuurgroep I&A die meer sturingsinstrumenten tot haar beschikking had. Het belangrijkste daaruit was wel de beschikking over een eigen budget om projecten te financieren. De stuurgroep handelde vanuit het inzicht dat er naast aandacht voor gemeenschappelijke voorzieningen evenzeer automatiseringsactiviteiten binnen de organisatie-eenheden ondersteund moesten worden. Het Oktopus-project moest daarvoor de oplossing brengen. Al voor het instellen van de stuurgroep was er een tegenstroom vanuit enkele grote diensten (DSOW, DMB en GSD), die vond dat de invloed van enkele Secretarieafdelingen (FEZ en IZ) en POZ te groot was. Dit was het klassieke lijn-staf probleem. Een oplossing hiervoor werd in deze periode niet gevonden.

Uit de tellingen van de betrokkenen genoemd in de bronnen valt er in deze subperiode (de kortste uit dit onderzoek) iets bijzonders op (zie tabel 5): in geen van de andere subperiodes was de betrokkenheid van raadsleden en bestuurders zó groot. Een mogelijke verklaring is dat het ICI viel onder een gemeenschappelijke regeling waarbij de gemeenteraad een grote formele rol speelde.



Tabel 5. Aantal vermeldingen per categorie onderverdeeld naar subperiode

Categorieën	H2. 1950 -1973	H3. 1974 -1979	H4. 1980 -1986	H5. 1987 -1989	H6. 1990 -1996	Totaal
1. Raadsleden	3	52	31	60	13	159
2. Bestuurders	7	24	35	42	31	139
3A. Ambtelijke top	4	11	49	60	119	243
3B. Leidinggevenden		6	46	44	98	194
4. Medewerkers	3	32	78	110	310	533
5. Externen	5		3	5	73	86
<b>Eindtotaal</b>	<b>22</b>	<b>125</b>	<b>242</b>	<b>321</b>	<b>644</b>	<b>1354</b>

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 4.1

Achter deze cijfers zaten echte mensen. Sommigen van hen werden in de voorafgaande paragrafen genoemd en in bijlage 4.1 worden zij allen genoemd. De volgende personen zijn te typeren als hoofdrolspelers in de periode van dit hoofdstuk. Binnen de gemeenteraad waren dat R. Spiekstra (PvdA), L.F. Berkhout (VVD), B. Bouwmeester (D66), mevrouw N. Caarls-Schuil (ZOG), A.W. Dekker (VVD), L.C. van Galen (CDA), W.J.A. Nieuwenhuijse (CPN), mevrouw W.J. Schilder-Mantel (VVD) en P. Tange (PSP). Hun gemeenschappelijke zorgen betroffen met name de financiën en de privacybescherming. Het meest kritisch waren de fracties van de VVD en ZOG hoewel zij vaak instemden met het beleid. Nieuwenhuijse en Tange lieten vaak van zich horen als het ging om zorgen over de werkgelegenheid. Onder de bestuurders waren twee hoofdrolspelers: Th. van Dam en P. Oudega. Dat kwam doordat Automatisering onderdeel was van de portefeuille Financiën. Hun aanpak was bestuurlijk-juridisch (de verhouding tot de gemeenschappelijke regeling en met andere instanties) en hun benadering was vooral financieel ingestoken.

Binnen deze periode is een toename van betrokkenheid uit de ambtelijke organisatie te zien. Dat blijkt niet alleen uit de individuele tellingen die geleid hebben tot bovenstaande tabel 5 maar ook uit de analyse van de ambtelijke overleggen (zie bijlage 4.2). In deze periode kwamen binnen de categorie van leidinggevenden 26 actieve personen voor. Daarbinnen is een groep van negen hoofdrolspelers te zien. Vanuit de Secretarie en POZ waren dat J. van Ark (hoofd FEZ), T. Fris (directeur POZ), A.C.M. van Diepen (chef bureau Bestandsbeheer/Verkiezingen bij BBV), E. Glas (hoofd IZ), N.Th. Smit (hoofd BBV), H. Voorzee (chef POZ/OO en J.C. de Wildt (gemeentesecretaris). Vanuit de diensten waren dat: D. Brand (directeur DSOW), H.S van Veen (directeur GSD), W. Wolfswinkel (chef Automatisering bij DSOW). Bij de medewerkers zien we de opkomst van de professionals op het gebied van organisatie, informatie en automatisering. De hoofdrolspelers waren hier: T. Beets (coördinator automatisering POZ/OO), P. Rapmund (adviseur POZ/OO) en O.

Swaneveld (adviseur POZ/OO). Daarnaast traden op M. Hartendorp (medewerker automatisering DSOW), M.P. Jonkhart (FEZ/FIN), E. van Kuler (applicatiebeheerder Gemeentepolitie), J. de Lange (netwerkbeheerder DSOW), T. Terbrack (Bestuurszaken) en T. de Vries (chef automatisering bij FEZ). De medezeggenschapscommissies speelden een opvallende rol. Van een negatieve stemming ten opzichte van automatisering was geen sprake, zolang er maar aandacht was voor oplossingen via natuurlijk verloop. Deze commissies wilden vooral betrokken zijn en blijven bij de beleidsvorming. Bij de introductie van het eerste pc-privéproject stonden de medezeggenschapscommissies juist vooraan. Hun houding is te betitelen als positief-kritisch.

## 6 Integraal management (1990 -1996)

Door een grotere doelmatigheid zou het financiële keurslijf waarbinnen wij nog steeds opereren, wat ruimer kunnen worden zodat niet alleen de zorg voor het bestaande, maar ook voor het veranderende en het vernieuwende in onze stad gestalte zou kunnen krijgen.

Brief van het college van B&W aan de medewerkers en medewerksters van de gemeente Zaanstad, 10 april 1990.<sup>250</sup>

### 6.1 Algemeen

In het vorige hoofdstuk zijn twee gebeurtenissen uit 1989 genoemd die de aankondiging waren van een reeks spannende gebeurtenissen voor gemeente Zaanstad in het laatste decennium van de twintigste eeuw. In de eerste plaats zijn dat de acties van personeelsleden van de DSOW en de DMB die leidden tot het project *Loupe op Zaanstad* (LOZ). Dit traject is zo belangrijk voor het onderwerp van dit onderzoek omdat het veel inzicht geeft in de organisatiecultuur binnen de gemeente Zaanstad. De tweede gebeurtenis is de nota *Het laatste caisson* die uit de koker kwam van de gemeentesecretaris De Wildt. Deze nota markeert een reeks van organisatiewijzigingen, waarin gemeente Zaanstad een richting koos in het besturingsvraagstuk. Die keuze was een bepalende factor voor de sturing van de inzet van informatietechnologie. Beide ontwikkelingen stonden niet los van elkaar, maar versterkten elkaar. Zoals het citaat hierboven laat zien, bleef het streven naar doelmatigheid het kompas waarop het gemeentebestuur en topmanagement stuurden.

#### 6.1.1 Ontwikkelingen in de stad en land

Aan het begin van dit nieuwe decennium deed zich een kleine inzinking voor in het economisch herstel dat midden jaren '80 voor Nederland was ingezet. Ondanks de algemene trend tot verbetering zette de regering de bezuinigingen op de overheidsuitgaven voort.<sup>251</sup> Een betrekkelijk nieuw element in het beleid van de nationale overheid was dat informatietechnologie, publieksdienstverlening en de organisatie inrichting als samenhangend geheel op de agenda kwamen te staan. Dat kreeg vorm in de reeks *Beleidsnota's informatievoorziening Openbare Sector* (BIOS) waarvan de derde uitkwam in 1994.

---

<sup>250</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 517, brief van 10 april 1990.

<sup>251</sup> Liagre Böhl, 'Consensus en polarisatie', 324 en 328; Wielenga, *Nederland in de twintigste eeuw*, 295.

Daarin was ruim aandacht voor de ontwikkeling en mogelijkheden van internettechnologie. Begrippen als 'de digitale snelweg' en 'Overheidsloket 2000' stonden centraal.<sup>252</sup> Deze komen echter in de geraadpleegde archiefbronnen van de gemeente Zaanstad niet of nauwelijks voor. Wat wèl weerklank vond was het idee van basisregistraties dat in de komende paragrafen op verschillende manier terug zal komen.

Gemeente Zaanstad zag enige ruimte voor de realisatie van nieuwe plannen in de stad. In het vorige hoofdstuk is de stadsvernieuwing genoemd, die in dit decennium een vervolg kregen in de vorm van een masterplan voor het centrum van Zaandam. Opvallende onderdelen hieruit waren het autovrij maken van de Gedempte Gracht, het bouwen van een winkelarcade genaamd Rozenhof, de bouw van het Zaantheater en de nieuwe muziekschool.<sup>253</sup> Ook het wonen en leven in Zaanstad werd een onderwerp waar de gemeente flink op in wilde zetten. Tegen de achtergrond van de negatieve ervaringen met de wijkraden werd gezocht naar andere vormen om de bevolking te betrekken bij de ontwikkeling van Zaanstad tot 2015. Dat gebeurde in de vorm van de zogeheten 'scenariodiscussies'. Tijdens bewonersbijeenkomsten voorafgaande aan de besluitvorming in de gemeenteraad werden drie richtinggevende concepten besproken: het 'gewestelijk scenario' dat gericht was op maximale bevolkingsgroei met 20.000 woningen, het 'lokaal scenario' dat uitging van natuurlijke ontwikkeling met 11.000 woningen en het 'kernen-scenario' gericht op 8.000 woningen. De gemeenteraad koos uiteindelijk in 1993 voor het lokaal scenario als gevolg waarvan in Assendelft-Noord wèl, maar in het Guisveld géén woningbouw kwam.<sup>254</sup> Daarmee werd een knoop doorgehakt in de jarenlange discussie over het wel of niet bebouwen van dit natuurgebied. Een ander hoofdpijndossier voor college en raad was het woningbouwproject Het Eiland. De grond van dit uitbreidingsgebied op het eiland in de Voorzaan bleek in 1993 nog ernstiger vervuild te zijn dan daarvoor gedacht. De gebrekkige communicatie tussen ambtelijk apparaat en college leidde daarbij tot onaangename verrassingen over aanzienlijke kostenverhogingen.<sup>255</sup> Deze tegenvallers deden zich voor in een toch al niet rooskleurige situatie van de gemeentefinanciën. In de paragrafen 1.3 en 3.1 is al aan de orde gekomen dat het gemeentelijk grondbedrijf de schuldenlast van het Ontwikkelingsschap met zich mee

---

<sup>252</sup> Donk, Wim van de, en Ruud van Dael, 'Overheid en ICT; kroniek van een beleid', in: A.M.B. Lips, V. J. J. M. Bekkers en A. Zuurmond (eds.), *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid* (Utrecht 2005) 179-181.

<sup>253</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 45 en 120

<sup>254</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 68-69; idem, *De bedding voor morgen*, 251.

<sup>255</sup> R. Roggeveen, *100 jaar Zaanstreek. Opmerkelijke feiten en gebeurtenissen uit de 20e eeuw* (Zaanstad 2010), 128-130.

torste. Daarbij kwam dat de opbrengsten uit de onroerend zaakbelasting relatief laag waren.<sup>256</sup> Met deze situatie als decor komen in de volgende paragrafen de binnengemeentelijke ontwikkelingen aan bod.

### 6.1.2 Loupe op Zaanstad

De gebeurtenissen binnen de ambtelijke organisatie van Zaanstad waren nogal turbulent. In paragraaf 5.1 werd al de protestactie van april 1989 genoemd die personeelsleden van de DSOW en DMB voerden tegen de gemeentelijke bezuinigingen. De concrete aanleiding was een uitgelekt memo van één van de wethouders waarin gesproken werd over mogelijke privatisering van werkzaamheden. De protesten waren voor het college de aanleiding om een grootschalig onderzoek te starten waarin het personeel gevraagd werd om voorstellen te doen tot meer doelmatigheid. De definitie die het college daarbij hanteerde voor doelmatigheid was de combinatie van efficiency en effectiviteit van de organisatie. Het onderzoek, dat de veelzeggende naam 'Loupe op Zaanstad' (LOZ) kreeg, werd uitgevoerd door het bureau Wagenaar, Hoes en Associés. De eerste fase bestond uit een zoektocht naar doelmatigheidsvoorstellen binnen alle organisatieonderdelen met uitzondering van de gemeentelijke politie, de brandweer en het openbaar onderwijs. Circa 400 mensen deden hier actief aan mee, wat een behoorlijk aantal is, omdat er (afgezien van het openbaar onderwijs) op dat moment circa 1.200 mensen in dienst waren bij de gemeente. Het resultaat bestond uit een waslijst van honderden aanbevelingen, die in paragraaf 6.1.3 uitgebreider besproken zullen worden.<sup>257</sup>

Op 9 april 1990 leverden Wagenaar, Hoes en Associés hun rapport over de eerste fase op. Dit rapport geeft vandaag de dag nog steeds een boeiende impressie van de staat waarin zij Zaanstad hadden aangetroffen. De auteurs begonnen met de constatering dat Zaanstad een historie van bezuinigingen had opgebouwd waarin nooit systematisch naar haar takenpakket was gekeken. De bezuinigingen hadden weliswaar veel 'ruis' uit de organisatie gehaald, maar een fundamentele beoordeling van zowel de gemeentelijke functies als de wijze van organiseren en leidinggeven was achterwege gebleven. Dit had volgens Wagenaar c.s. nogal grote gevolgen. Als eerste probleem gaven zij aan dat de organisatie op veel plekken verstard was. Daarnaast had het college geen goed beeld van de zinvolheid van bepaalde taken en bestonden er twijfels over eerder genomen beslissingen (bijv. het in eigen beheer uitvoeren van taken). In de derde plaats leefde er zowel bij de politieke als de ambtelijke top het gevoel dat er ruimte gecreëerd moest worden voor nieuwe taken. Als vierde probleem werd

---

<sup>256</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 45 en 46

<sup>257</sup> Ibidem, 56

geconstateerd dat er niet onderbouwde uitspraken waren gedaan op het vlak van privatisering. Tot slot noemden zij de verstoorde relatie tussen college en ambtelijke top. In het licht van de probleemstelling van dit historisch onderzoek is het volgende citaat uit het rapport bijzonder verhelderend:

Vanuit het oogpunt van doelmatigheid bevindt Zaanstad zich in een wat bijzondere positie. Zoals bekend, is er in Zaanstad meer dan elders bezuinigd; de burgemeester sprak bij de start van dit onderzoek van “draconische” bezuinigingen. Zaanstad is zeer succesvol geweest bij het doorvoeren van deze bezuinigingen. De gewenste bedragen zijn gerealiseerd, zonder dat daarbij echt grote problemen waren opgetreden. De oorzaken hiervan zijn:

- een loyaal ambtenarenapparaat (té loyaal volgens velen),
- een solide begrotings- met een aansluitend informatiesysteem,
- het geven van ruimte aan diensthoofden bij het vormgeven van financiële bezuinigingsdoelstellingen,
- een grote afstand tussen bestuur en ambtenaren, waardoor er weinig ruimte werd gegeven voor constructieve tegengeluiden.

Een sluitende begroting was doel op zich geworden. Een doel dat weliswaar is gerealiseerd doch de organisatie her en der heeft “beschadigd”.

Door de betrekkelijke ongerichtheid van de bezuinigingen, de loyaliteit in algemene zin en het op vele gebieden niet afnemen maar toenemen van taken, is er op vele plaatsen een situatie ontstaan waarbij ad-hoc activiteiten de overhand hebben gekregen. De medewerkers kregen geen tijd meer voor andere aanvullende, activiteiten buiten het directe uitvoerende werk.<sup>258</sup>

Tijdens het onderzoek hadden de onderzoekers te horen gekregen dat ambtenaren er genoeg van hadden telkens maar te horen wat er allemaal niet deugde. Op veel plekken in het ambtelijk apparaat hadden zij echter ook enthousiasme aangetroffen om te werken aan de organisatie en aan de doelmatigheid. Tegen die geladen achtergrond moeten de tien gemeentebrede doelmatigheidsthema's gelezen worden die zij aanreikten. Deze thema's zijn als volgt samen te vatten:

1. Relatie politiek- en ambtelijk systeem. Er is een grote psychologische afstand. Vanuit de politiek is te weinig gewerkt aan planmatig opgestelde en concrete beleidskaders.
2. Personeelsbeleid: eenmaal uitgezette regels zijn heilig, beheersing voert boventoon. De oplossing hiervoor is een meer klant georiënteerde benadering.

---

<sup>258</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 517, Wagenaar, Hoes en Associés, *Loupe op Zaanstad. Rapport over fase 1: de inventarisatiefase* (Utrecht 1990) 6.

3. Financieel beleid: de huidige tijd vraagt een andere benadering uitgaande van contract- en output denken.
4. Klantgerichtheid: de binnengemeentelijke klantrelaties kenmerken zich door gedwongen winkelnering. De oplossingsrichting hier bestaat uit het werken met output georiënteerde contracten/budgetten.
5. Relatie dienstleiding - dienstmedewerkers. In het algemeen is er een grote afstand tussen de top, de midden en laagst echelons. De oplossingsrichting hier is een andere wijze van leidinggeven om ten volle de bijdragen van medewerkers te kunnen benutte.
6. Afwezigheid: het verzuim binnen de gemeentelijke organisatie van Zaanstad lag boven het landelijke gemiddelde. Hiervoor was het project 'Verzuim onder de duim' in gang gezet, maar blijvende aandacht was noodzakelijk.
7. Opleiding: op dit terrein was achterstallig onderhoud. De aangeboden en gevolgde opleidingen waren bovendien vooral gericht op het individu en niet op de ontwikkeling van de organisatie.
8. Informatie- en automatiseringsbeleid: dit vertoonde kenmerken van wildgroei. Met name de afstemming tussen de gebruikte software en geïnstalleerde hardware was er niet. In een recent verleden was er veel ruimte geweest om decentraal te beslissen zonder dat er centrale richtlijnen waren. De onderzoekers hadden de indruk dat hierbij de grenzen van doelmatigheid waren overschreden.
9. Gemeentelijke taken: hier constateerden Wagenaar c.s. veel ondoelmatigheid als gevolg van twee beleidslijnen. De eerste was het nooit systematisch nadenken over welke taken wel en welke niet door de gemeente zouden moeten worden verricht. (Men koos wel voor bezuinigingen maar niet voor taakvermindering.) De tweede beleidslijn bestond uit twee belangrijke politieke randvoorwaarden die overal gehanteerd werden: uitvoerend werk dat in principe ook op de vrije markt kon gebeuren, toch in huis te houden en een sociaal beleid om medewerkers die niet meer voor hun taak toegerust waren, toch in dienst te houden zonder dat er actief aan omscholing werd gewerkt.
10. Het Zaans(tads)e: het leek erop dat de Zaankanter met zijn no nonsens mentaliteit en het 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg' zichzelf in de vingers sneed. Een klein beetje 'passie' voor de organisatie werd door Wagenaar cs nodig geacht om mee te helpen aan de ontwikkeling ervan. Zaanstad was een nieuwe periode ingegaan, waarbij plannen met enigermate visionair gehalte belangrijk waren.<sup>259</sup>

---

<sup>259</sup> Ibidem, 7-13.

Het college hechtte een groot belang aan het rapport Wagenaar c.s. wat blijkt uit het feit dat het op de dag na het officieel verschijnen een brief stuurde aan het voltallige personeel over dit rapport. Het citaat aan het begin van dit hoofdstuk komt uit deze brief en laat zien dat het college enigszins op twee doelen mikte, namelijk doelmatigheid én vernieuwing. De oogst aan voorstellen had de verwachting van het college meer dan overtroffen en het ging gelden vrijmaken om in de komende jaren een inhaalslag uit te kunnen voeren om de 'onderhoudsachterstand' weg te werken. Het advies van de onderzoekers met betrekking tot de tien gemeentebrede thema's werd grotendeels overgenomen en/of verbonden met al in gang gezette verbetertrajecten. Met het informatie- en automatiseringsbeleid was iets merkwaardigs aan de hand. Het college was aanvankelijk van mening dat erop dit gebied al systematisch werd gewerkt, maar zou snel op dit standpunt terug komen. Helaas zijn er geen expliciete uitspraken gevonden wat de argumentatie daarvoor was.

Op basis van dit onderzoeksrapport stelde het college een projectorganisatie in om de volgende fase van het LOZ-project in gang te zetten. De directeur van de GSD, H.S. van der Veen, werd daarvoor vrijgesteld en benoemd tot projectleider. Hij werd samen met P. Rapmund (POZ), P. Bakker (BBV) en P. Mol (FIN) trekkers van de acht themagroepen die aan het werk werden gezet om de voorstellen uit te werken die de gehele gemeentelijke organisatie betroffen. Daarnaast werden de diensten en directies aan het werk gezet om de voorstellen op hun eigen werkterrein te onderzoeken. Deze gemeentebrede thema's waren:

1. Relatie politiek & ambtelijk systeem,
2. Gemeentelijke taken
3. Financieel beleid
4. In- en externe klantgerichtheid
5. Relatie dienstleiding & medewerkers
6. Personeels- & organisatiebeleid
7. Informatie- & automatiseringsbeleid.
8. Het Zaans(tads)e

De samenstelling van de themagroepen was nogal divers. Alle diensten en afdelingen (behalve de Gemeentepolitie, Brandweer en DSW) waren erin vertegenwoordigd. Opmerkelijk is dat er ook raadsleden meededen, behalve dan in de themagroepen 5 en 7. Deze themagroepen organiseerden allerlei activiteiten en bijeenkomsten om de ideeën uit de inventarisatie uit te werken. De resultaten daarvan kregen een vastlegging in zogeheten



'papers' die gebundeld werden in een boekje dat de titel '*Paperbag*' kreeg.<sup>260</sup> Gezien de probleemstelling van dit historisch onderzoek is de verdere bespreking beperkt tot de resultaten van thema 8 (in paragraaf 6.1.3) en thema 7 (in paragraaf 6.2.1).

### 6.1.3 Doelmatigheidsvoorstellen als graadmeter van de organisatiecultuur

Tot zover het LOZ-project in vogelvlucht. Minstens zo interessant zijn de aanbevelingen uit de inventarisatiefase gehouden rond de jaarwisseling van 1989/1990 omdat deze een indrukwekkend beeld geven hoe de medewerkers dachten over de organisatie en haar cultuur. Deze voorstellen gaan namelijk veel verder en dieper dan alleen de verbeteringen van de doelmatigheid.<sup>261</sup> De volgende bespreking van de doelmatigheidsvoorstellen bestaat uit drie stappen. Eerst komt de analyse van de organisatiecultuur aan de orde die direct betrokken tijdgenoten van Themagroep 8 (*Het Zaaans(tads)e*) in de tweede fase van het LOZ-project (1992) maakten (zie Tabel 6). De tweede stap is de analyse die ik als onderdeel van dit onderzoek heb uitgevoerd met behulp van de GEA-perspectieven om te komen tot een hypothese ten aanzien van de organisatiecultuur. De laatste stap is de vergelijking van deze hypothese met het tijdsbeeld van Wagenaar cs en de deelnemers van Themagroep 8.

#### 6.1.3.1 De analyse door Themagroep 8

Themagroep 8 maakte de volgende markante typering van de cultuurkenmerken van de gemeentelijke organisatie die zijn verdeeld naar verleden, heden en wensen voor de toekomst.

Tabel 6. Cultuurkenmerken volgens Themagroep 8 van Loupe op Zaanstad

Nr	Toen	Nu	Straks
1	Zeven kernen vormen geen eenheid	Identiteit van de zeven vroegere gemeenten wordt bevorderd en de gezamenlijkheid wordt vergroot door Zaanstad als bestuurlijke eenheid te profileren als aantrekkelijk geheel	Levend geheel waarin een vruchtbare wisselwerking plaatsvindt en waarvan geldt dat het geheel méér is dan de som der delen

<sup>260</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517, notities over werkwijze bezetting LOZ-themagroepen en nota 7 november 1990.

<sup>261</sup> De bijlage bij het rapport uit de inventarisatiefase bevat een opsomming van de aanbevelingen. Zijn ze dit allemaal? Dat blijft onduidelijk: de inleiding bij het rapport over de inventarisatiefase van het LOZ-project spreekt over 1.600 aanbevelingen, het boekje dat na afloop door Zaanstad werd uitgegeven spreekt van 1.400 punten. De versie van de bijlage op het inventarisatierapport, die is aangetroffen in inv. nr. 517, bevat 'slechts' 776 afzonderlijke aanbevelingen. Andere versies van het inventarisatierapport zijn niet aangetroffen.

Nr	Toen	Nu	Straks
2	Zaanstad leeft niet, roept naar buiten niets op	Zaanstad ontwikkelt een huisstijl, zit in een proces van cultuurverandering en werkt toe naar een klantgerichte, kwaliteitsbewuste, efficiënte en effectieve gemeentelijke organisatie	Zaanstad heeft een duidelijk imago en roept aantrekkelijke beelden op
3	Zaanstad heeft geen heldere, bondig samengevatte visie op haar toekomst	Zaanstad werkt aan een duidelijk toekomstbeeld: lees "Sporen naar straks" en "Thema's van de toekomst"	Zaanstad vaart een herkenbare en heldere koers waarop inwoners betrokken zijn en die voor gemeentelijke organisatieonderdelen zingevend is
4	Raadsleden tonen zich niet betrokken bij gemeentelijke diensten, zoeken weinig contact met ambtenaren	Er is een groeiend en gewaardeerd contact tussen ambtenaren en raadsleden, onder andere middels strategische conferenties	Er is bevruchtend contact. Raadsleden berichten uit de samenleving en ambtenaren geven achtergrondinformatie en dragen kennis over
5	Teveel ruimte voor cynisme, voor groepsdenken, voor generalisaties, en voor benadrukken van verschillen	Luiken van het dek gaan open, patrijspoorten worden ontgrendeld. Het zicht van boven naar beneden wordt helder. Er is beweging van binnen naar buiten en van buiten naar binnen	Er wordt gewerkt met veel positieve energie, kwesties worden gelokaliseerd en de gezamenlijkheid wordt benadrukt.
6	Weinig vitaliteit, dynamiek en elan	De gemeentelijke organisatie (van mensen) komt op veel fronten in beweging	'Intern ondernemerschap' en 'organisatie in beweging' zijn levende begrippen
7	Weinig bewondering voor iemands succes	Prestaties worden onderkend	Succes wordt gegund en benoemd; er wordt veel geapplaudisseerd.
8	Teveel praten over in plaats van met .....	Directheid, openheid en duidelijkheid nemen toe	Oprechtheid is regel en bindt mensen
9	Zaan..., gelegen aan de voormalige veenstroom de Zaan	Zaanstad, actief in regionaal verband	Zaanstad, een voorbeeldgemeente in Nederland
10	Informeel stijl; geen kapsones; gelijkwaardigheid	Informeel stijl; geen kapsones; gelijkwaardigheid	Informeel stijl; geen kapsones; gelijkwaardigheid

Bron: NL-ZDGAZOA-0178; inv. nr. 617; papierbag Themagroep 8 februari 1992, 138-139.

Voor het tijdsbeeld van de heersende organisatiecultuur is vooral de kolom 'Toen' van belang. Vanuit de optiek van dit onderzoek zijn met name de kenmerken met de nummers vijf tot en met acht en tien veelzeggend voor de overheersende waarden. Maar hoe representatief zijn deze typering? Om daar meer helderheid over te verkrijgen is teruggegrepen op alle aanbevelingen uit fase I van het LOZ-project.

### 6.1.3.2 De voorstellen bezien vanuit de GEA-perspectieven

Bij het maken van de analyse van de aanbevelingen is de volgende werkwijze gehanteerd die in bijlage 8.1 is uitgewerkt. Eerst zijn aanbevelingen ingedeeld naar de GEA en vervolgens is onderzocht in hoeverre deze aanbevelingen een organisatie-culturele lading bevatten. Daarna wordt nader ingegaan op de aanbevelingen die cultuurgeladen zijn om te ontdekken welke rode draden daarin zijn te vinden. Het eerste resultaat is te zien in tabel 7 die per GEA perspectief de gevonden aantallen aanbevelingen geeft. Deze zijn onderverdeeld naar de betrokken diensten, directies en Secretarie. De aantallen voorstellen per organisatieonderdeel zijn vervolgens in verband gebracht met het aantal personeelsleden. Gezien de grote hoeveelheid aanbevelingen per perspectief is het noodzakelijk geweest om een onderverdeling naar onderwerp te maken. Bijlage 8.1 bevat de volledige analyse op basis van GEA perspectieven en onderwerpen.

Tabel 7. Doelmatigheidsvoorstellen per GEA-perspectief en organisatieonderdeel

GEA perspectieven	DMB	DOW	DSOW	DVG	GSD	POZ	SECR	Tot.	Perc.
Cultuur	2	3	7	3	10	8	7	40	5,2
Dienstverlening	13		13	11	2	11	8	58	7,5
Financiën			4				1	5	0,6
Fysieke ruimte	6	2	13	32	1	8	21	83	10,7
Informatievoorziening	2	3	18	18	5	17	13	76	9,8
Ketensamenwerking	5	1	8	4		1	6	25	3,2
Klanten			4	1		2	8	15	1,9
Medewerkers	29	5	53	26	14	41	53	221	28,5
Organisatie	18	2	42	25	12	18	26	143	18,4
Processen	12	3	41	23	6	15	10	110	14,2
<b>Totaal</b>	<b>87</b>	<b>19</b>	<b>203</b>	<b>143</b>	<b>50</b>	<b>121</b>	<b>153</b>	<b>776</b>	<b>100,0</b>
Aantal medewerkers 1989	165	62	520	66	129	38	218	1.198	
Voorstellen in % medewerkers	52,7	30,6	39,0	216,7	38,8	318,4	70,2	64,8	

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 8.1.

Door te kwantificeren vallen twee dingen op. In de eerste plaats een grote mate van interne gerichtheid en daarnaast een groot onderling verschil in de inbreng van de diensten en directies. De interne gerichtheid blijkt uit het feit dat meer dan de helft van de voorstellen (474)

betrekking heeft op de combinatie van de perspectieven Medewerkers, Organisatie en Processen. Dit staat in schril contrast tot de combinatie van Dienstverlening, Ketensamenwerking en Klanten waarvoor slechts 98 voorstellen waren gedaan. Daarbij komt dat Dienstverlening en Ketensamenwerking zowel betrekking hebben op de externe als de interne dienstverlening en samenwerking. Ook in de voorstellen van Wagenaar cs komt de relatie met de buitenwereld vrijwel niet ter sprake. Dat was kennelijk ook de Stuurgroep LOZ opgevallen, aangezien in het voorstel van de projectleider Van der Veen expliciet sprake is van een themagroep *In- en Externe klantgerichtheid*. Al met al blijft de indruk hangen van een grote interne gerichtheid. De ambtelijke organisatie was in het LOZ-project meer met zich zelf bezig dan met de stad. In de tweede plaats is de kwantitatieve inbreng van de verschillende organisatieonderdelen opmerkelijk. Daarbij gaat het niet zozeer om het aantal zelf dat opvalt, als wel het gemiddelde per medewerker. Significant hoog is de inbreng vanuit de DVG en de POZ. De verklaring daarvoor zoek ik in de grote mate van ontevredenheid over personeelsbeleid en -beheer. Bij de voorstellen van de DVG kwam heel veel wrok boven drijven, terwijl in de voorstellen vanuit de POZ juist het streven naar verbetering van de beheersmatige en procedurele kant van het personeelsbeleid is te lezen.

Vervolgens is nader bekeken in hoeverre deze voorstellen iets vertellen over de betekenis die de deelnemers aan de inventarisatie gaven aan hun werk bij gemeente Zaanstad. Dit heb ik de organisatie-culturele lading (kortweg: culturele lading) van de voorstellen genoemd. Het gaat niet om het positieve of negatieve oordeel over de organisatie, maar over de vraag in hoeverre de voorstellen een waarderende uitspraak bevatten over de organisatie of de betrokkenheid daarbij. Om deze aanpak te verduidelijken volgen in tabel 8 enkele voorbeelden. Daarin worden per aanbeveling de volgende gegevens vermeld:

- Org. : het organisatieonderdeel waaruit het voorstel afkomstig was
- Nr. : het volgnummer dat in de bron gebruikt werd (in sommige gevallen was er sprake van een subgroep hetgeen blijkt uit een nadere aanduiding)
- Voorstel : letterlijke tekst van het voorstel
- Lading : Deze kolom geeft de mate van culturele lading die ik in het voorstel heb onderkend. Dat wil het volgende zeggen: voorstellen die expliciet cultuurgeladen zijn, scoren hoog (H), uitspraken die een element van cultuurgeladenheid bevatten scoren midden (M) en voorstellen waarin weinig of geen cultuurgeladenheid te onderkennen valt, scoren laag (L).

Bijlage 8.2 bevat de volledig lijst van voorstellen.

Tabel 8. Voorbeelden van culturele lading van doelmatigheidsvoorstellen

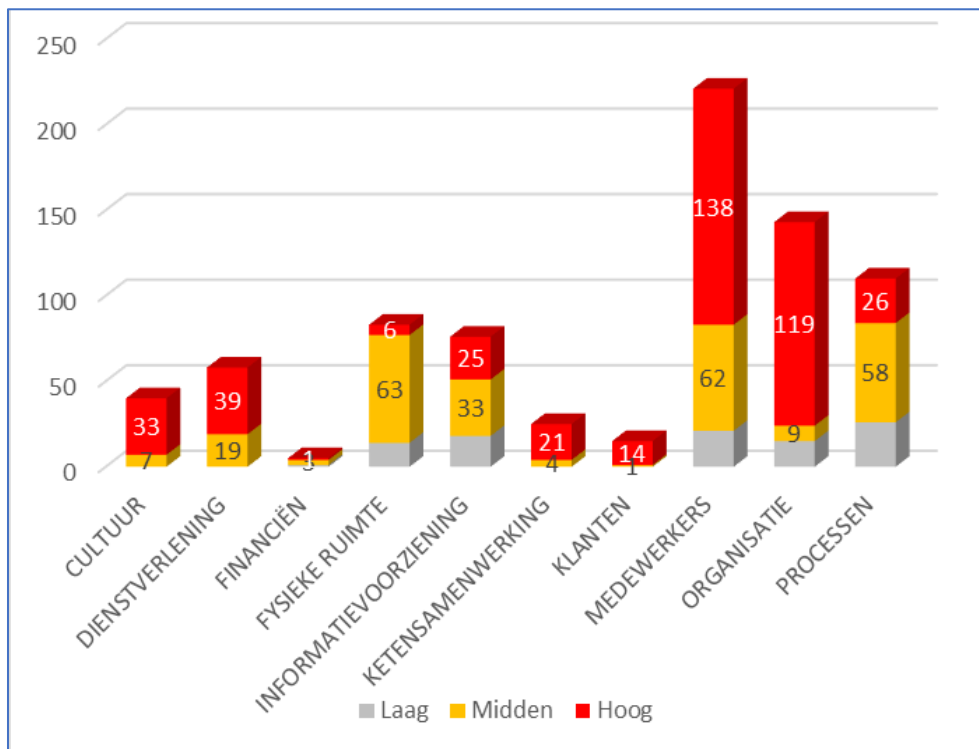
Org.	Nr.	Voorstel	Lading
<b>CULTUUR</b>			
GSD	3.15	Er heerst berusting, het vertrouwen is in het verleden te vaak beschaamd.	<b>H</b>
DMB	58	Eigen initiatief van het 'spannetje'(spuitwagen + kolkenzuiger) moet meer worden gewaardeerd?. (Opm HW: dit heeft betrekking op de werkverdeling bij het onderhoud aan de riolering.)	<b>H</b>
GSD	4.1	Onderlinge verstandhouding (deze opmerking komt voor in een lijstje met positieve uitspraken – opm. HW)	<b>H</b>
DMB	22	Het onderling contact tussen de collega's is erg slecht. Een weekafsluiting kan de werksfeer verbeteren	<b>H</b>
<b>DIENSTVERLENING</b>			
DSOW	183	Nooit overgaan tot het afstaan van kaartmateriaal (m.b.t. historisch onderzoek). Het kopiëren van kaartmateriaal door anderen kan leiden tot derving van inkomsten	<b>M</b>
DMB	7	Indien het huisvuilaanbod niet voldoet aan de regels kunnen de medewerkers dit d.m.v. een kaart aan de bewoner(s) duidelijk maken. Daarna stuurt de opzichter altijd een ander naar de bewoner om het vuilnis op te halen, waardoor de bewoner zijn/haar gedrag hoeft veranderen.	<b>H</b>
<b>FYSIEKE RUIMTE</b>			
DSOW	192	Het schoonmaakpersoneel dient inspraak te krijgen bij de inrichting van gebouwen/kantoren	<b>M</b>
<b>INFORMATIEVOORZIENING</b>			
DSOW	75	Het management moet de automatisering niet uitschuiven, want dan schaffen de afdelingen zelf systemen aan, die misschien niet te koppelen zijn	<b>M</b>
<b>KETENSAMENWERKING</b>			
DSOW	30	Instellen van informatielunches over gemeentelijke onderdelen en hun werkzaamheden	<b>H</b>
SECR	FIN 6	Integratie DMB/DSOW (bijv. t.a.v. rioolonderhoud): schaalvoordelen.	<b>H</b>
<b>KLANTEN</b>			
SECR	FIN 36	Voorzieningen in gemeente afstemmen met gem. belastingen. Er is sprake van een zekere mismatch (...). Daarbij moet de burger meer info ontvangen over het 'waarom' en het 'hoe' van gem. regelingen. NB: burgers zijn ontevreden	<b>H</b>
DSOW	119	Wijkoverleg Wormerveer: het afschaffen van het vragen van advies betreffende bouwaanvragen aan de wijkraad	<b>M</b>

Org.	Nr.	Voorstel	Lading
<b>MEDEWERKERS</b>			
DSOW	157	Komen tot een evenredige leeftijdsopbouw. Door het ontbreken van jongen mensen is er geen aanvulling van onderaf en kunnen er geen ervaringen worden doorgegeven. Er is gevaar van leegstroom en het wegvloeien van kennis	H
SECR	BBV 7	Functieverrijking; inbouw van groei-/ontwikkelingsmogelijkheden. Meer eigen verantwoordelijkheden tot op de werkvloer	H
<b>ORGANISATIE</b>			
GSD	3.16	Er is geen echte inspraak bij de reorganisatie, de top beslist zonder kennisgeving aan de medewerkers. (om.: weinig terugkoppeling/onvoldoende gegevens)	H
DVG	99	Opheffen van de competentiestrijd tussen Interne zaken en Beleidszaken	H
DMB	4	Meer contact met chefs/opzichters. Veel informatie bereikt werkvloer niet	H
SECR	FIN 31	Bestuurder moet meer betrokkenheid tonen / stafoverleg: <ul style="list-style-type: none"> <li>- verslagen openen,</li> <li>- inbreng van onderaf moet mogen</li> </ul>	H
DSOW	135	De relatie tussen de chefs en opzichters moet opgehelderd worden. Bij verbeteringsvoorstellen door de opzichter houdt de chef vaak de boot af	H
DMB	83	Wij horen te vaak: jij moet niet denken, wij denken wel voor je	H
POZ	2.3	Tekenbevoegdheid delegeren van directeuren naar chefs en van chefs naar medewerkers	H
<b>PROCESSEN</b>			
DSOW	184	Alle typewerk weer terug naar de typekamer. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Men levert betere kwaliteit (minder fouten e.d.);</li> <li>- Standaardisatie;</li> <li>- Typewerk blijft niet liggen.</li> </ul>	H
DVG	46	Taakafbakeningen in crisissituaties verbeteren. Thans bestaat er te veel onduidelijkheid wie wat doet	M

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 8.2.

Na deze voorbeelden is het tijd om te laten zien welk beeld deze analyse van de cultuurgeladenheid oplevert. Bijlage 8.2 laat zien dat dit een nogal omvangrijk beeld geeft. Daarom is dit gedetailleerde overzicht ingedikt tot de grafiek 3 waarin deze geladenheid op het niveau van de GEA perspectieven is weergegeven. Daarbij is de onderverdeling getoond naar Hoog, Midden en Laag. Aldus blijkt dat 681 van de 776 voorstellen (87,8 %) op een of andere manier cultuurgeladen zijn. Deze stap in de analyse laat zien dat in het merendeel van de voorstellen de deelnemers hun zorgen uitspraken over zowel de organisatie als ook over de uitvoering en omstandigheden van hun werkzaamheden.

Grafiek 3. Cultuurgeladenheid van de doelmatigheidsvoorstellen



Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 8.2.

De derde vraag is hoeverre is er binnen de cultuurgeladen voorstellen iets gemeenschappelijk te vinden. Met andere woorden: welke rode draden zijn er te ontrafelen? Daarvoor zijn de Hoog of Midden cultuurgeladen voorstellen aan een nadere analyse onderworpen door los van de GEA-indeling te kijken naar de onderwerpen waar ze betrekking op hadden. In het totaal zijn er door deze benadering 69 onderwerpen te onderkennen die in bijlage 8.3 zijn verantwoord. Vervolgens zijn daaruit de onderwerpen gefilterd met een cultuurgeladenheid van Hoog of Midden. Daarna zijn die onderwerpen geselecteerd die bovengemiddeld scoorden. Dat heeft geleid tot een Top 11 aan onderwerpen die elk betrekking hadden op minimaal 19 doelmatigheidsvoorstellen die tezamen voor 58% (395) betrekking hebben op de 681 cultuurgeladen voorstellen. Vervolgens is gekeken welke 'rode draden' in die Top11 te onderkennen zijn. Aldus kom ik tot de hypothese dat er ten tijde van de LOZ-inventarisatie twee hoofdzaken waren waar de betrokken medewerkers zich ernstig zorgen over maakten, namelijk: de sociale omgang binnen de organisatie en de mogelijkheden voor mobiliteit van de medewerkers. Vervolgens is deze hypothese toegepast op alle onderwerpen en zoals tabel 9 onderaan duidelijk laat zien, zijn deze twee rode draden ook te onderkennen bij veel van de overige onderwerpen.

Tabel 9. Top 11 onderwerpen in doelmatigheidsvoorstellen

	Aantal	Sociale omgang	Mobiliteit
1. Communicatie	114	++	0
2. Doorstroming van personeel	41	+	++
3. ICT	39	+	0
4. Leidinggeven	34	++	0
5. Publieksdienstverlening	29	++	0
6. Procesvereenvoudiging	24	0	0
7. Restauratieve voorzieningen	22	+	0
8. Samenwerking	22	++	0
9. Rechtspositie, salariëring, vergoedingen	21	0	++
10. Reorganisatie	19	++	0
11. Verantwoordelijkheid	19	++	+
<b>Totaal aantal voorstellen van de Top 11</b>	<b>395</b>	<b>280</b>	<b>81</b>

<b>Alle cultuurgeladen voorstellen</b>	<b>681</b>	<b>517</b>	<b>223</b>
Niet of laag cultuurgeladen voorstellen	95		
<b>Totaal aantal doelmatigheidsvoorstellen</b>	<b>776</b>		

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 8 tabel C.

Legenda:

- ++ = in grote mate van belang
- + = enigszins van belang
- 0 = niet van toepassing

### 6.1.3.3 Vergelijking hypothese met beeld van tijdgenoten

Tot slot leg ik de opgestelde hypothese naast de bevindingen van Wagenaar cs en van Themagroep 8. De eerste (en dikste) rode draad van *de sociale omgang* is terug te vinden in vier van de thema's die Wagenaar cs noemden, namelijk in Relatie politiek- en ambtelijk systeem, Personeelsbeleid, (interne) Klantgerichtheid en Relatie dienstleiding – dienstmedewerkers. De problematiek die blijkt uit de analyse van de doelmatigheidsvoorstellen was echter veel groter en dieper dan deze vier thema's. Sowieso komt de externe klant bij Wagenaar c.s. helemaal niet voor. Kort en bondig kan gesteld worden dat niet alleen de omgang tussen bestuur en ambtelijke organisatie, en leiding en medewerkers problematisch was, maar óók die tussen diensten, binnen afdelingen van diensten, over de grenzen van diensten heen, tussen medezeggenschapscommissies en achterban, en tussen medewerkers onderling. De tweede rode draad *mobiliteit* heeft een overlap met de thema's Personeelsbeleid en Opleiding. Uit de doelmatigheidsvoorstellen komt



het beeld naar voren van een organisatie waarvan veel medewerkers vonden dat deze 'verstopt' was. In de voorstellen is dan ook vaak de wens te lezen van 'nieuw bloed', jobrotation, doorstroming, meer mogelijkheden voor vrouwen en jongeren, en niet te vergeten: meer verantwoordelijkheden voor de medewerkers.

Aan het begin van deze paragraaf kwamen vier cultuurkenmerken uit het LOZ-gedenkboekje naar voren waarbij de vraag werd gesteld hoe representatief deze waren. In onderstaande tabel 10 wordt bekeken in hoeverre de Top 11 onderwerpen overlappen met de vier relevante kenmerken. Het gaat hierbij niet om oorzakelijke relaties, maar om de mate waarin de onderwerpen van de aanbevelingen een overlap hebben met de cultuurkenmerken van het verleden die direct na afloop van het LOZ-project werden onderkend.

Tabel 10. Overlap Top 11 met LOZ-cultuurkenmerken

	5. Teveel ruimte cynisme	6. Weinig vitaliteit, dynamiek	8. Teveel praten over ...	10. Informeel stijl
1. Communicatie	++	+	++	++
2. Doorstroming van personeel	+	++	0	+
3. ICT	++	++	+	+
4. Leidinggeven	++	++	++	++
5. Publieksdienstverlening	0	+	0	0
6. Procesvereenvoudiging	0	+	0	0
7. Restauratieve voorzieningen	+	0	0	0
8. Samenwerking	++	++	++	++
9. Rechtspositie, salariering, vergoedingen	+	++	0	+
10. Reorganisatie	++	++	++	++
11. Verantwoordelijkheid	++	++	+	++

Bron: onderzoeksdata uit bijlage 8.3 en Paperbag Themagroep 8, 138-139.

Legenda: zie tabel 9.

Uit deze vergelijking valt op te maken dat er een grote mate van overeenstemming is tussen de hypothese en de deelnemers aan Themagroep 8. Alleen de onderwerpen Publieksdienstverlening (5), Procesvereenvoudiging (6) en Restauratieve voorzieningen (7) in de hypothese vertonen een geringe overlap met cultuurkenmerken van het verleden volgens het LOZ-gedenkboekje. Een essentieel verschil is echter wel dat de schrijver hiervan deze cultuurkenmerken positioneert als typering van het verleden en daar in het toenmalige heden positieve ontwikkelingen tegenover stelt, terwijl uit de analyse van dit onderzoek juist blijkt dat het kenmerken van de dan geldende situatie zijn. Dit verschil geldt des te sterker voor de schets van de toekomst die de schrijver van het boekje maakte. Tot slot het tiende cultuurkenmerk (de informele stijl, geen kapsones en gelijkwaardigheid) die typerend zou zijn

voor zowel de vroegere, toenmalige, als de toekomstige Zaanse cultuur. Hoe verhouden deze zich tot de doelmatigheidsvoorstellen? In elk geval kan gesteld worden dat de ruim 400 deelnemers van hart geen moordkuil maakten, maar of zij zich gelijkwaardig behandeld voelden, dat valt op basis van de aanbevelingen juist te betwijfelen. De impressie van de toenmalige organisatiecultuur lijkt dan ook meer ingegeven door de wensen van de schrijver dan dat het een realistische inschatting is.

#### 6.1.4 Andere organisatieontwikkelingen

Tegelijk met het LOZ-project waren er nog meer grote ontwikkelingen in de organisatie gaande: twee reorganisaties van het ambtelijk bouwwerk en de ingebruikneming van het Stads kantoor aan de Ebbehout in Zaandam. In de doelmatigheidsvoorstellen werd aan regelmatig aan beide ontwikkelingen gerefereerd. De reorganisatie werd formeel beklonken door het collegebesluit van 6 februari 1990 over de opheffing van de Secretarie. Daarbij werden drie nieuwe directies ingesteld naast de al bestaande (POZ): Bestuurs-, Burger- en Voorlichtingszaken (BBV), Financiën (FIN), (POZ) en Economie, Statistiek en Onderzoek (ESO). De voormalige hoofd afdeling Onderwijs en de afdeling Interne Zaken kregen de status van dienst.<sup>262</sup> De nieuwe organisatiestructuur had een tweeledig karakter: de bestaande centrale diensten bleven (vooralsnog) bestaan maar de tendens tot verzelfstandiging zette zich door. De discussies gingen daarbij veelal over integraal management door de leiding van de verzelfstandigde eenheden en over vervanging van de 'gedwongen winkelnering' door contract management. Dat laatste hield in dat de organisatie-eenheden bij elkaar diensten zouden gaan afnemen alsof het leveranciers uit de buitenwereld waren.<sup>263</sup> Ook het idee van de invoering van 'intern ondernemerschap' dook regelmatig op. Volgens F. Bakker (DSOW) en mevrouw M. van den Berg (ESO) respectievelijk voorzitter en secretaris van de LOZ Themagroep 8 'Het Zaanstadse' hield dat het volgende in:

(...) een bedrijfscultuur waarbinnen het normaal wordt gevonden dat er ruimte is voor nieuwe opvattingen, ideeën en initiatieven.

Deze opvattingen en ideeën behoeven niet op voorhand middels gebruikelijke ambtelijke wegen tot stand komen.

Nieuw elan en vitaliteit is sterk afhankelijk van stimulerend leiding geven: medewerkers worden gestimuleerd tot het nemen van verantwoordelijkheid en tot het benutten en ontwikkelen van creativiteit en kwaliteit.'

(...)

---

<sup>262</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 381, besluit B&W 6 februari 1990 en brief gemeentesecretaris 22 mei 1992.

<sup>263</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 517, brief 1 februari 1991.

Communicatie, onderling vertrouwen en een gemeenschappelijk doel zijn sleutelwoorden.<sup>264</sup>

Deze opvattingen pasten goed in een organisatie waarin de samenwerking tussen de eenheden op basis van gemeenschappelijke doelstellingen of gedeelde taakstellingen nogal op een laag peil stonden. Weliswaar droeg het LOZ-project bij aan een meer bedrijfsmatige ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie, maar de dieperliggende problematiek van wantrouwen bleef bestaan en door gebrek aan samenwerking bleef het aan een gemeenschappelijk doel ontbreken. Een van de uitkomsten van de reorganisatie van 1990 was de instelling van het Gemeentelijk Management Team (GMT) dat bedoeld was als adviesorgaan voor het college met betrekking tot concern brede onderwerpen. Binnen het GMT was de eendracht ver te zoeken was. Een steen des aanstoots was bijvoorbeeld de instelling van het Klein GMT, een soort concernstaf waaraan alleen de directeurs van POZ, FIN en BBV deelnamen.

Niet alleen insiders keken naar de Zaanstedelijke organisatie maar ook verschillende buitenstaanders kwamen en zagen de problematiek. Twee voorbeelden uit 1993 ter illustratie. Als eerste het onderzoeksrapport dat twee studenten van de Universiteit van Amsterdam (M.L. Vos en I. Visser) hebben opgeleverd met de titel *'11 Diensten in kaart gebracht'*. Weliswaar ging dit om een omgevingsverkenning van de concernafdeling I&A (die in paragraaf 6.2.2.3 nader zal worden besproken) maar hun observaties reikten veel verder. De context van hun onderzoek was namelijk de ontwikkeling van Zaanstad naar concern-organisatie. Zij kwamen tot de conclusie dat de verkokering het centrale probleem van de organisatie was. De oorzaak daarvoor zochten zij in het ontbreken van een missie of overkoepelende doelstelling van de ambtelijke organisatie. Dit leidde vaak tot enorme onderlinge verschillen en tegenwerkingen tussen diensten en afdelingen. De verkokering dreigde in hun ogen uit te lopen op een 'Balkanisering'. Wat betreft de organisatiecultuur konden zij niet een specifieke Zaanse cultuur duiden, maar wel een 'gebouwbonden' controverse tussen Bannehof en Stadskantoor. Voorts rekenden zij af met de vermeende 'nuchtere houding van Zaanse kanters'; de heersende cultuur vonden zij eerder conservatief dan innoverend.<sup>265</sup>

---

<sup>264</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 867, memo april 1991. Onderstreping in het brondocument.

<sup>265</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 381, Mi Lei Vos en Ingeborg Visser, Zaanstad. 11 Diensten in kaart gebracht (Zaanstad 1993). De term 'Balkanisering' moet geplaatst worden tegen de achtergrond van het uiteenvallen van het voormalige Joegoslavië. Hierna afgekort als: Vos en Visser, (...) 11 Diensten.

De tweede impressie is het zogenaamde 'spiegelbeeld' dat externe begeleiders van de GMT conferentie, gehouden in het najaar van 1993, hadden opgesteld, waarin in dezelfde richting werd gewezen:

Zelfbeeld

(...)

Als totaalbeeld komt een vehikel naar voren dat, enigszins aarzelend en met de nodige tekortkomingen vanuit het verleden, zijn weg begint te zoeken. De schoonheidsprijs is voor dit voertuig nog niet weggelegd. De vraag is of dit laatste ook nodig is.

(...)

Missie <-> verwachting doelgroepen.

De geformuleerde missie bevat een duidelijke externe oriëntatie, te weten: "... maatschappelijke ontwikkelingen, wensen en eisen van de burger helpt vertalen ...".

De aanname bij deze missie is:

- dat ambtenaren in de diverse diensten voldoende inzicht hebben in de wensen en eisen van burgers;
- dat uit attitude en taakopvatting van ambtenaren deze externe oriëntatie ook blijkt.

In de CMT conferentie is ook opgevallen dat:

- 'dienst- doelgroep combinaties' onvoldoende uit de verf zijn gekomen (.....)
- er geen consensus bestaat over de taakopvatting van de gemeente: het "uitvoeren van de wet "is duidelijk iets anders dan datgene wat in de geformuleerde missie staat.<sup>266</sup>

Gemeentesecretaris De Wildt zond deze observatie aan het GMT met de opmerking dat hij er zelf moed uit putte dat dit team, ondanks een aantal ingebakken handicaps, toch kans had gezien om tot gezamenlijke producten te komen. Daarom beval hij de aandachtspunten voor vervolgcacties in ieders aandacht aan. Het voert te ver om daar in dit onderzoek nader op in te gaan, behalve dat de hierna te noemen gebeurtenissen daar juist haaks op stonden.

In mei 1994 besloot het college over te gaan tot de vorming van vier sectoren, namelijk: Stadsontwikkeling en Openbare Werken, Milieubeheer, Welzijn en Middelen. Deze organisatie-indeling zou in 1995 ingevoerd worden. In feite werd een stap gezet naar een sectorale organisatie-inrichting zoals die al in 1973 (dus voor de start van gemeente Zaanstad) was geadviseerd door de ODRP (zie paragraaf 3.1). De sector Middelen die ontstond uit de

---

<sup>266</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 60, 'spiegelnotitie' 24 december 1993. Onderstreping en accentuering overgenomen van het brondocument.

samenvoeging van Financiën, Personeelszaken, Bestuursondersteuning en Interne Zaken, kreeg de opdracht mee om het gedachtengoed van het integraal management uit te werken.<sup>267</sup> Ruim een jaar later op 19 september 1995 stelde het college definitief het integraal management als besturingsconcept voor de ambtelijke organisatie vast. De filosofie van integraal management waarbij de manager integraal verantwoordelijk was voor de beleidsontwikkeling, - uitvoering en bedrijfsvoering, sloot volgens het onderliggend advies van dit besluit uitstekend aan noodzaak de ambtelijke organisatie bedrijfsmatig aan te sturen.<sup>268</sup> Hoe deze opdracht ten aanzien van informatie- en automatisering uitgewerkt werd, zal in paragraaf 6.2.2.2 aan de orde komen.

Al met al waren de vorming van sectoren en de invoering van integraal management geen enkele garantie op een grondige verbetering van de verhoudingen binnen gemeente Zaanstad. Met name de verhouding tussen het bestuur en de ambtelijk top bereikte midden jaren 1990 een dieptepunt. In februari 1995 deden de directeuren van de GSD (L. Rijs-Neeft) en van de DSOW (R.J. Steenaart) een poging om een dialoog op gang te brengen. Uit hun voorstel blijkt dat er een ijzige sfeer heerste tussen ambtenaren en bestuur, waarbij de relatie tussen burgemeester en gemeentesecretaris ('de spil in het contact tussen bestuur en ambtenaren') fundamenteel was verstoord.

Er lekt energie weg en de gehele gemeentelijke organisatie gaat langzamerhand naar de knoppen, verziekt, raakt gedesinteresseerd en gedemotiveerd. Dus: fundamentele aanpak van dit gegeven is absoluut noodzakelijk wil relatie bestuur/ambtenaar verbeteren.<sup>269</sup>

De poging om tot een dialoog te komen resulteerde niet een oplossing. In 1995 vertrok gemeentesecretaris De Wildt en in 1995 overleefde burgemeester Bruinsma-Kleijwegt een motie van wantrouwen in de gemeenteraad naar aanleiding van ongelukkige opmerkingen in de pers over de commissaris van politie. In het jaar daarop ging zij na één termijn de gemeente gediend te hebben met pensioen.

## 6.2 Organisatie en automatisering

Na deze uitvoerige schets van het klimaat binnen de gemeentelijke organisatie van Zaandam wordt het hoog tijd om terug te keren naar het eigenlijke onderwerp van dit onderzoek: hoe ging Zaanstad om met informatietechnologie? De voorafgaande schets is van

---

<sup>267</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 382, besluit B&W 4 mei 1994.

<sup>268</sup> NL-ZdGAZOA-0177, inv. nr. 382, besluit B&W 19 september 1995.

<sup>269</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 812, brief van mevr. Rijs-Neeft van 1 februari 1995.

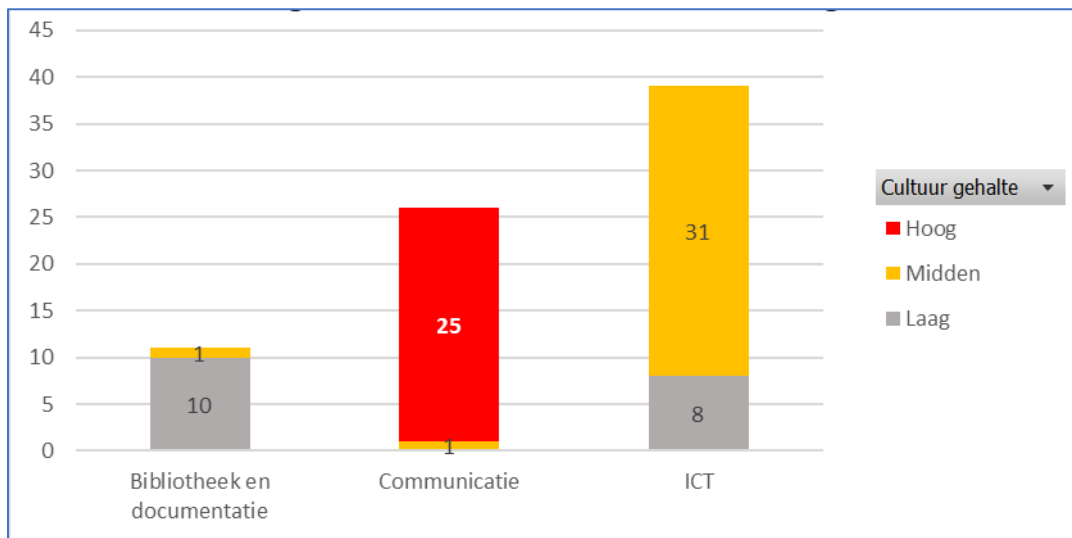
belang omdat verschillende strijdpunten die hierna aan de orde zullen komen, samenhangen met de organisatiebrede problemen die hiervoor zijn gesignaleerd. Denk hierbij aan het permanente twistpunt over de sturing over informatievoorziening en automatisering dat onderdeel is van het grote conflict over de macht in ambtelijke organisatie. Maar ook het wantrouwen als algemeen cultuurkenmerk en de roep om integraal management en intern ondernemerschap als oplossingen. In de komend paragraaf wordt aan de hand van een aantal thema's de ontwikkeling van het gemeentelijk I&A beleid besproken: de LOZ-inventarisatie als graadmeter van de verwachtingen in de organisatie ten aanzien van informatievoorziening en automatisering, de heroriëntatie in de I&A organisatie die uitliep op het creëren van een centrale I&A afdeling en de problemen met betrekking tot infrastructuur en fysieke ruimte. In paragraaf 6.3 die daarna volgt, wordt de blik gericht op specifieke toepassingen. Daarbij komt ook de relatie met leveranciers ter sprake.

### 6.2.1 LOZ-inventarisatie en informatievoorziening

Waar de LOZ-inventarisatie een belangrijke schat aan informatie bevat over het denken over organisatorische vraagstukken werd gedacht, is daarentegen de waarde als directe bron voor verwachtingen en wensen ten aanzien van informatievoorziening en automatisering gering. Slecht 76 van 776 doelmatigheidsvoorstellen hadden betrekking op informatievoorziening in de brede zin des woords (9,8%). Grafiek 4 laat zien dat daarbinnen iets meer dan de helft betrekking had op informatietechnologie en een derde deel op interne communicatie. Onder dit laatste vallen met name allerlei voorstellen tot het bijhouden van interne telefoongidsen en het op de hoogte houden van de collega's van interne samenkomsten zoals vergaderingen en recepties bij personeelwisselingen.

Het is bijzonder opvallend dat er slechts één negatieve opmerking over het automatiseringsbeleid werd gemaakt: 'Aanschaf van nieuwe typemachines blijkt niet te kunnen terwijl voor PC's geld beschikbaar is.' Ook de relatie met werkgelegenheid komt maar zeer beperkt voor: 'Door PC gebruik kwaliteit van brieven perfect. Dus waarom een typekamer?' Informatietechnologie scoorde bij de medewerkers kennelijk niet hoog op de ladder van ergernissen en zorgen. Dit lijkt een bevestiging te zijn van de indruk uit paragraaf 5.4 dat er een positief kritische stemming ten aanzien van automatisering heerste. Dat is des te opmerkelijker daar het bestuur in de conclusies die het trok uit het LOZ-project juist het informatie- en automatiseringsbeleid als één van de acht nader uit te werken thema's had aangewezen om de doelmatigheid van de organisatie te vergroten.

Grafiek 4. LOZ doelmatigheidsvoorstellen voor informatievoorziening



Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 8 tabel B.

Hoewel veel personeelsleden bij de verbetering van de doelmatigheid kennelijk niet in de eerste plaats dachten aan de inzet van informatietechnologie, is het toch interessant om nader te bekijken waar dan wèl aan werd gedacht. Tabel 11 geeft een vrij gevarieerd beeld te zien van waar deze voorstellen betrekking op hebben: beleid (waaronder het vraagstuk centraal versus decentraal en inkoop), implementatie en gebruik (waaronder opleiding en ondersteuning van gebruikers) en voorstellen tot gebruik en uitbreiding van applicaties. In die laatste categorie komen documentaire informatie en personeelsadministratie het meest voor. Gelet op de herkomst van de voorstellen komt de Secretarie op een specifieke manier naar voren: alle voorstellen met betrekking tot informatievoorziening gaan over de toepassing van informatietechnologie. In relatieve zin, dat wil zeggen het aantal voorstellen ten opzichte van het aantal medewerkers, steekt de DVG boven de andere organisatie-eenheden uit. Dit is de dienst waarvan al eerder aan de orde is geweest dat uit de doelmatigheidsvoorstellen een grote ontevredenheid naar voren kwam. In de komende paragraaf komt ter sprake wat deze LOZ-inventarisatie ten aanzien van informatie-en automatiseringsbeleid heeft opgeleverd.

Tabel 11. Doelmatigheidsvoorstellen informatievoorziening per organisatieonderdeel

Deelterreinen	DMB	DOW	DSOW	DVG	GSD	POZ	SECR	Totaal
<b>Bibliotheek en documentatie</b>			2	6		3		11
<b>Communicatie</b>	1		9	5	2	9		26
<b>ICT</b>								
<b>1. Beleid</b>								
(de)centralisatie			1		1		3	5
Kritiek op automatisering i.h.a.					1			1
<b>Subtotaal 1. Beleid</b>			1		2		3	6
<b>2. Implementatie en gebruik</b>								
(In)Efficiency		1				3		4
Beschikbaarheid						1	4	5
Opleiding en ondersteuning		1			1		4	6
Standaardisatie			3	1				4
<b>Subtotaal 2. Implementatie</b>		2	3	1	1	4	8	19
<b>3. Applicaties</b>								
Chipkaart toegang, kantine en tijdschrijven			1					1
Documentaire informatie	1						2	3
Facturering				2				2
Fax			1	1				2
Gezondheidsstatistiek				1				1
Leerlingenadministratie		1						1
Personeelsadministratie				2		1		3
Tekeningen			1					1
<b>Subtotaal 3. Applicaties</b>	1	1	3	6		1	2	14
<b>Totaal ICT</b>	1	3	7	7	3	5	13	39
<b>Totaal Informatievoorziening</b>	2	3	18	18	5	17	13	76
Aantal medewerkers 1989	165	62	520	66	129	38	218	1.198
Voorstellen in percentage van medewerkers	0,6	4,8	1,3	10,6	2,3	13,2	6,0	3,3

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 8.2.



Wat kwam er terecht van al deze suggesties vanuit de ambtelijke organisatie? Naar het zich laat aanzien: weinig. Zoals beschreven in paragraaf 6.1.2 had het college van B&W na de eerste fase van het LOZ-project besloten dat er allerlei thema's uitwerking moest worden gegeven waarbij het informatie- en automatiseringsbeleid als zevende werd gekozen. Op 7 november 1990 ging Themagroep 7 van start. Geheel in overeenstemming met de algemene LOZ-aanpak werden er papers opgesteld die een leesbaar en bondig advies aan de Stuurgroep LOZ moesten bevatten. De stuurgroep zou besluiten over verdere verspreiding binnen de gemeentelijke organisatie.<sup>270</sup> De begeleider van Themagroep 7 (Rapmund), had voor de uitwerking een plan van aanpak opgesteld. Het lijkt erop dat de start van de groep geplaagd werd door onrust in de organisatie. In de woorden van Rapmund:

Natuurlijk kunnen we ons als themagroep bekreunen op de gemeentelijke I&A organisatie. Maar we moeten ons bedenken, dat men juist op dit moment doende is met nadere vormgeving o.l.v. de heren Fris, Van Ark en Brand. Als we strikt een eigen planning volgen, dan zou de boot weleens gemist kunnen worden. Vandaar het volgende voorstel: de 'veldwerkers I&A' uit ons gezelschap (eventueel aangevuld met een DMB- I & A-collega) bieden zich als klankbord-groep aan bij voornoemde heren. Dit, met het verzoek om bijdragen te mogen leveren áán en mee te mogen praten óver de verdere vormgeving van de I&A organisatie. Vergewis je er overigens vooraf wel van dat je optreden in een dergelijke groep ook de instemming heeft van je directeur!<sup>271</sup>

In hoeverre de oproep van Rapmund heeft geleid tot invloed van de 'veldwerkers' op de vormgeving van de I&A organisatie is niet duidelijk, maar wel dat deze themagroep in het half jaar daarna zoals tabel 12 laat zien, een flinke productie aan papers op leverde.. Als we vanuit het nu deze stapel papers overzien, dan vallen enkele punten op. In de eerste plaats dat bijna alle ideeën herhalingen waren van al eerder geuite voorstellen over het beleid, in de tweede plaats ontbraken er ook enkele elementen (de uitvoeringspraktijk, de externe klant, burger of inwoner en ideeën over de digitale snelweg), in de derde plaats ging het juist wél over een betrekkelijk nieuw toekomstperspectief en dat is de ontwikkeling van datamanagement. Wat is gebeurd met deze stortvloed aan ideeën?

---

<sup>270</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517, Notities over werkwijze bezetting LOZ-themagroepen en nota 7 november 1990.

<sup>271</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517, brief 5 december 1990. Spelling en accenten zoals vermeld in de bron.

Tabel 12. Productie aan LOZ-paperbags op I&amp;A gebied

Datum	Onderwerp	Deelnemer(s)
1990 z.d.	Efficiency	P. Arends
1991-01-08	Gegevens	J. Bakkum (IZ)
1991-01-10	Netwerken	J. de Lange (DSOW)
1991-01-30	Organisatie	J. Oonk
1991-01-31	Kantoorautomatisering	P. Rapmund
1991-02-04	Beveiliging	J. Driesprong
1991-02-04	Ergonomie	J. Driesprong
1991-02-27	Netwerken	J. Geertzema
1991-03-18	Opleidingen	O. Swaneveld
1991-04-22	Financiële kanttekeningen NB: dit onderwerp stond niet bij het plan van aanpak.	T. Beets (waarschijnlijk)
1991-05-08	Hulpmiddelen NB: dit onderwerp stond niet bij het plan van aanpak.	P.A. de Vries, P. Arends en J. Bakkum

Bron: NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517 Loupe op Zaanstad. Themagroep Informatie en automatiseringsbeleid.

Na mei 1991 werd het stil rondom Themagroep 7. De verklaring hiervoor zoek ik in het feit dat de meeste van de leden van deze groep ook een rol speelden bij twee ontwikkelingen die in de komende paragraaf besproken zullen worden, namelijk het Oktopus-project en de vormgeving van de I&A organisatie. In juli 1991 schreef Rapmund aan de deelnemers van de conferentie *Slot analyse Oktopus-project* dat de LOZ-activiteiten op een laag pitje waren gezet door het Oktopus-project.<sup>272</sup> Pas in augustus 1992 doken de ideeën van Themagroep 7 weer op in een voorstel voor aanpak van de voorstellen uit alle LOZ-papers dat zou resulteren in de eerder genoemde paperbag, die de afronding van LOZ zou symboliseren. Uit de papers van Themagroep 7 werden drie voorstellen voor nadere uitwerking aangewezen, waarbij ook verantwoordelijken waren aangewezen. Dit waren: de decentrale I&A functies (W. Wolfswinkel), intern ondernemerschap (O. Swaneveld) en automatisering en werkomstandigheden (R. Bos).<sup>273</sup> Van dit laatste thema noch van de verantwoordelijke is daarna niets meer in de bronnen aangetroffen. Er was echter nog een heel ander fenomeen dat achteraf gezien opvalt: in de stukken over besluitvorming door de verschillende betrokken gremia (Stuurgroep, GMT en

<sup>272</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517, brief 10 juli 1991.

<sup>273</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 851, overzicht Verantwoordelijkheidsverdeling & uitvoeringsplanning LOZ- Papers 5 augustus 1992.

college) over informatievoorziening en automatisering werd niet of nauwelijks expliciet gerefereerd aan het werk of de producten van de Themagroep 7, hoewel de eerste twee onderwerpen als zodanig wèl aan bod kwamen.

## 6.2.2 Heroriëntatie van de I&A organisatie

De eerste helft van het laatste decennium van de twintigste eeuw was voor de verschillende betrokkenen bij de inzet van informatietechnologie een spannende periode. De verwickelingen op het organisatorisch gebied waren nog heftiger dan de snelle veranderingen op het puur technisch vlak. Het voortgangsverslag van de stafgroep I&A over de jaren 1988-1989, waarvan de inhoudsopgave is opgenomen in bijlage 9, laat als een soort nulmeting zien wat er aan het begin van dit decennium allemaal in beweging was gezet. Het centrale probleem waar Zaanstad mee te kampen had was volgens dit verslag de sturing op het geheel:

Ontwikkelingen op het terrein van de Informatie en Automatisering gaan snel, ook in de gemeente Zaanstad. De redenen om tot een sterkere beheersing te kunnen en blijven geraken van de gemeentelijke informatievoorziening, geldt sinds de oprichting van de stuurgroep nog onverkort. Een taak die er overigens niet makkelijker op lijkt te worden. Dit, gezien de veelheid van de ontwikkelingen en het gewicht van de voor te bereiden beslissingen in de jaren 1990-1992 en de invloed daarvan op de informatievoorziening voor de gehele gemeentelijke organisatie en de beheersing van dat fenomeen tot het jaar 2000.<sup>274</sup>

Om de lezer enig houvast te bieden staan in de komende paragrafen drie mijlpalen centraal: de omvorming van de Stuurgroep I&A, het Oktopus-project en de concernafdeling I&A.

### 6.2.2.1 De Stuurgroep I&A

De gang van zaken bij de Stuurgroep moet eerst besproken worden om het Oktopus-project en ontwikkelingen naar de concernafdeling I&A te kunnen begrijpen. Dit orgaan, dat in 1987 was ingesteld als adviesgroep van het college, bestond uit enkele directeuren van diensten en de bij automatisering betrokken afdelingshoofden. Het beschikte over een eigen budget en werd ondersteund door de Stafgroep I&A. Zoals beschreven in paragraaf 5.2.1. bestond er van meet af aan kritiek op deze groepen vanwege het centralistische karakter. In 1990 leidde dit tot een voorstel van de directeur POZ (geschreven door Rapmund) om de I&A organisatie te veranderen. De kern hiervan was tweeledig: binnen elke dienst en directie zou een I&A coördinator moeten worden aangesteld. Daarnaast zou de situatie van de twee automatiseringsafdelingen moeten worden bestendigd. De ene onder de vleugels van de

---

<sup>274</sup> NL-ZDGAZOA-0166, inv. nr. 59, Voortgangsverslag I&A activiteiten 1988-1989, 13 maart 1990.

DSOW voor de organisatie-eenheden in het nieuwe stadskantoor aan de Ebbenhout en de ander onder Financiën voor de organisatie-eenheden in het gemeentehuis op de Bannehof. De gemeentelijke coördinatie zou komen te liggen bij nieuw aan te trekken chef automatisering van Financiën. Deze functionaris zou geen hiërarchische maar uitsluitend functionele bevoegdheden krijgen naar de andere organisatieonderdelen toe. In samenhang hiermee zou het karakter van de Stuurgroep I&A veranderen en kreeg deze de volgende functies toebedeeld: het verschaffen van informatie aan de betrokken directeuren over de stand van zaken op I&A gebied en toetsen aan de denkbeelden van de directeuren. Voort zou de stuurgroep het gemeentelijk I&A beleid blijven bewaken en niet meer over een eigen budget beschikken.<sup>275</sup> Deze verandering betekende een verschuiving van het zwaartepunt in de I&A sturing naar de directeuren van de diensten en directies.

Op 16 november 1990 kwam de *Stuurgroep I&A nieuwe stijl* voor het eerst bijeen onder voorzitterschap van de directeur POZ (Fris). De gemeentesecretaris was dus niet langer voorzitter van de stuurgroep. Deze ontwikkelingen volgden dan ook de eerder beschreven opheffing van de Secretarie in februari van dat jaar, maar viel ook samen met een personele wijziging. Mevrouw D. Poplagic van de afdeling POZ/OO trad aan als secretaris van de vernieuwde stuurgroep. Tegelijkertijd verdween een oude bekende meer naar de achtergrond: de functie van gemeentelijk coördinator automatisering bij POZ/OO werd opgeheven. T. Beets die deze had bekleed ging gedeeltelijk voor de gemeentelijke politie werken en gedeeltelijk voor Financiën. Hoe de Stuurgroep I&A nieuwe stijl functioneerde zal in de subparagrafen over het Oktopus-project en over de Concernafdeling I&A aan de orde komen.

#### 6.2.2.2 *Het Oktopus-project*

Het Oktopus-project was reeds gestart in 1989 en werd gedurende enige tijd geflankeerd werd door de activiteiten van de LOZ Themagroep 7. Beide activiteiten leunden namelijk op dezelfde mensen uit het kringetje van ambtenaren die 'iets' met het onderwerp hadden te maken. (Zie bijlage 4.2 voor de analyse van actieve leidinggevenden en medewerkers tussen 1990 en 1996.) Het verschil is dat het Oktopus-project zich vooral richtte op de informatievoorziening bij de diensten en directies en de LOZ-themagroep vrijwel alles bij de kop nam dat iets te maken had met informatievoorziening en automatisering in de breedte van de gemeentelijke organisatie. Helaas is de archivering met betrekking tot het Oktopus-project fragmentarisch. Hoewel het vaak op de agenda van de stuurgroep stond, is er geen projectplan

---

<sup>275</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 381, brief 14 augustus 1990; idem, inv. nr. 1127, notulen Stuurgroep I&A 7 september 1990.

NL-ZDGAZOA-0161, inv. nr. 61, brief met bijlage 1 november 1990

aangetroffen en zo komt het dat we moeten raden naar de redenen waarom juist dit zeedier is gekozen als logo voor het project. Raadsleden leken helemaal geen raad te weten met dit project. In de commissie Financiën, Grondzaken en Automatisering in april 1990 reageerden zij nogal verschillend. B. de Hon (PvdA) zag het gevaar van het ontstaan van acht verschillende diensten met acht verschillende koninkrijkjes, terwijl W.J.A. Nieuwenhuijse (CPN) zich afvroeg om welke informatie het eigenlijk ging: misschien het registreren van elke lantaarnpaal?<sup>276</sup> Mevrouw Caarls-Schuil (ZOG) vroeg om een informatiesysteem voor de raad en mevrouw Bos (partij onbekend) benadrukte het belang van een goed bewakingssysteem in verband met privacy en inbraak in de computers. In antwoord op een vraag van R. Spiekstra (PvdA) gaf wethouder Oudega aan dat het Oktopus-project vooral ging om het verkrijgen van bestuursinformatie met een financieel karakter.<sup>277</sup> Hij beloofde dat de besluitvorming hierover in de raad zou plaatsvinden. Aan het eind van deze subparagraaf kom ik terug op de beleving van het Oktopus-project in de raadscommissie.

Maar welke verwachtingen leefden er in de ambtelijke organisatie bij het Oktopus-project? Het lijkt erop dat daar heel andere ideeën bestonden, namelijk dat het hoofddoel de versterking van de informatievoorziening en automatisering van de diensten was door middel van de ontwikkeling van dienstinformatieplannen.<sup>278</sup> Het kostte de diensten nogal moeite deze plannen te ontwikkelen, hoewel zij daar in het najaar van 1989 trainingen in hadden gekregen. Bij alle diensten werd aan die plannen gewerkt, maar helaas zijn er slechts twee in het archief aangetroffen en die worden hierna besproken. De DSOW ging weliswaar snel aan de gang met het ontwikkelen van haar plan, maar vroeg in april 1990 toch om ondersteuning door een externe deskundige. Dit werd B. Visser, adviseur in dienst van BSO, die we hierna in dit onderzoek nog enkele malen zullen tegenkomen.<sup>279</sup> Het eerste informatieplan dat het licht zag was echter het gecombineerde *Informatieplan "Secretarie/POZ"* van augustus. Tijdens de bespreking in de Stuurgroep I&A (oude stijl) van 7 september werd de verwachting uitgesproken dat tegen het eind van het jaar meer concrete producten beschikbaar zouden komen.<sup>280</sup> In oktober verscheen het *Informatieplan 1991-1994 Dienst Stadsontwikkeling en Openbare*

---

<sup>276</sup> Waarschijnlijk zei Nieuwenhuijse dit om de lachers op zijn hand te krijgen, maar al heel gauw werd dit werkelijkheid met de invoering van informatiesystemen voor het beheer van objecten in de buitenruimte.

<sup>277</sup> NL-ZDGAZOA-0177, inv. nr. 1431, notulen Oktopus-vergadering DSOW 8 februari 1990;

NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 871, notulen raadscommissie Financiën 9 april 1990.

<sup>278</sup> NL-ZdGAZOA-0166, inv. nr. 59, brief met voortgangsverslag I&A activiteiten 1988-1989 13 maart 1990.

<sup>279</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 862 brief met bijlage 23 april 1990;

NL-ZDGAZOA-0177, inv. nr. 1431, brief 30 mei 1990

<sup>280</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notulen Stuurgroep I&A 7 september 1990.

*Werken*. Helaas zijn tijdens dit onderzoek alleen deze twee plannen aangetroffen, hoewel er ook informatieplannen zijn gemaakt door de DMB, GSD, DOW en GGD.<sup>281</sup> De beide aangetroffen plannen geven elk op hun eigen (heel verschillende!) manier een treffende indruk van, de toenmalige beleving van organisatorische, informatiekundige en automatiseringsperikelen.

Het *Informatieplan "Secretarie/POZ"* was de letterlijke bundeling van de plannen Bestuurs-, Burger- en Voorlichtingszaken (BBV), Economie, Statistiek en Onderzoek (ESO), Financiën (FIN), Interne Zaken (IZ) en Personeels- en Organisatiezaken (POZ). In de inleidende samenvatting verontschuldigde de niet genoemde samenstellers zich voor het onsamenhangende karakter ervan. De gehanteerde 'bottom up' aanpak maakte het moeilijk om de gesignaleerde knelpunten, wensen en behoeften te vergelijken. Vandaar dat de samenstellers zich beperkten tot het maken van opmerkingen over de afzonderlijke voorstellen. Zo vonden zij bijvoorbeeld dat de wensen van IZ tot uitbouw van DISZA sterk technologiegeoriënteerd waren en dat de problemen met het bevolkingssysteem vooral hun oorzaak vonden in de problemen met HCS, het bedrijf dat het ICI had overgenomen. Vanuit het oogpunt van informatieplanning kwamen slechts drie grote projecten naar voren: de invoering van het nieuwe financieel systeem GFS400 waar reikhalzend naar werd uitgekeken, de wens tot invoering van één geïntegreerd vastgoedsysteem en de omzetting van het handmatig bijgehouden bedrijvenregister naar een geautomatiseerd economisch activiteitensysteem.<sup>282</sup> De eerste twee daarvan komen in paragraaf 6.3 aan de orde.

Pas op 12 oktober 1990 bespraken gemeentesecretaris De Wildt en de betrokken directeuren het informatieplannen van hun directies. De reacties liepen nogal uiteen: F.R. Ketting (ESO) vond dat er te weinig focus lag op informatie en standaardisatie van gegevens, Smit (BBV) had iets meer verwacht, maar Fris (POZ) en Glas (IZ) vonden het juist wel een goede aanzet tot meer. Vervolgens ging de bespreking vooral over de toenmalige situatie van hun eigen systemen (DISZA en GBA) en de veranderingen op zéér korte termijn: de op dat moment lopende invoering van het nieuwe personeelsinformatiesysteem (PIMS) en het nieuwe financieel systeem (GFS400). Wat betreft de iets verder in het verschiet liggende ontwikkelingen ging het vooral over hun wensen tot invoering van een vastgoedsysteem en een bedrijvenregister. Gezamenlijk stelden deze directeuren maar twee prioriteiten vast: de invoering van PIMS en de verdere ontwikkeling van DISZA. Opmerkelijk was dat juist het genereren van managementinformatie uit GFS400 geen voorrang kreeg wat haaks stond op de

---

<sup>281</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1271, brief 20 september 1991.

<sup>282</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1127, Informatieplan "Secretarie/POZ" augustus 1990.

toezegging van wethouder Oudega dat het Oktopus-project juist bestuurlijke informatie zou opleveren.<sup>283</sup> Hoewel managementinformatie en bestuurlijke informatie niet hetzelfde zijn, kan gesteld worden dat bestuurlijke informatie zonder managementinformatie niet kan bestaan.

Ongeveer gelijker tijd kwam het *Informatieplan 1990-1994 DSOW* uit dat was opgesteld door een projectteam waarvan de deelnemers wèl bekend zijn: C. Blonk, D. Brand (directeur), M. Bijvoets, mevrouw J. Geertzema-Nat (informatieanalist, programmeur), H. Harders, G. Teders (sectorhoofd Openbare Werken), C. Teulings, B. Visser (BSO) en W. Wolfswinkel (hoofd Automatisering). Alleen deze samenstelling was al opmerkelijk anders dan bij de Secretarie/POZ door betrokkenheid van de directeur en een extern adviseur. Maar ook de aanpak was totaal anders door de systematisch opgezet. Ongetwijfeld was dit invloed van de externe adviseur. De uitgangspunten waarmee het informatieplan begon, geven niet alleen een mooie blik op de kijk die de samenstellers hadden op het werkterrein, maar ze waren ook heel illustratief voor de zorgen die telkens weer opdoken, zoals het kostenvraagstuk en de consequenties voor het personeel:

#### Het informatiebeleid van DSOW

Het begrip "informatiebeleid" is nieuw voor DSOW. Wel kan geconstateerd worden dat de DSOW'ers er veelal impliciet van uitgaan dat bepaalde informatie niet zozeer van de gehele organisatie, maar eerdere particulier eigendom is. De attitude zal in de planperiode veranderd moeten worden. Het beleid zal er nadrukkelijk op gericht zijn om die informatie die ook voor anderen noodzakelijk en/of interessant is, beschikbaar te laten zijn. (...) Het beleid is er niet op gericht om de openbaarmaking van de gegevens te gebruiken om tot een grotere controle of centralisatie te komen.

#### Financiële randvoorwaarden

Al vele jaren is er op de begroting van DSOW formeel geen enkele ruimte om tot invulling van "nieuw beleid" voor de automatisering te komen. Slechts door het zeer zuinig en creatief besteden van de gelden die bedoeld zijn om de bestaande situatie te handhaven, is men in staat geweest toch tot enige uitbreiding van de hulpmiddelen te komen. (...)

#### Personele en organisatorische randvoorwaarden

Doel van het Informatieplan is niet om de organisatie-structuur te wijzigen, noch om tot ingrijpende personele veranderingen te komen. (...) De randvoorwaarden bij dit plan waren dan ook geen andere dan die altijd al gelden voor een organisatie als DSOW, bijv. ten aanzien van het sociaal beleid. Kijkend naar de voorstellen, dan lijkt het erop dat deze

---

<sup>283</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notulen van overleg van directeurs betrokken bij Oktopus-project 12 oktober 1990.

inderdaad geen ingrijpende personele consequenties hebben. Bij de aangegeven baten van de diverse plannen wordt wel duidelijk dat we verwachten dat door onze voorstellen we beter in staat zullen zijn de toenemende werkdruk het hoofd te bieden. In die zin worden wel degelijk efficiencyverhogingen nagestreefd. De plannen voorzien in een geleidelijke verhoging van de "schermdichtheid" bij de binnendienstmedewerkers tot circa 1:1. Dit betekent dat over een viertal jaren vrijwel iedereen de beschikking zal hebben over een werkstation. Dit proces zal goede begeleid moeten worden, waarbij sociale-, ergonomische- en opleidingsaspecten veel aandacht moeten krijgen. (...)

#### Technische randvoorwaarden

Thans is de infrastructuur bij DSOW geheel opgebouwd uit Wang-producten. De aanwezige PC's zijn alle ook te gebruiken als werkstation. Gelet op deze "installed base" is het niet opportuun in de planperiode over te gaan naar een ander merk. (...)<sup>284</sup>

Vervolgens komt een schets van de toenmalige situatie (die terug zal komen in paragraaf 6.3.1), de toekomstige situatie, de plannen om daar te komen en de benodigde financiële middelen. Kenmerkend voor dit plan is, dat er eerst een bedrijfskundige analyse van de DSOW werd gemaakt naar activiteiten, gegevens en toepassingen. Na deze analyse komt een opsomming van de automatiseringwensen van de drie hoofdafdelingen: Openbare Werken, Stadsontwikkeling en Algemene – en Grondzaken. Opvallend is daarbij dat er ook vooruit gedacht werd over het uifasieren van bepaalde toepassingen, bijvoorbeeld als er een systeem voor de Vastgoedadministratie zou worden ingevoerd. Overigens rekende de projectgroep erop dat in de planperiode Wang nog de voornaamste huisleverancier zou blijven.<sup>285</sup> In paragraaf 6.3.1 zullen we zien dit heel snel zou veranderen.

Uit een procedurevoorstel voor de behandeling van de sectorale informatieplannen, dat in november 1990 op voorstel door de Coördinerend overleg Oktopus-project (COöP) was vastgesteld door Stuurgroep I&A (nieuwe stijl), blijkt een sterke voorkeur voor een decentrale aanpak. Veelzeggend zijn de volgende argumenten voor de decentrale aanpak:

1. Informatieplanning is een managementverantwoordelijkheid;
2. Informatieplanning is een besturingsmiddel voor de eigen organisatie;
3. Informatieplanning is een van (grote) invloed op de eigen organisatie;

---

<sup>284</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, Informatieplan DSOW oktober 1990, 3

<sup>285</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, Informatieplan DSOW oktober 1990



4. Informatieplanning dient door zoveel mogelijk medewerkers van de eigen organisatie te worden gedragen.<sup>286</sup>

Hieruit werd als logische consequentie de conclusie getrokken dat niet meer de stuurgroep maar de diensten en directies zelf hun plannen bij het college zouden presenteren. Maar ondanks deze sectorale aanpak bleek er toch behoefte te bestaan om de resultaten met elkaar te vergelijken en daaruit algemene conclusies te trekken. Daartoe werd op 24 en 25 april 1991 een conferentie belegd onder de titel *Slot analyse Oktopus-project*. Helaas moeten we het doen met indirecte bronnen daarover zoals een voorbereidingsdocument en verslag van de bespreking van het verslag van de conferentie. Het eerste document is desondanks om verschillende redenen interessant. In de eerste plaats door de voorgestelde aanpak om elkaars informatieplannen te vergelijken. Deze begon met een terugblik op het proces van totstandkoming en gaf vervolgens vier inhoudelijke thema's om de plannen met elkaar te vergelijken:

- gegevens en informatie (waaronder met name aandacht voor de dienst gebonden en gemeentebrede registraties),
- I&A organisatie, - functies en – opleidingen,
- Financiële consequenties plannen en projecten.
- Hulpmiddelen (organisatie breed en kantoorautomatisering).

Deze thema's zijn niet alleen zo interessant omdat ze ook voorkomen in de papers van Themagroep 7 van LOZ, maar nog meer omdat ze een voorbode zijn van de terugkeer naar een meer gemeentebrede kijk op de informatievoorziening en automatisering. In de tweede plaats is het voorbereidingsdocument van belang omdat het inzicht geeft wie op dat moment als sleutelfiguren werden beschouwd. Zoals de analyse in bijlage 4.2 laat zien, waren dat niet zozeer meer de leidinggevenden maar juist meer de deskundigen die hun wortels hadden in bijna alle organisatieonderdelen: P. Rapmund (LOZ), F.A. de Vries (FIN), W. Wolfswinkel (DSOW), J. Geertzema-Nat (DSOW), T. Beets (FIN), J. van der Velde (ESO), T. Terbrack (BBV), O. Swaneveld (BRW), J. Driesprong (DOW), J. Oonk (GSD), J. Bakkum (DIZ), U. Brolsma (BBV), F. van Putten (DMB) en D. Poplagic (POZ). In lijn met de eerder gesignaleerde tendens dat externen belangrijker werden, is het feit dat voor de leiding van de conferentie B. Visser en Th. van den Hurk van het adviesbureau BSO werden ingeschakeld.<sup>287</sup> Ondanks het

---

<sup>286</sup> NL-ZDGAZOA-0177, inv. nr. 143, notitie 30 november 1990;

NL-ZDGAZOA-0161, 61, notulen Stuurgroep I&A 16 november 1990

<sup>287</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, conferentievoorstel Oktopus Slot-analyse 27 februari 1991.

ontbreken van het verslag van deze conferentie in de archieven, valt er achteraf iets te zeggen over het resultaat. In de raadscommissie Financiën van oktober 1991 stond het Oktopus-project weer op de agenda, waarbij de intern organisatieadviseur Rapmund samen met Visser een presentatie gaf. Bij deze presentatie stonden de vragen van de commissieleden centraal naar aanleiding van de *Slot-analyse* en die geven de indruk dat hun beleving bij het onderwerp erg divers was. Ook de beantwoording van de vragen is boeiend. Zo was er een vraag of de uitkomst van het project een antwoord zou zijn op de gemeentelijke 'Verkokering'. Het antwoord hierop was:

Oktopus is en was nooit bedoeld als antwoord op die verkokering. Wel is er bij de project-aanpak rekening mee gehouden.

Tijdens de loop van Oktopus is overigens gebleken, dat de I&A medewerkers bij de diensten/directies zich veel minder laten leiden door dat verschijnsel dan vooraf gedacht, en redelijk open staan voor breder gemeentelijk belang.<sup>288</sup>

Verder waren er vragen over de financiële consequenties van het project (die waren er niet in directe zin), de positie van de decentrale I&A functionarissen (zij zouden bij hun dienst/directie blijven) en de verstrekking door de diensten/directies om het bestuur te informeren over I&A ontwikkelingen (geen formele verplichting maar wel een toenemende vraag door middel van een planningscyclus). Het Oktopus-project had volgens Rapmund en Visser twee resultaten opgeleverd. In de eerste plaats sectorale informatieplannen waarvan mag worden aangenomen dat ze als sturingsmiddel zouden worden gehanteerd. Het tweede resultaat waren de gemeentebrede aanbevelingen, waarvan de belangrijkste inmiddels was gehonoreerd. Namelijk de instelling van een centraal I&A organisatieonderdeel.<sup>289</sup>

### 6.2.2.3 De Concernafdeling I&A

Aanvankelijk zag het er helemaal niet naar uit dat er een centrale I&A afdeling zou komen. Op 14 augustus 1990 nam het college op advies van de POZ het besluit om de automatiseringsorganisatie dubbele vorm te geven. De afdeling Automatisering van de DSOW zou de automatisering verzorgen voor de organisatieonderdelen die huisvesting kregen in het nieuwe stadskantoor en de afdeling Automatisering van Financiën voor de organisatieonderdelen in het gemeentehuis. Dit voornemen werd met een besluit op 18 december 1990 nader vorm gegeven. Omwille van de gemeentelijke coördinatie kreeg het

---

<sup>288</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1271, brief van 20 september 1991

<sup>289</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, agenda Stuurgroep I&A 24 juni 1991 met notulen 21 juni 1991; inv. nr. 1271 brief van 20 september 1991.

afdelingshoofd Automatisering bij Financiën tevens die rol toebedeeld. Als consequentie daarvan werd de functie van gemeentelijk coördinator automatisering bij de POZ opgeheven. Met de toekomstige ontwikkelingen in gedachten kregen deze twee afdelingen ook de opdracht mee om zich te gaan bezighouden met informatiseringstaken en gebruikersondersteuning (denk daarbij met name aan de opmars van de pc's en het toenemend gebruik van de minicomputers). Daarnaast was het de bedoeling dat elke dienst en directie een interne I&A coördinator zou aanwijzen.<sup>290</sup>

De ommekeer in denken kwam bijzonder snel. De vergadering Stuurgroep I&A van 21 juni 1991 is één van die mijlpalen in dit verhaal over centralisering van de gemeentelijke I&A organisatie. Er stonden drie inhoudelijke punten op de agenda: het informatieplan van de DMB (dat helaas niet is aangetroffen), het verslag van de slotconferentie en tot slot het concept rapport over het onderzoek naar de gewenste I&A organisatie dat de Adviesgroep Beukers & Partners in opdracht van het college had uitgevoerd. Bij de bespreking van het eerste punt kwamen verscheidene punten naar voren, onder andere over het leerproces dat was geactiveerd. Daaruit werden twee ervaringen genoemd: het op gang brengen van de samenwerking met de DMB en het inzicht van het belang van een integraal/centraal I&A beleid. Met name dit laatste is bijzonder omdat juist deze dienst juist één van de meest kritische was.

Bij het tweede punt werd naar aanleiding van het verslag van de Oktopus slotconferentie grote waardering uitgesproken voor het ontstane draagvlak bij de lagere echelons voor de informatieplannen. De externe begeleiders van BSO waren vol lof over het feit dat de ontwikkeling tot deze slotanalyse het eigen werk van de gemeente was. Het inhoudelijk resultaat werd in de notulen een 'trendbreuk' genoemd: vanuit de sectorale aanpak was er consensus bereikt over de noodzaak van een meer centrale aanpak. Deze aanpak werd in de vergadering gedefinieerd als het treffen van een aantal centrale voorzieningen ten behoeve van toekomstige ontwikkelingen. De directeur van de GSD, mevrouw Rijs -van Neeft, zag graag dat het GMT de centrale sturing zou oppakken en Van Ark (FIN) onderstreepte het belang van de ontwikkeling 'vanuit koninkrijkjes naar één keizerrijk'. Ook de directeur van de DSOW stelde zich achter het streven van centralisatie van de automatisering.

Bij het laatste punt was wethouder Oudega aanwezig, wat het belang van het concept rapport van het advies van Beukers c.s. onderstreepte. De kern daaruit was de vorming van één concernafdeling I&A die met een relatieve zelfstandigheid zou functioneren onder de directeur Financiën. Per taakgebied moest op basis van doelmatigheid nader worden uitgewerkt waar de

---

<sup>290</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 381, besluit B&W 14 augustus 1990;

NL-ZDGAZOA-0161, 61, besluit B&W 18 december 1990 en brief 1 november 1990.

uitvoering moest plaatsvinden: centraal of decentraal. Belangrijk voor de relatie tussen de concernafdeling en de andere organisatieonderdelen was het uitgangspunt de klant-leverancier relatie en het principe dat de klant koning was. Op 9 juli 1991 stelde het college het besluit tot vorming van de concern afdeling I&A vast. Bij dit besluit staat een opmerkelijke aantekening: 'Terughoudende presentatie rapport Beukers'.<sup>291</sup> Kennelijk lag de ommezwaai toch nog gevoelig in de gemeentelijke organisatie.

Hoe is deze ommekeer te verklaren die binnen twaalf maanden plaats vond? We hebben hier te maken met de combinatie van drie factoren: veranderende inzichten zoals opgedaan in het Oktopus-project, externe adviezen en op de achtergrond veranderende technologie. Tegelijkertijd met de discussies over organisatie speelde het probleem van de toekomstige infrastructuur dat in de volgende paragraaf 6.2.3 uitgebreider besproken zal worden. Het college had in het begin 1990 opdracht gegeven tot een contra-expertise op de ambtelijke plannen door het bureau DCE. De eerste aanbeveling betrof de gemeentelijke I&A organisatie, waarbij geadviseerd werd om het beheer te centraliseren en te kiezen voor een top-down organisatie.<sup>292</sup> Naast dit externe advies klonk ook vanuit de gemeentelijke organisatie de roep om een andere I&A organisatie. In de vergadering van het Gemeentelijk Management Team (GMT) van 2 juni 1990 kon de directeur van de GSD zich al niet verenigen met het advies van POZ over coördinatie van de automatisering door de instellingen van twee automatiseringsafdelingen.<sup>293</sup> Maar ook van 'onderaf' waren al tegengeluiden te horen. In het paper over Efficiency van Themagroep 7 van het LOZ-project is een pleidooi te lezen voor meer centrale sturing en de ontwikkeling van procedures voor bijvoorbeeld de wensen tot aanschaf van systemen met toetsing vooraf door I&A op basis van standaards. Ook het paper over Organisatie pleitte voor een meer centrale kaderstelling door de I&A manager bij Financiën in samenhang met de versterking van de werkorganisatie binnen de diensten en directies.<sup>294</sup> Gesteld kan worden dat trendbreuk inderdaad tot stand kwam door de combinatie van bottom-up en top-down maar niet los gezien kan worden van invloeden van buitenaf.

Bij het bovengenoemde besluit van B&W tot instelling van de concernafdeling I&A hadden de directeurs van DSOW, FIN en POZ de opdracht gekregen om de organisatiewijziging in gang te zetten. Eén van hun eerste stappen was het zoeken van een afdelingshoofd. Vanuit de idee van invoering van job-rotation, dat we ook al kennen uit het LOZ-project, werd gezocht onder

---

<sup>291</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, conceptbesluit B&W 9 juli 1991 met advies Beukers & partners.

<sup>292</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, advies projectgroep TIA 1 mei 1990.

<sup>293</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 979, notulen GMT 2 juni 1990.

<sup>294</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517, Themagroep Automatisering paper Organisatie 30 januari 1991 en paper Efficiency (kwartaal 1, 1991).

interne kandidaten. Het college gaf de voorkeur aan R.J. Jansma die niet over een informatiekundige of automatiserings achtergrond beschikte maar wel beschikte over bestuurskundige ervaring.<sup>295</sup> Een van zijn eerste opgaven was de daadwerkelijk fusie van de parallelle automatiseringsafdelingen van de DSOW en FIN tot stand te brengen, waarvoor het nodig was om de functies en verantwoordelijkheden in kaart te brengen. De documenten die daarvoor waren opgesteld, bieden een interessant kijkje in de keukens van de Zaanse automatiseerders en wie daarin werkzaam waren. Deze inventarisatie laat ook zien welke organisatie-eenheden buiten de twee I&A afdelingen beschikten over automatiseringsmedewerkers. Dat waren er inmiddels nogal wat: DOW, IZ, GSD, POZ, GGD, BBV, ESO, DMB en Belastingen. (In de actorenanalyse van bijlagen 4.1 en 4.2 zijn deze gegevens meegenomen.) Ook is te zien dat het werkterrein volgens de eigen opvattingen van automatiseerders zich aan het uitbreiden was. Er werd een pleidooi gehouden voor de integratie van het beheer over de data- en spraakcommunicatie (oftwel: computer en telefoonverbindingen) en voor het beheer van gemeenschappelijk gebruikte gegevens (men sprak over het adresboek van belastingen).<sup>296</sup>

Kennelijk verliep de samenvoeging van de twee oude automatiseringsafdelingen niet zo soepel. Begin november richtte het nieuwe afdelingshoofd Jansma zich tot de medewerkers van deze afdelingen om hen te informeren over de voortgang van het fusieproces. Deze brief begon met een verwijzing naar het B&W besluit waarin hij benoemd was tot hoofd van de concernafdeling I&A en hij gaf daarbij een blik op zijn taakopvatting:

Dit besluit maakt mij per 1 oktober verantwoordelijk voor het I en A gebeuren binnen een gemeente die bezig is op concernmanagement over te gaan. Dit laatste betekent bijvoorbeeld dat ik reeds nu het evenwicht moet zien te vinden tussen datgene wat centraal geregeld moet worden en die activiteiten die decentraal kunnen plaatsvinden.<sup>297</sup>

Jansma werkte zijn opvattingen uit in de *Nota I&A organisatie* die hij op 15 november 1991 richtte aan de Stuurgroep I&A. Daarin kwam hij met voorstellen die voor velen nogal ingrijpend waren, maar wel in lijn lagen met de opdracht van het college uit 1990 om de weg van integraal management en intern ondernemerschap in te slaan. In de eerste plaats pleitte hij ervoor om de beleidsontwikkeling anders te structuren ter voorkoming van 'twee kapiteins op het schip'. Hij stelde voor deze verantwoordelijkheid te beleggen bij de concernafdeling I&A en gelijktijdig de Stuurgroep I&A te vervangen door verschillende gebruikersgroepen (op beleids-,

---

<sup>295</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notulen Stuurgroep I&A 13 september 1991

<sup>296</sup> Collectie Beets, map Concernafdeling I&A, 1990 - 1991, notitie 20 september 1991.

<sup>297</sup> Ibidem, brief 8 november 1991. Onderstreping in de originele tekst.

(systeem)beheers- en (applicatie) operatieniveau) die de voorstellen van de concernafdeling moesten toetsen voordat deze aan het bestuur voorgelegd ter vaststelling werden. In de tweede plaats gaf hij de aanzet tot het formuleren van een doelstelling die binnen van vijf jaar te realiseren moest zijn. Deze bestond uit de volgende componenten: decentralisatie waar mogelijk en centralisatie waar gewenst, gegevensgerichtheid (n.a.w. gegevens, vastgoed), een apparatuurlijn (IBM en Wang), netwerken (het ontwikkelden van een eenheid in de verscheidenheid met het oog op beheersbaarheid en beveiliging), een software/pakkettenbeleid (ondersteuning database-software, tekstverwerking, grafische programma's) en een doeltreffende gebruikersorganisatie. In de derde plaats wilde hij werken aan een algemeen beleid gebaseerd op een gemeenschappelijke visie.

Met de nota gaf Jansma een aanzet tot een visie voor het I&A werkterrein die hij onderverdeelde in drie hoofdzaken. De eerste was de ontwikkeling van een tactisch beleid, gevolgd door een visie op personeel en organisatie en als laatste een visie op bestuurlijke en financiële procedures en inkoopbeleid. Het tactisch beleid op zijn beurt bestond uit vier onderdelen: syst(eem)ologisch, technologisch, datalogisch en infologisch. Voor de syst(eem)ologische onderdeel van het tactisch beleid maakte Jansma gebruik van het concept van de contractuele multi-organisatie (CMO) dat hij ontleende aan Kastelein en Lammers.<sup>298</sup> Dit concept hield in dat de onderdelen van de organisatie nogal zelfstandig zouden opereren maar dat er tussen de delen van de multi-organisatie afhankelijkheidsrelaties bleven bestaan waarvoor interne contracten zouden worden gesloten. Op technologisch gebied leidden de afhankelijkheidsrelaties ertoe dat de noodzaak bleef bestaan voor concernsystemen die met elkaar konden communiceren. Het is typerend voor het toenmalig denken over standaardisatie dat Jansma dit direct vertaalde in een fabrieksstandaardisatie op IBM apparatuur en -netwerken. Wat betreft de netwerkontwikkeling zag Jansma twee mogelijke richtingen: enerzijds voortgaan op de reeds ingeslagen weg van een integraal netwerk op basis van een OSI-structuur met glasvezelbekabeling en centrale besturing.<sup>299</sup> De andere mogelijkheid was het zoveel mogelijk vrij laten van de inrichting van lokale netwerken in de eigen omgeving. Dit laatste had voordelen uit oogpunt van risicospreiding en minder beheerwerkzaamheden. Een uitspraak welke aanpak zijn voorkeur had, ontbreekt echter. Het derde onderdeel (datalogisch)

---

<sup>298</sup> Jansma bedoelde waarschijnlijk prof. dr. J. Kastelein, zie <https://www.bestuurskunde.nl/2020/05/26/in-memoriam-prof-dr-j-kas-kastelein/> en prof. dr. C.J. Lammers ([https://nl.wikipedia.org/wiki/Cor\\_Lammers](https://nl.wikipedia.org/wiki/Cor_Lammers)). Geraadpleegd op 25 november 2021..

<sup>299</sup> Het OSI-model is een door ISO gestandaardiseerd referentiemodel voor datacommunicatiestandaarden, ter bevordering van de interoperabiliteit tussen heterogene [netwerktopologieën](#). Het [acronym](#) OSI staat voor: Open Systems Interconnection. <https://nl.wikipedia.org/wiki/OSI-model>. Geraadpleegd op 27 oktober 2021.

ging vooral over het bevorderen van gegevenstandaardisatie, wat hij praktisch vertaalde in het zoveel mogelijk voorkomen van dubbele registraties. Het middel dat hij daarvoor wilde inzetten was het gebruik van *Gemeentelijk Functionele Ontwerpen* (GFO) voor overheidsadministraties. De ontwikkeling en het gebruik daarvan werd gestimuleerd door de VNG en de Bestuurlijke commissie voor Overheidsautomatisering (BOCO), een commissie met vertegenwoordigers van de ministeries, provincies en gemeenten. In het vierde infologische onderdeel stond het streven centraal dat de gegevens uit de diverse gemeentelijke systemen door transformatie zou leiden tot beleids- en bestuursinformatie. In dit tactisch beleid zien we ideeën die ook al voor kwamen in het SOAG-model.

De tweede hoofdzaak in de visie van Jansma was het personeels- en organisatiegebied. Hij beperkte zich tot de nieuw op te richten concernafdeling en daarbij behandelde hij drie vraagstukken. Het eerste was het organisatiemodel voor de concernafdeling. Daarna centralisatie versus decentralisatie en als laatste de huisvesting. Voor de structuur binnen de concernafdeling werd een model voor de korte termijn geïntroduceerd waarbij de twee oude automatiseringsafdelingen (Gemeentehuis en Stadskantoor) geplaatst werden onder één nieuwe afdeling Automatisering. Daarnaast werd een afdeling Informatiemanagement ingesteld. Voor de langere termijn werd gedacht aan een derde afdeling: een Informatiecentrum dat vooral tot taak zou krijgen om de ondersteuning van gebruikers te verbeteren. Het vraagstuk van (de)centralisatie wilde Jansma oplossen door de medewerkers decentraal te huisvesten, namelijk daar waar de minicomputer en gebruikers waren. In verband met de gedeeltelijk centraal en gedeeltelijk decentrale plaatsing werden wensen geuit ten aanzien van de huisvesting.

De derde hoofdzaak betrof de bestuurlijke en financiële procedures en het inkoopbeleid. De visie van Jansma was dat de nieuwe afdeling gezien moest worden als een facilitair bedrijf dat marktconform zou gaan opereren. Deze opvatting was geheel in lijn met het CMO-concept, maar hij deed daarbij deed wel wat water bij de wijn. Ter voorkoming van 'versnippering' en aantasting van de marktconformiteit van de afdeling I&A moest het inkoopbeleid wèl gecentraliseerd worden. Dit leidde tot de vraag naar de financieringswijze van de concernafdeling I&A: doorberekening naar de concernonderdelen of financiering uit de algemene middelen? Hoewel de eerste wijze zou bijdragen aan het kostenbewustzijn gaf Jansma toch de voorkeur aan de tweede manier. Daarnaast zag hij voor zijn afdeling een belangrijke rol weggelegd bij het toetsen van de automatiseringsvoorstellen van de concernonderdelen gelet op kosten en beslag op de materiële en personele infrastructuur. De aanvragers zouden echter zelf de dekking voor hun wensen moeten vinden. Na advies van de afdeling I&A zou het Strategisch Gebruikers Overleg (SGO – de opvolger van de Stuurgroep I&A) de voorstellen toetsen aan de strategische I&A doelstellingen. Daarnaast zou er ook nog een Tactische Gebruikersgroep (TGG) moeten komen bestaande uit de I&A coördinatoren van

de concerneenheden. Deze groep moest de plannen beoordelen op hun plaats binnen het geheel van het gemeentelijk informatie- en automatiseringsbeleid. De uiteindelijke besluitvorming was aan het college van B&W.<sup>300</sup>

De nota riep weerstand op. Binnen een week na verzending schreef P. Arends (stafmedewerker I&A bij de DOW) een memo aan zijn directeur J. Lagerweij. Zijn kritiek was niet mals: de nota van Jansma bevatte sterk centraliserende tendensen en het leek erop dat de resultaten uit het Oktopus-project helemaal vergeten waren. Hij voegde daaraan toe, dat niet voor niets op dat moment toch het LOZ-project met Themagroep 7 liep. Ook werd de rol van de I&A coördinatoren van de organisatieonderdelen zijns inziens gemarginaliseerd. Tot slot miste hij totaal het belangrijke onderwerp van de gebruikersopleidingen.<sup>301</sup> Het is niet te achterhalen in hoeverre hij op dat moment bij anderen weerklank vond, maar het is achteraf gezien wel een voorbode van latere kritiek op de nieuwe afdeling. Hoe dan ook, in januari 1992 stelde het college van B&W het voorlopige organisatie- en formatieschema van de concernafdeling I&A vast. Ook moest de concernafdeling I&A met het 'veld' binnen een jaar bindende afspraken maken over het takenpakket. Eén van de bijlagen van dit besluit is de personele bezetting in december daaraan voorafgaande. Uit de vergelijking met het personeelsoverzicht van september vallen twee dingen op. In de eerste plaats ontbreken de I&A functionarissen buiten de concernafdeling, terwijl aan deze functionarissen in voorafgaande discussies juist zo'n belangrijk rol werd toegekend naast de centrale I&A afdeling. In de tweede plaats valt op dat vijf van de 22 personeelsleden van de afdeling inhuurkrachten waren. Dit onderstreept hoe afhankelijk Zaanstad was geworden van externe expertise op automatiseringsgebied.<sup>302</sup>

Het eerste jaar van de concernafdeling I&A kende nogal wat strubbelingen. In het eerste jaarverslag dat de periode besloeg van 1 oktober 1991 tot 4 januari 1993 sprak W. Wolfswinkel, die plaatsvervangend hoofd van de afdeling geworden was geworden, van een 'turbulent jaar'. De afdeling werd geconfronteerd met allerlei ingrijpende ontwikkelingen: de mainframe computers maakten plaats voor allerlei minicomputers, HCS (de leverancier die ICI had overgenomen) ging failliet, invoering van een nieuwe infrastructuur, nieuwbouw voor de DMB met gelijktijdige invoering van een nieuwe beheerapplicatie en daarnaast het opstarten van allerlei activiteiten zonder dat de concernafdeling daarin gekend was. Het verslag eindigde dan

---

<sup>300</sup> NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. 96, brief met bijlage van R. Jansma aan Stuurgroep I&W 15 november 1991. Dit exemplaar bevindt zich in archief van DVG en bevat uitgebreide (kritische) aantekeningen waarin relatie met Oktopus-project werd gelegd. Vermoedelijk afkomstig van J.F.I. van den Broek die zich vaker kritisch uitte over centralistische tendensen op I&A gebied.

<sup>301</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 862, memo 20 november 1991.

<sup>302</sup>Collectie Beets, map Concernafdeling I&A, 1990 - 1991, concept besluit B&W 20 januari 1992.



ook met een pleidooi voor meer onderlinge samenwerking en waardering. Daarbij werd een beroep gedaan op de uitgangspunten zoals deze waren aanvaard tijdens het LOZ-project om het gemeentelijk belang op de voorgrond te stellen. Het uiteindelijk doel daarvan was immers het verbeteren van de dienstverlening aan de burgerij van Zaanstad was.<sup>303</sup>

Het jaarverslag kwam niet zomaar uit de lucht vallen. In december 1992 was de discussie over het vermeende centralistische optreden van de concernafdeling I&A weer opgelaaid. Deze begon met een brief vanuit de directie van de DMB aan alle andere directeuren waarin om inbreng werd gevraagd ten behoeve van een inventarisatie van de goede en minder goede punten op I&A gebied. Als aanleiding tot deze inventarisatie noemde de schrijver (waarschijnlijk P. Keijzer) de volgende punten: onvrede over het slechte functioneren van de Stuurgroep I&A, het ter ziele gaan van het Technisch Gebruikersoverleg (TGO) en het ontbreken van een dialoog als gevolg van de rigide opstelling vanuit de concernafdeling I&A. Daarbij refereerde hij aan de slotanalyse van het Oktopus-project 'Centraal wat moet, decentraal wat kan'.<sup>304</sup> Kennelijk bestonden er uiteenlopende interpretaties van dit motto.

Er kwam bijval vanuit enkele andere directies (DOW en GSD) en in januari verscheen het resultaat van de inventarisatie in de vorm van de concept notitie *I&A CENTRAAL*. Ook in deze notitie werd weer gerefereerd aan het inzicht verworven in het Oktopus-project 'Centraal wat moet, decentraal wat kan'. De opsomming van sterke en zwakke punten van de concernafdeling was erg uitgebreid. Er heerste tevredenheid over bijvoorbeeld het opvangen van het faillissement van HCS, de aanleg en beheer van de netwerken, de contacten met individuele medewerkers en medewerksters en de oplevering van het netwerk bij DMB binnen de aangegeven tijd en kosten. De waslijst met negatieve punten liep nogal uiteen: ontevredenheid over operationele zaken en uitlopende projecten, problemen over kostenverdelingen, te grote afhankelijkheid van externe krachten en vooral slechte communicatie en onduidelijkheid over visies en uitgangspunten ten aanzien van I&A. Terloops deden de schrijvers van deze notitie een opmerkelijke uitspraak, die ons veel zegt over de interne verhoudingen binnen de gemeentelijke organisatie: 'Er bestaat voor een deel evenredigheid tussen de mate van kritiek en de letterlijke afstand tot het Gemeentehuis'.<sup>305</sup> Dit geluid lijkt erg op wat Vos en Visser de 'gebouwgebonden' controverse tussen Bannehof en Stadskantoor noemden.<sup>306</sup> (Zie paragraaf 6.1.4).

---

<sup>303</sup> NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. 96, brief met bijlage 19 februari 1993.

<sup>304</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60 briefwisseling 7 december 1992; NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. 96 brief 28 december 1992.

<sup>305</sup> NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. 96, 18 januari 1993.

<sup>306</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 381, Vos en Visser, (...) 11 Diensten.

De schrijvers van *I&A CENTRAAL* zochten de oplossing in twee richtingen: verbetering van de overlegs- en beslissingsstructuur en het opstellen van een werkplan. De verbetering van de overlegstructuur bestond uit het versterken van de rol van het TGO en op den duur overnemen van de rol van de Stuurgroep I&A door het GMT. De minimale ingrediënten voor het werkplan waren: de missie van I&A, samenwerkingsvormen en bevoegdheden, taken en bevoegdheden TCO en Stuurgroep, begripsdefinities, budgetverantwoordelijkheid en budgetverdeling, meerjarenplanning, jaarplan, tempo en wijze van deskundigheidsbevordering binnen I&A en bij de dienstcoördinatoren, tempo en wijze van afbouw inhuur derden, ontwikkelen modelcontracten voor de I&A dienstverlening aan de andere organisatie-eenheden en uniforme taakomschrijving dienstcoördinatoren I&A.<sup>307</sup> Met opzet geef ik de voorafgaande opsomming volledig weer omdat daar twee zaken aan opvallen. Namelijk wat er wèl staat en wat er juist aan ontbreekt. Qua onderwerpen wijkt het niet zo veel af van de organisatorische onderdelen uit het plan van Jansma. In vergelijking daarmee zijn er ook twee hoofdzaken die juist ontbreken vergeleken met het plan van Jansma. Dat is (uiteraard) het ontbreken van een centrale I&A afdeling met een sturende rol, maar nog opvallender is het totaal ontbreken van enige inhoudelijk richtinggeevende uitspraak over de toekomst van het I&A werkterrein. Dit zijn de zaken die Jansma benoemd had als de technologische, datalogische en infologische onderdelen van het tactisch beleid. Al met al wijst notitie weer in de richting van slechte communicatie en het ontbreken van een balans tussen gemeentebreed concernbelangen en dienstbelangen. Overigens waren niet alle directeurs het eens met de notitie. Zo waarschuwde E. Glas (directeur IZ) dat het weliswaar een goed en levendig stuk was, maar dat het gevaar bestond dat 'een ieder (...) "zijn eigen stoepje schoon [zal] willen vegen"'. Hij vond voorts dat de ideeën over opheffing van de stuurgroep op zijn minst voorbarig waren.<sup>308</sup> Waarom hij dat vond, is niet te lezen in het stuk, maar Glas liet zich vaker kennen als pleitbezorger van een sterk centraal apparaat.

Het lijkt er op dat de controverse niet heeft geleid tot een beleidswijziging van het college of van de leiding van de concerndienst I&A, maar wel tot duidelijke pogingen om beter rekening te houden met de Zaanstedelijke diensten. Zo is het jaarverslag van I&A dat aan het begin van deze paragraaf is genoemd, duidelijk opgezet als een defensief stuk, maar daar bleef het niet bij. In de hiervoor besproken *Nota I&A organisatie* van november 1991 had Jansma al aan gegeven de concernafdeling te willen gaan inrichten op basis van het concept van de Contractuele Multi Organisatie (CMO). Om daar verder invulling aan te geven liet hij studenten

---

<sup>307</sup> NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. 96, 18 januari 1993.

<sup>308</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, brief 21 januari 1993.

Bestuurkunde (Vos en Visser) vanaf maart 1992 tot april 1993 (dus gelijktijd met het verschijnen van bovenstaande kritiek) het in paragraaf 6.1.4 genoemde onderzoek uitvoeren naar de profielen van de elf gemeentelijke diensten. Dit had tot doel de interne omgeving van de concernafdeling I&A in beeld te brengen om daarmee beter te kunnen aansluiten op haar gedecentraliseerde omgeving. Tegelijkertijd was dit onderzoek bedoeld als ondersteuning voor Jansma's eigen promotieonderzoek naar '(...) het passendheidsvraagstuk van een nieuwe, centrale Informatie en Automatiseringsafdeling op een gemeentelijke organisatie die zich ontwikkeld in de richting van een Contractuele Multi Organisatie (...)'. Hoewel dit promotieonderzoek nooit is afgerond, is het werk van Vos en Visser niet minder interessant. In het algemeen constateerden zij dat de ambtelijke organisatie van Zaanstad op drie belangrijke voorwaarden afweek van het CMO-concept: budgetoverschotten vloeiden terug naar de centrale kas, de werknemers moesten tijdschrijven en er was feitelijk gezien sprake van winkelnering op het gebied van personeelszaken en I&A. Ten aanzien van automatisering vulden zij het eerder genoemde beeld van verkokering en balkanisering aan door te spreken in plaats van dertien geautomatiseerde eilanden te spreken van twintig atollen. Voor het welslagen van de concernafdeling I&A gaven zij de volgende voorwaarden: in de eerste plaats moest er duidelijkheid komen over het takenpakket en dienstverlening door de afdeling, die bovendien van hoge kwaliteit zou moeten zijn, in derde plaats moest er duidelijkheid komen over wat centraal werd aangepakt en wat decentraal en wie daarvoor de verantwoordelijken waren en tot slot moest de afdeling zelf sterk zijn. Resumerend stelden Vos en Visser dat er ondanks het Oktopus-project verschillende werkelijkheidsconstructies bestonden rond het te volgen I&A beleid.<sup>309</sup>

Na dit onderzoek verdween het begrip CMO totaal uit de Zaanstedelijke bronnen. In plaats daarvan werd vastgehouden aan het begrip *Integraal Management* dat al in 1991 in de besluiten van B&W als richting werd aangegeven. Het is de vraag of er zoveel verschil bestaat tussen beide termen. In de praktijk, zoals hierna zal worden besproken, maakt het naar mijn indruk niet zoveel uit. Hoe dan ook, bij de instelling van de concernafdeling I&A was besloten dat er na twee jaar een evaluatie zou plaatsvinden. Hiervoor werd de Orga Info Groep ingeschakeld, die in februari 1994 een advies opstelde. Dat bestond uit twee producten: de *Beleidsnota I&A* die zich richtte op het gemeentelijk beleid en het *Eindrapport I&A* dat over de concernafdeling ging. De schrijvers van deze beleidsnota's namen expliciet het integraal management als uitgangspunt. Dat hield in dat het management van de diensten en directies verantwoordelijk was voor de informatievoorziening en daarbij behorende automatisering binnen

---

<sup>309</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 381, Vos en Visser, (...) 11 Diensten 1, 114, 116, 118, 121 en 122.

hun organisatie. Daarbij kwamen enkele nieuwe gezichtspunten naar voren die zowel lagen op het terrein van de interne organisatie als op het terrein van informatie en automatisering.

Op het terrein van organisatie was bepaald dat Integraal management de overheersende richting was, maar hoe verhield zich dat tot de gemeentelijke situatie waarin diensten en directies veel elkaar aanvullende activiteiten hebben en bovendien een gemeenschappelijke infrastructuur hebben? De oplossing daarvoor bestond uit het nadrukkelijk onderkennen van het belang van kaders:

Ook voor de informatievoorziening en automatisering geldt, dat er kaders (concern-belang) zijn. Kaders die hun vertaling vinden in het concern I&A beleid. De kaders worden bepaald door bestuurlijke eisen zoals dienstverlening aan burgers, omgaan met gegevens (meta-gegevensbeheer), interne en extern communicatie (vertaald in eisen aan software en inrichting infra-structuur), efficiency en bestuurlijke informatievoorziening. Verder bepalend voor de kaders is hoe wordt vormgegeven dat de diensten en directies deel uitmaken van één gemeentelijke organisatie.<sup>310</sup>

Vanuit het idee van het scheppen van kaders werd een verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden opgesteld die schematisch is vormgegeven in afbeelding 19. Deze matrix laat zien dat de concernafdeling deels eigen verantwoordelijkheden kreeg ten aanzien van ontwikkeling en instandhouding van concernbeleid en deels uitvoerende taken. Die uitvoerende taken bestonden uit twee categorieën: de inrichting en het beheer van de gemeenschappelijke voorzieningen (m.n. infrastructureel) en facilitaire diensten in opdracht van de diensten en directies. Opmerkelijk aan de nota was daarbij de positie van de Stuurgroep I&A. Hoewel er ontevredenheid was over het functioneren daarvan en Jansma al gepleit had voor opheffing ervan, stelde Orga Info voor de stuurgroep te handhaven waarbij het GMT als opdrachtgever zou optreden. Daarbij werd ook gewag gemaakt van een Hoofdprojectgroep die als een soort voorportaal van de stuurgroep zou optreden en als bewaker van de voortgang van alle projecten binnen de gemeente. Was hiermee de Stafgroep I&A teruggekeerd?

Zoals gezegd adviseerde Orga Info met klem het creëren van beleidskaders op het I&A gebied. Bij de uitwerking daarvan kwamen vier betrekkelijk nieuwe gezichtspunten naar voren. Om te beginnen een pleidooi voor standaardisatie om optimale communicatie tussen de diensten en directies mogelijk te maken. Het tweede nieuwe gezichtspunt was de prioriteit van het gegevensmanagement, dat op zichzelf al bekend was, maar in deze nota werd genoemd voorafgaande aan de techniek en heel uitgebreid werd behandeld. De schrijvers van de nota introduceerden daarbij het begrip *Gegevensplatform*. Daaronder verstonden zij het éénmalig

---

<sup>310</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 275, *Beleidsnota I&A Gemeente Zaanstad*, 4

verzamelen en vastleggen van gegevens en het gebruiken van deze gegevens op meer plaatsen gebruiken. De doelstelling hiervan was driedig: efficiency-voordeel, klantvriendelijkheid (burgers hoefden nog maar eenmaal wijzigingen door te geven) en kwaliteitsverbetering (immers gedeeld gebruik vereist actualiteit). Dit is een van de weinige keren waarbij gerefereerd werd aan klantvriendelijkheid in het belang van de burgers. Het begrip begrip 'metagegevens' kreeg ook voor het eerst een duidelijke plaats in het beleid. Onder dit begrip verstaan we de gegevens over de gegevens (bijvoorbeeld: waarover gaan de registraties, wat wordt er vastgelegd, definities, samenhang tussen gegevens, wijze van opslag, bron en bestemming en de verantwoordelijk beheerder). In dit kader kwam ook de verwijzing naar het Gemeenschappelijk Functioneel Ontwerp (GFO) naar voren. Daaraan is te zien dat de informatiedeskundigen in Zaanstad zich meer op de buitenwereld gingen oriënteren. Ook werd weer de relatie gelegd met de wens tot stuurinformatie.

Het derde nieuwe gezichtspunt was de wijze van benadering van de techniek. Deze nota is namelijk een van de eerste keren was waarin de opstellers opnieuw gebruik maakten van een architectuurbenadering. Dit blijkt uit het onderkennen van vier met elkaar samenhangende gebieden: de communicatie tussen de systemen, de inrichting van de systemen, de bouw en inrichting van toepassingen (applicaties) en de relatie tussen de toepassingen en de gegevensverzamelingen (de databases).<sup>311</sup> Binnen elk van die gebieden werden ook standaards gekozen om er voor te zorgen dat de communicatie tussen de onderdelen optimaal was. Daarbij kwamen enkele opmerkelijke keuzes naar voren. Wat betreft de operating systemen ging om leveranciersstandaarden: DOS en OS-2 voor de pc's, AIX(UNIX) voor de RS-6000 en OS-400 voor de AS400 voor de minicomputers (beide van IBM) en Oracle voor databases. Voor de bouw van applicaties echter ging het meer om open (dat willen zeggen niet-leveranciersgebonden) standaards zoals de voorkeur voor het functionele drielagenmodel (ophalen, verwerken en presenteren van gegevens) en het gebruik van het GFO.

Als vierde nieuwe element valt op dat de nota uitgangspunten bevatte voor een financieel model voor de verrekening van de kosten van de concernafdeling I&A dat gebaseerd was op dezelfde driedeling als genoemd in afbeelding 19. De kosten voor concernbeleidsactiviteiten zouden worden gebudgetteerd en dus centraal gefinancierd. Voor de kosten van de centrale voorzieningen die gebaseerd waren op gezamenlijke afspraken zou een voorcalculatie moeten komen op basis van mens- en machineuren om budgetten te kunnen toekennen. Onderzocht moest worden in hoeverre het mogelijk zou zijn om deze kosten toe te rekenen aan

---

<sup>311</sup> Zie voor gebruik van architectuurbenadering paragraaf 6.2.3 over project Technische Infrastructuur Automatisering (TIA).

afzonderlijke diensten en directies. Bij de facilitaire activiteiten was de verwachting dat het veelal ging om kosten op basis van mensuren die doorbelast konden worden aan de afzonderlijke diensten en directies.

Afbeelding 19. Verdeling verantwoordelijkheden I&A binnen de gemeentelijke organisatie

organisaties	CONCERN-AFDELING I & A		Diensten	opmerkingen
	beleidv.	ondersteuning	Directies	
taken m.b.t.		centraal	faciilit.	
<b>1. beleid/beheer budgets</b>				
- concern-beleid	●		◐	besluit in stuurgroep I&A
- beleid diensten/directies	◐		●	toetsing
- beheer centraal budget	●			
- beheer budgets decentraal			●	
<b>2. gegevensbeheer</b>				
* metagegevensbeheer	●		◐	
* basisregistraties				
- op/inrichten	●	◐	◐	
- beheer	◐	◐	●	
* appl.gebonden geg.beheer			●	
<b>3. applicaties</b>				
* aanschaf				
- adviseren		◐	●	
- besluiten	◐		●	toetsing bij geb. infrastr.
- inkoop		●		inkoopteam
* implementeren		◐	●	
* gebruikmaken van:				
- stand alone apparatuur		◐	●	
- centrale apparatuur		◐	●	
- netwerk		◐	●	
* beheer applicaties			●	
* systeem-engineering		●		
<b>4. infrastructuur</b>				
* aanschaf centr.app.		●		inkoopteam
* aanschaf systeemsoftware		●		inkoopteam
* aanschaf p.c's				
- advisering			◐	
- besluiten	◐		●	toetsing bij geb. infrastr.
- inkoop		●		inkoopteam
- installeren			◐	wat/waar dienstverantw.
* systeembeheer				
- centrale apparatuur		●		
- pc's			◐	
* netwerk		●		
<b>5. projecten</b>				
* Concern-projecten	●	◐	◐	
* projecten (diensten ed)	◐			afst. concern I&A-beleid
- opdrachtgever			●	
- advisering		◐	●	
- project-management		◐	●	

● = verantwoordelijk voor en bevoegd om besluiten te nemen  
 ◐ = ondersteuning  
 ◑ = betrokken bij/in overleg met

Bron: NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 275, Beleidsnota I&A Gemeente Zaanstad

Het kan niet met stelligheid vastgesteld worden in hoeverre deze nota meteen na verschijning toepassing kreeg. Wel is het duidelijk dat interne contractering en doorbelasting

van kosten door de stafafdeling I&A op gang begon te komen. Dat begon in de winter van 1994/1995 met de DSOW en GSD in de vorm van mantelovereenkomsten en service level agreements (SLA) wat een uitwerking was van de algemene notitie *Interne Dienstverlening*. Een saillant detail is dat de schrijvers van het voorstel, J. Hiemstra en T. Beets, terloops opmerkten dat de concernafdeling I&A zich aan oriënteren was op externe voorbeelden zoals ISO 9000 en ITIL (Information Technology Infrastructure Library).<sup>312</sup> ISO9000 is een reeks van standaarden die voorschrijven hoe een organisatie haar kwaliteit kan waarborgen.<sup>313</sup> ITIL is een referentiekader voor het inrichten van de beheerprocessen binnen een IT organisatie en bestaat uit reeks van best practices (de beste praktijkoplossingen) en concepten.<sup>314</sup> Wat wel met zekerheid gezegd kan worden, is dat er na de Beleidsnota I&A uit 1994 geen rust in de organisatie kwam. In februari 1995 werd opnieuw een bezuinigingsronde ingevoerd waarbij er uitgesproken ideeën werden gelanceerd op I&A gebied: een onderzoek naar de exploitatiekosten van het data- en telefoonverkeer en het verminderen van de I&A kosten vooral op het gebied van systeembeheer. Daarnaast waren ook enkele algemenere maatregelen van belang, zoals een bedrijfsonderzoek naar de interne dienstverlening, efficiënter organiseren van beleidsprocessen en gemeentebreed invoeren van een geavanceerd werktijdenregistratiesysteem.<sup>315</sup>

Deze maatregelen en de lopende discussies over de invoering van integraal management waren in augustus 1995 aanleiding voor mevrouw M.Spoor-Dijkhout, adviseur bij I&A om de discussienota *I&A Strategie* te schrijven. Het is onduidelijk of zij dit deed in opdracht of op eigen initiatief maar het doel was wel duidelijk: het geven van een aanzet tot een bedrijfsplan en voor het bestuur een discussiestuk met betrekking tot het toekomstig IT-beleid. Het stuk bevat een vrij uitvoerige omgevingsverkenning van de afdeling. In de externe omgeving onderkende zij ingrijpende veranderingen in de wetgeving, opkomende gegevensuitwisseling met andere instanties, burgers die een betere diensverlening verlangden en allerlei markttrends. Bij die trends werd voor het eerst in Zaanse stukken gewag gemaakt van enkele grote technologische ontwikkelingen in de jaren '90, waaronder met name het groeiend aanbod van applicaties die gebruik maakten van Windows, de CD-Rom, de opkomst van de elektronische snelweg en internet. In de interne omgeving van de I&A afdeling zag zij verschillende ontwikkelingen. Enerzijds de al genoemde sectorvorming, bezuinigingen, integraal management en het gemeentelijk huisvestingsbeleid. Anderzijds noemde zij enkele onderwerpen die ik nog niet

---

<sup>312</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 275 besluit B&W 26 januari 1995; idem, inv. nr. 2016/58, notitie 23 januari 1995.

<sup>313</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](https://nl.wikipedia.org/wiki/ISO_9000). Geraadpleegd op 6 april 2022.

<sup>314</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Information\\_Technology\\_Infrastructure\\_Library](https://nl.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library). Geraadpleegd op 6 april 2022.

<sup>315</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 812, notitie 13 februari 1995.

eerder heb genoemd: de kerntakendiscussie (waarbij overwogen werd ondersteunende afdelingen af te stoten), productgericht werken (de vraag is in hoeverre de aan I&A opgelegde taken kostendekkend kunnen worden uitgevoerd) en de ontwikkeling van het werken met kengetallen en prestatiegegevens. De schrijfster vroeg zich of binnen de gemeente de ontwikkelingen van de informatietechnologie en binnen de organisatie wel op gestructureerde wijze werden aangepakt en of de wisselwerking daartussen wel genoeg onderkend werd. Vanuit deze ontwikkelingen kwam Spoor-Dijkhout tot een flinke waslijst van consequenties op het ontwikkelen van I&A:

1. Modulaire systeemopbouw waardoor meer flexibiliteit en gedeeld gebruik mogelijk werd.
2. Gegevensgerichtheid omdat gegevens het bedrijfskapitaal van de gemeente waren. De groei naar meer gemeenschappelijk gebruik daarvan noodzaakte tot de inrichting van gemeentelijke basisregistraties en meer professioneel beheer daarvan door database administrators. Juist de schaarste daaraan aan de markt was een noodzaak tot centraal gebruik. Hierbij refereerde zij aan het rapport van Orga Info dat hiervoor al aan de orde kwam.
3. Standaardisatie van hard- en software. die juist geld zouden kunnen opleveren bij bezuinigingen.
4. Rationele besluitvormingsstructuur: juist door politieke ontwikkelingen zou deze aangetast kunnen worden.
5. Incrementele planningsstrategie. De voeding daarvan moest komen vanuit de diensten, maar kon doorkruist worden door de op gang zijnde sectorvorming.
6. Client-server technologie die in de komende paragraaf 6.2.3 nader aan de orde zal komen
7. Eén beheerorganisatie van de systemen aangezien het grootste deel van het automatiseringsbudget opging aan beheer en onderhoud
8. Beveiliging: aandacht voor de personele invulling, toegangsbeveiliging, uitwijk en gegevensuitwisseling
9. Overgang van proces- naar informatietechnologie: tot voor kort koos elk organisatieonderdeel systemen die moesten voldoen aan zijn eigen eisen meestal bepaald door het specifieke bedrijfsproces. De ontwikkeling was gaande om steeds meer rekening te houden met de omgeving, zoals managementinformatie. Dit noodzaakte tot het in kaart brengen van alle informatiesystemen en per product bepalen welke gegevens nodig waren.
10. Architectuur voor de totale gemeentelijke informatiehuishouding waarbij zij de volgende onderdelen onderkend:
  - a. Technische infrastructuur: deze komt in de volgende paragraaf 6.2.3 aan de orde.



- b. Toegankelijk maken van concernapplicaties: integraal management vroeg om meer informatie per organisatieonderdeel en meer inzicht welke gebruikers welke applicaties gebruikten
  - c. Informatiebeleid: er moest een gemeentebreed en gedragen beleid komen welke bedrijfsprocessen en taken van belang werden geacht evenals een inschatting van toekomstige ontwikkelingen.
  - d. Financiële structuur: gerefereerd werd aan de discussie over de interne tarieven die beëindigd was.
  - e. Begeleiding van projecten: hier werd de rol van informatie-adviseur geïntroduceerd die als aannemer van het lijnmanagement samen met de dienstcoördinator I&A optrok.
  - f. Overlegstructuren: naast de Stuurgroep I&A (die anderhalve maand na dit stuk werd opgeheven) en de gebruikersoverleggen die ontwikkeling waren, was er behoefte aan een overlegorgaan op coördinatoreniveau. Gepleit werd om de Hoofdprojectgroep nieuw leven in te blazen omdat er met het grote aanbod aan projecten behoefte was aan een gemeentebreed afstemmingsorgaan.
11. Doeltreffende gebruikersorganisatie: daardoor kon de integraal manager ontlast worden ondersteund.
12. Budgetbewaking t.a.v. minisystemen en het netwerk: door centrale bewaking van budgetten kon afgewogen waarop eventueel te bezuinigen was
13. Inkoop van hard- en software en netwerkcomponenten: door inkoop te beleggen bij I&A zou bezuinigd kunnen worden.

De kern van dit voorstel is dat informatievoorziening en automatisering weer vanuit het geheel van de gemeentelijke organisatie werd gezien en dus weer een pleidooi was voor een vorm van centrale coördinatie. Tactisch gezien werd deze koers voorgesteld als een verlichting van de lasten van de integraal manager. De discussienota eindigde met een blik naar het jaar 2000 waarbij Spoor-Dijkhout met een pleidooi kwam om als gemeente energie te steken in research en development op I&A gebied. Daardoor zouden marktontwikkelingen, trends en samenwerkingsverbanden uitgetest kunnen worden zodat het bestuur tijdig geïnformeerd kon worden over op handen zijnde veranderingen. Ondanks alle turbulentie en onzekerheden moest I&A staan voor een groot goed van de gemeentelijke organisatie en dat waren de verzamelde gegevens van de gemeente. Het was dan ook niet aan te bevelen om de controle en besturing daarvan uit handen te geven.<sup>316</sup>

---

<sup>316</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 275, M. Spoor-Dijkhout *I&A strategie Discussienota 2 augustus 1995*.

Het ziet er naar uit dat deze nota weinig invloed op de besluitvorming heeft gehad. Toch is deze van belang omdat het inzicht biedt welke uitdagingen en antwoorden daarop vanuit de afdeling I&A naar voren werden gebracht. Het college nam op 19 september 1995 het besluit tot definitieve invoering van het integraal management dat ook al in paragraaf 6.1.3 al aan de orde is gekomen. Dit besluit bevatte nogal stellige uitspraken die verregaande consequenties hadden voor het I&A werkgebied. De diensten en directies kregen de volledige verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het I&A beleid, waarbij als uitgangspunt gold dat alle taken decentraal zouden worden uitgevoerd tenzij uit effectiviteits- en efficiency oogpunt centrale uitvoering gewenst was. Om dit besluit te concretiseren werd een zogeheten 'bolletjesschema' gebruikt. Helaas ontbreekt in het dossier de juiste bijlage, maar waarschijnlijk is dit schema dat hiervoor getoond is als afbeelding 19.

Het besluit tot invoering van integraal management bevatte echter nog twee ingrijpende maatregelen. De discussie over de Stuurgroep I&A werd beslecht met de opheffing daarvan. De taken werden overgeheveld naar het GMT dat de primaire verantwoordelijkheid kreeg voor het bepalen van de mate waarin beleidskaders voor de centrale middelen gewenst dan wel noodzakelijk waren. De concernafdeling I&A kreeg daarbij de opdracht om met de overige I&A deskundigen binnen de gemeente (dat waren de I&A functionarissen van de sectoren) op grond van het criterium van ongewenste diversiteit in beleid een opsomming te maken van zaken waarvoor wel een centraal beleidskader noodzakelijk was. Volgens het advies bij het besluit ging het om de volgende taakvelden: apparaatlijn (koppeling en quantumkortingen bij inkoop), netwerkbeleid (capaciteit en koppelingen), beveiliging, concernbreed gegevensbeleid en – beheer (uniformiteit bij NAW-gegevens en vastgoed) en concernbreed softwarebeleid (koppelingen). Dit betekende nogal een inperking van de macht van de concernafdeling I&A wat de tweede maatregel bevestigde. De bewaking op de hantering en naleving van de beleidskaders die in het GMT werden vastgesteld kwam bij de afdeling Concerncontrolling te liggen.<sup>317</sup> Hoe het verleggen van de verantwoordelijkheden uitpakte, valt door de gekozen periodisering van dit onderzoek buiten beschouwing hoewel er binnen de onderzochte jaren wel enkele voorbodes te zien zijn. En die waren niet goed. Al enkele jaren voor de formele invoering van het integraal management had het GMT als vast agendapunt de PIOF-taken (Personeel, Informatie, Organisatie en Financiën). Als we kijken naar de notulen dan werd zo nu en dan over personeel en organisatie gesproken en over informatie en automatisering vrijwel niet.<sup>318</sup>

---

<sup>317</sup> NL-ZDGAZOA-0177, inv. nr. 382, besluit B&W 19 september 1995

<sup>318</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 979, notulen GMT 1990-1993 en inv. nr. 811, notulen GMT 1994-1995.

Deze ontwikkelingen leidden tot onrust bij de medewerkers van de afdeling I&A. Op 11 januari 1996 richtten T. Beets, G.J. Doves, R.J.Jansma en F.J.M. Kerkhoven zich tot de N.Th. Smit, die als waarnemend gemeentesecretaris fungeerde. Zij waren ongerust over de toekomst van de I&A functie in de gemeente. Binnen een week kregen zij een tweeledig antwoord: Jansma, als hoofd van de afdeling, zou een gesprek krijgen met directeuren IZ (E. Glas) en FIN (J. van Ark). Met Kerkhoven, die leidinggevende was geworden van het bureau Infrastructuur, zou een gesprek komen over de personeelsproblematiek. De ernst van de situatie bleek op 18 januari toen ideeën over de splitsing en opdeling van de concernafdeling I&A over de sectoren voor E. Glas aanleiding was om voor te stellen de afdeling I&A uit de directie Financiën te halen en op te nemen in de nieuw te vormen Dienst Middelen en Dienstverlening.<sup>319</sup>

In maart daaropvolgende bespraken de vier voormannen van de afdeling I&A met mevrouw E. Heijting van adviesbureau Boere Croon, die de invoering van integraal management begeleidde, hun ideeën over concernafdeling I&A binnen de gewijzigde omstandigheden. Kerkhoven belichtte vooral de penibele personeelssituatie van het bureau Infrastructuur en de onzekerheid over de continuïteit van de dienstverlening aan de andere diensten waarmee SLA's waren afgesloten. Daarbij signaleerde hij enkele trends: het beschikbaar komen van informatie via publieke netten en meer thuiswerken. Dat leidde tot de noodzaak voor een beveiligingsbeleid waarin rekening werd gehouden met de eisen uit de Wet Persoonsregistraties (WPR). Met de groei van het aantal en de verscheidenheid in applicaties was ook de behoefte ontstaan aan applicatiebeheerders. De bijdrage van Beets ging over de gevolgen van integraal management voor de besturing van de organisatie. Door de sturing van de PIOF-middelen zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen, ontstond volgens hem juist de behoefte aan een goed toegerust beleids- en beheersinstrumentarium en de noodzaak van meer aandacht voor 'horizontale coördinatie'. De oplossing hiervoor zocht hij vooral in de vorming van een matrix-organisatie die daarvoor de middelen leverde. Doves trok deze lijn door naar betekenis van de verandering voor de Concernafdeling I&A. De bijdrage van Jansma richtte zich vooral op de vereiste kwaliteit van de bestuurlijke informatievoorziening bij integraal management. Een belangrijke voorwaarde was dat de gemeente de beschikking zou hebben over een gemeentebreed informatiemodel.<sup>320</sup> Hoe verhieldden deze stukken zich tot de discussienota van Spoor-Dijkhout? De grootste overeenkomst is wel het belang dat zij hechtten aan de rol van I&A voor de organisatie onder nieuwe besturingsfilosofie. Ook zien we in alle bijdragen de behoefte aan horizontale verbanden in de organisatie en is er ook aandacht voor

---

<sup>319</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 275, brieven 11, 16 en 17 januari 1996.

<sup>320</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 275, notitie 14 maart 1996.

de technologische vernieuwingen (met name de opkomst van internet). Het belangrijke verschil is dat de bijdrage van Spoor-Dijkhout een zeer consistente opbouw heeft en vrijwel alle aspecten van I&A behandelde. De bijdragen van de vier heren vertonen minder onderlinge samenhang. Het lijkt erop dat zij elk aspecten behandelden die hen aan het hart lagen. Een belangrijke lacune in de bijdrage van Spoor-Dijkhout is de personele kant, die juist weer meer door Kerkhoven werd behandeld. Wat er terecht kwam van deze bijdragen valt buiten de onderzoeksperiode.

### 6.2.3 IT infrastructuur en locatie

In het vorige hoofdstuk (paragraaf 5.2.3) hebben we al kennisgemaakt met de infrastructurele problematiek waar de gemeente Zaanstad naast alle organisatorische perikelen ook nog eens met te maken kreeg. Om deze reden werd eind 1989 het project *Technische Infrastructuur voor Automatisering voor de organisatie van de Gemeente Zaanstad in de jaren 90* (TIA) opgestart. De opdrachtgever was de Stuurgroep I&A, maar de grote motor achter het plan was T. Beets. In de door hem opgestelde projectomschrijving werd gesproken over een 'referentiemodel' waaraan concrete vervangingsvoorstellen zouden worden getoetst. Hij noemde drie voorbeelden waarvoor keuzes gemaakt moesten worden: een pakket voor de financiële administratie op de AS400 (zie ook paragraaf 6.3.4), vastgoedconcept op basis van Wang-VS en/of AS400 (zie paragraaf 6.3.7) en de verdere uitwerking van DISZA voor postregistratie en voortgangsbewaking (zie paragraaf 6.3.6). In een latere versie van het stuk werden daaraan toegevoegd: de interne bekabeling voor het nieuwe stadskantoor en het gemeentehuis en de benutting van de nieuwe VOX-6110 PABX telefooncentrale en de data-spraakverbinding tussen het stadskantoor en het gemeentehuis. Afbeelding 20 laat de oudst aangetroffen versie van het ontwerp van de technische infrastructuur zien. Het plan van Beets was een van de eerste keren waarin een architectuurbenadering niet alleen werd besproken maar ook toegepast. Kenmerkend voor de aanpak was het opbouwen van een nieuwe infrastructuur op basis van een lagenmodel dat samenhang met de functies van de laag, de gebruikte techniek, de betrokken organisaties en de gebruikte toepassingen. Vanwege de enorme investeringen, die geschat werden op f 10 miljoen in de periode tot 1996, nam het college de ongebruikelijke stap om een contra-expertise te laten uitvoeren. Een opvallend detail voor de relatie met leveranciers was de gemengde samenstelling van de projectgroep TIA. De Zaanse deelnemers waren Van Ark (projectleider), Beets (adviseur), De Lange projectsecretaris), Wolfswinkel (chef Automatisering DSOW) en De Vries (chef Automatisering FIN). Daarnaast zaten er vertegenwoordigers van leveranciers mee in de projectgroep TIA.<sup>321</sup>

---

<sup>321</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, Offerteaanvraag 10 december 1989.

Drie maanden later (maart 1990) ging de Stuurgroep I&A akkoord met het advies van de projectgroep om het bureau DCE dit onderzoek te laten uitvoeren. Dat hield meteen een tweeledige koerswijziging in: beperking van het onderzoek tot een eerste oriënterende fase waarin een nadere invulling van de projectopdracht gemaakt zou worden en beantwoording van de vraag welk automatiseringsconcept gehanteerd zou worden voor de apparatuur voor de vervanging van de uitkeringenadministratie van de GSD.<sup>322</sup> De adviseur van DCE, D. Mayhew, kwam al in mei met de tussenrapportage waar de stuurgroep om had gevraagd. Deze rapportage is om verschillende redenen van belang. Allereerst bevatte het een grondige ondersteuning van het TIA-concept dat door Beets was ontwikkeld, maar het gaf daarop wel een fundamentele aanvulling: het groeiend belang van personal computers werkzaam in netwerken. Daarnaast werden er ook twee kritische noten gekraakt over het I&A beleid van de gemeente. De eerste was het dringend advies, dat ik ook al in paragraaf 6.2.2.1 heb genoemd, namelijk om de beheersaspecten van algemeen belang voortaan centraal en top-down te benaderen. De tweede vergulde pil was de ongevraagde (en misschien ongewenste?) opinie van Mayhew dat de beheerkosten van de twee automatiseringsafdelingen die toen nog bestonden, relatief laag waren. Zijn advies was dan ook aanleiding om eens zorgvuldig te gaan kijken naar versluierde beheerkosten in de gemeentelijke organisatie, zoals het beheer van intern en externe applicatiesystemen van de individuele sectoren en de beheerkosten van pc's.<sup>323</sup> Het onderdeel van zijn advies dat ging over de uitkeringenadministratie komt aan de orde in paragraaf 6.3.3.

Na deze voortvarende start liep het TIA-project vast. Ondanks verschillende pleidooien van Beets om financiële middelen beschikbaar te stellen voor fase II werd in juni 1990 de stekker eruit getrokken. Uit de notulen van de Stuurgroep I&A blijkt dat de leden vonden dat de druk van de ketel was, omdat er een oplossing gevonden was voor de aanleiding van dit project. Zij bedoelden de succesvolle invoering van een nieuw financieel administratie, waarmee alle organisatieonderdelen in één systeem hun financiën konden bijhouden (zie paragraaf 6.3.4). Het bijkomende argument was dat de gedwongen temporisering geen gevolgen had voor lopende zaken. Ongetwijfeld speelde de zoveelste bezuinigingsronde daarin een belangrijke rol. De blijvende waarde van het TIA-project was volgens de stuurgroep dat het een kader had opgeleverd waaraan de verdere automatiseringsontwikkelingen getoetst konden worden.<sup>324</sup>

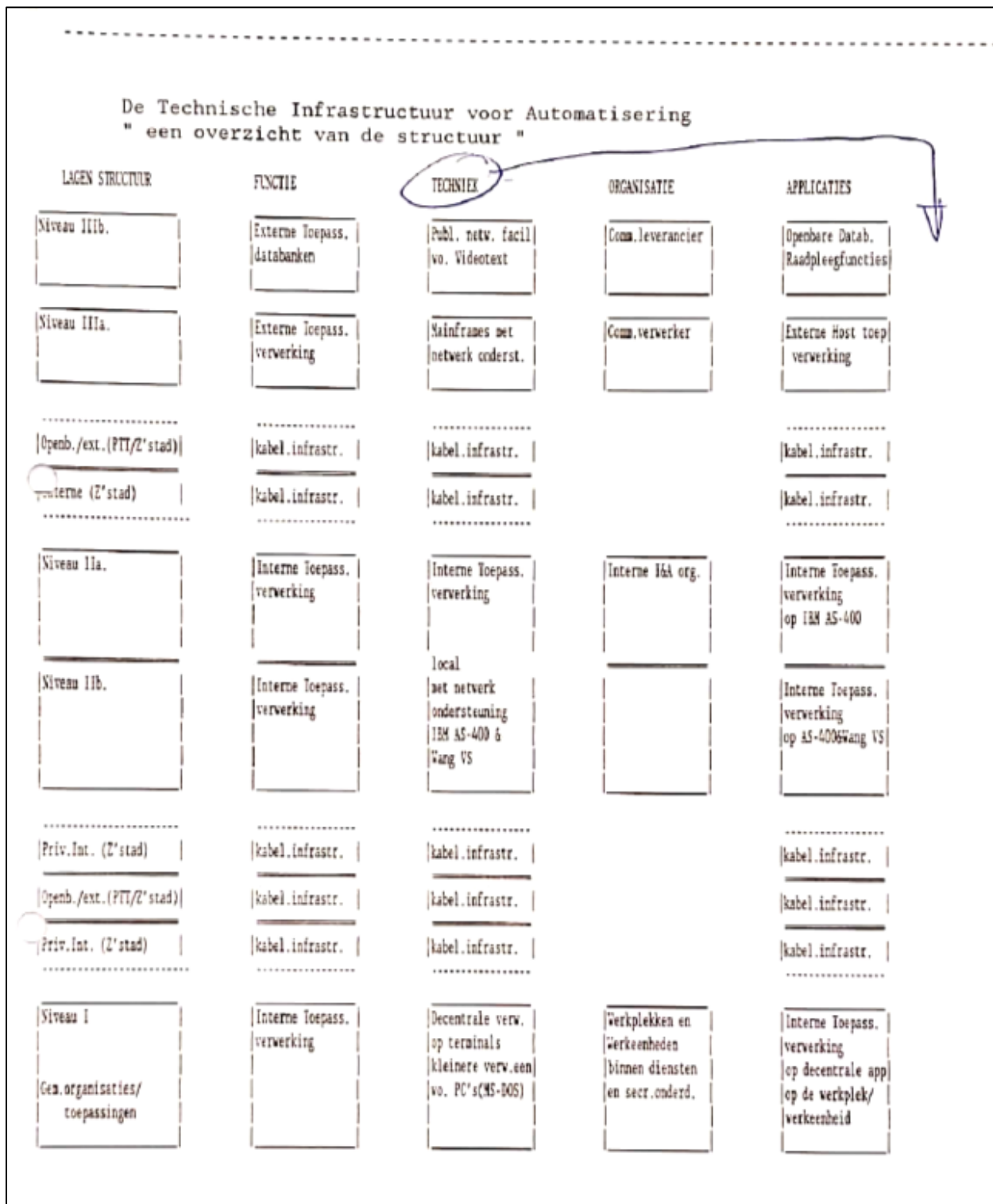
---

<sup>322</sup> Collectie Beets, map Contra-expertise TIA, brief 16 maart 1990; NL-ZDGAZOA-0165, 59, notulen Stuurgroep I&A 23 maart 1990.

<sup>323</sup> NL-ZDGAZOA -0166, inv. nr. 59 en NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, brief met rapport 1 mei 1990.

<sup>324</sup> NL-ZDGAZOA-0160, 61, notulen Stuurgroep I&A 22 juni 1990.

Afbeelding 20. Technische infrastructuur. Overzicht van de structuur.



Bron: NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, Een structuurschets voor de Technische Infrastructuur voor Automatisering [TIA] voor de gemeente Purmerend (versie 22 december 1989), 13.

Beets, de initiator van het TIA-project, was het bepaald niet eens met de beslissing om te temporiseren. Zijn argument was dat komende projecten juist met meer vertraging te maken zouden krijgen doordat telkens opnieuw een technisch profiel ontworpen moest worden. Daarbij legde hij verband met het toen nog lopende Oktopus-project, waarin de automatiseringsbehoeften van de diensten een van de hoofdmotieven was geweest. De meerwaarde van realisering van het TIA-project had kunnen zijn dat er een technische infrastructuur beschikbaar kwam om deze wensen te realiseren. Het gevaar van het niet doorgaan van TIA was volgens hem dat het individueel opportunisme de overhand zouHet besluit uit 1990 om de fundamentele aanpak van de technische infrastructuur op de lange baan te schuiven was in feite het voor zich uitschuiven van een hete aardappel. Ondertussen stapelden de problemen zich op: een groeiend aantal personal computers al dan niet in kleine netwerkjes, klachten over ontoereikende capaciteit en ontoereikende beschikbaarheid van minicomputers. Dit betrof niet alleen de beperking tot 'openingstijden' van 8 tot 17 uur op werkdagen, maar ook de traagheid.<sup>325</sup> Verder kwamen nog andere problemen op tafel: de toegang vanaf pc's tot de AS400 bracht het sluimerend gevaar van infecties met virussen aan het licht. Maar nog lastiger werd het probleem van de moeizame koppeling tussen de IBM en de Wang computers die in de komende paragrafen aan de orde zal komen krijgen.<sup>326</sup>

Met het oog op de ingebruikneming van het nieuwe stadskantoor aan de Ebbenhout en de renovatie van het gemeentehuis aan de Bannehof was het noodzakelijk om toch infrastructurele maatregelen te nemen. Dat werd het Zaannet-project. In de projectgroep die hieraan werkte, zaten bekende namen (Beets en De Lange) en enkele nieuwe namen (A. Abbekerk, A. van 't Veer, L. Overdorp en P. Wilms) en onbekende vertegenwoordigers van de leveranciers PTT en Nokia. Het op zich positieve resultaat van het Zaannet-project werd overschaduwed door tegenvallende kosten en prestaties waaraan met name de gebrekkige koppelbaarheid van de verschillende oplossingen van de betrokken leveranciers van hardware debet waren. Dit leidde tot interne meningsverschillen over oorzaak en technische oplossingen.<sup>327</sup>

In 1992 werd daarom opnieuw een contra expertise uitgevoerd. Ditmaal door de Maatschappij voor InformatieDiensten (MID) met als vraagstelling of de keuze voor de aanwezige infrastructuur achteraf gezien wel de juiste was. De hoofdconclusie die MID trok, was dat de aanwezige infrastructuur een goede basis was voor de toenmalige en te verwachten behoefte aan telefonie en informatievoorziening.

---

<sup>325</sup> NL-ZDGAZOA-0161, inv. nr. 61, notitie 07 juni 1990.

<sup>326</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, notitie 31 augustus 1990.

<sup>327</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 844, brief 10 januari 1992 en notitie 14 januari 1992.

Het belangrijkste gebrek dat geconstateerd werd, was wederom het beheer dat niet op orde was. In de woorden van de betrokken schrijver: 'Een technische infrastructuur zonder beheer zal niet de service aan de gebruikers kunnen geven die het op zich in zich heeft.' Dat gold eveneens voor de PABX telefooncentrales, die ongeschikt werden bevonden als basis voor de datacommunicatie. De keuze voor een eigen glasvezelverbinding tussen Bannehof en Ebbehout werd gerechtvaardigd genoemd, zeker rekening houdend met toekomstige groei van het datavekeer. Tot slot kwam de groei van het aantal pc's en LAN's aan de orde waarvoor weloverwogen keuzes ontbraken. Het later alsnog koppelen van de werkplekapparatuur aan het X.25 netwerk zou kunnen leiden tot overbodige moeite en kosten.<sup>328</sup>

Het MID-rapport gaf de aanzet tot de ontwikkeling van een netwerkbeleid. Enerzijds bestond dit uit het optuigen van het netwerkbeheer onder de concernafdeling I&A en anderzijds uit de herinrichting van het netwerk zelf door een aantal technische maatregelen. Het netwerk werd opgesplitst in beheersbare eenheden (compartimenten) die onderling verbonden waren door middel van een zogeheten backbone. Deze bestond op zijn beurt uit de combinatie van de eigen glasvezelverbinding tussen het gemeentehuis aan de Bannehof en het stadskantoor op de Ebbehout en anderzijds verbindingen via het openbare netwerk van PTT. Op dat moment ging het in totaal om ruim 350 pc's.<sup>329</sup> De opkomst van de pc ging samen met meer aandacht voor opleidingen die in een eigen cursuslokaal van het gemeentehuis gegeven werden door docenten van het Damland college, de MBO-instelling in Zaandam. In juli 1992 werd het 750<sup>ste</sup> certificaat van deelname uitgereikt. Het meest populair waren de gebruikerstraining MS Dos (het pc-besturingssysteem) en Wordperfect (tekstverwerking). Daarnaast waren er cursussen Wordperfect -vervolg, Lotus (spreadsheets) en Dbase en Symphony (beide kaartenbakachtige programma's).<sup>330</sup> Al deze cursussen zijn voorbeelden van toepassingen die we bestempelen als kantoorautomatisering. Naast deze cursussen werd nog steeds de thuisstraining van belang geacht en daarom startte in 1992 een nieuw pc-privéproject.<sup>331</sup>

Ondertussen deed een nieuwe technische architectuur zijn intrede in de gemeente: de client-server architectuur. Deze is gebaseerd op een samenstel van individuele personal computers (de clients) die verbonden zijn met een gemeenschappelijke computer (de server). Op de server staan gemeenschappelijke programma's en bestanden, terwijl de (deel)bewerkingen worden

---

<sup>328</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 844, Maatschappij voor Informatica Diensten *Contra expertise communicatie infrastructuur gemeente Zaanstad* (concept) februari 1992.

<sup>329</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 844, notitie 10 december 1992; idem, inv. nr. 2016/58, besluit B&W 22 juni 1994.

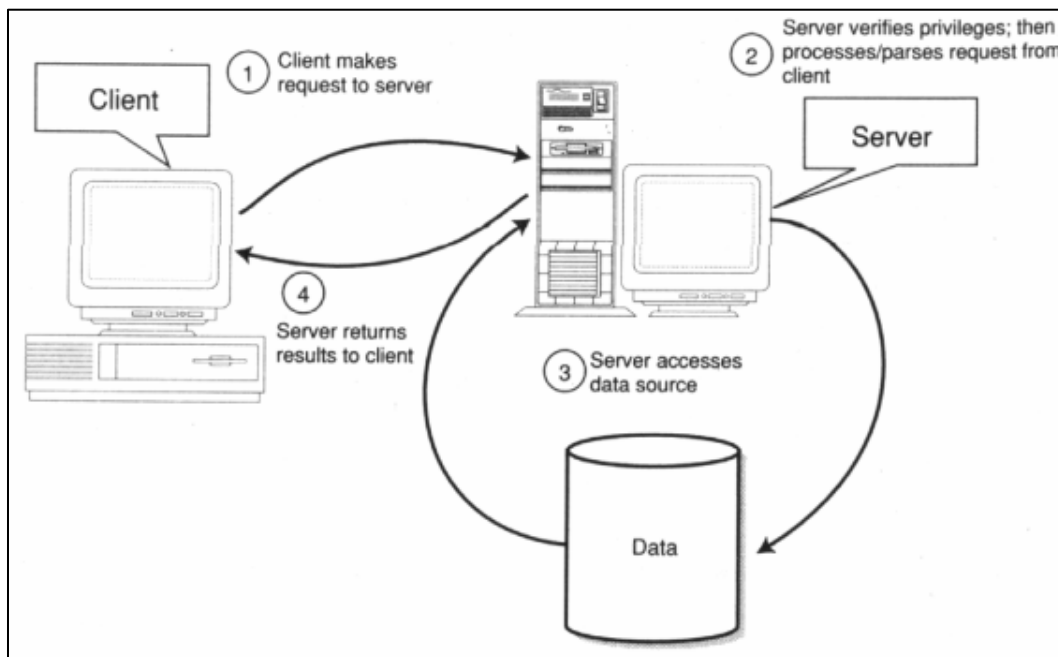
<sup>330</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 844, notitie 25 november 1992.

<sup>331</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1207, brief 4 juni 1992



uitgevoerd op de clients (waarop ook toepassingsprogrammatuur staat geïnstalleerd) en vervolgens bijgewerkt op de server. De eerste grote toepassing daarvan binnen de gemeente Zaanstad was de nieuwe uitkeringenadministratie die in 1990 werd gekozen (zie paragraaf 6.3.3). In de discussienota van Spoor-Dijkhout uit 1995 (zie eind van paragraaf 6.2.2.3) werd gepleit om deze technologie breder te gaan inzetten.

Afbeelding 21. Schema client-server



Bron <https://www.troon.org/middleware/>. Geraadpleegd op 5 november 2021.

### 6.3 Toepassingen

De jaren '90 brachten nieuwe toepassingen en uitbreiding van bestaande toepassingen van informatietechnologie voor de gemeente Zaanstad. Op de achtergrond deden zich belangrijke ontwikkelingen in het technologisch regime. De onderstaande paragrafen gaan over de toepassingen waarover het archiefmateriaal beschikbaar is. Uit de bronnen die geleid hebben tot de voorafgaande paragrafen over het I&A beleid blijkt dat deze toepassingen vanuit het perspectief van het gemeentebestuur ook wel de belangrijkste zijn geweest. Tegelijkertijd is het van belang om goed te beseffen dat dit een fragmentarisch beeld is, aangezien er veel materiaal over de toepassing van informatietechnologie op de werkvloer niet meer voorhanden is of nog niet aangetroffen.

#### 6.3.1 Automatisering bij DSOW

Het eerder genoemde *Informatieplan 1990-1994 DSOW* uit oktober 1990 biedt ons niet alleen inzicht in de ideeën die er op dat moment bestonden bij de DSOW over de toekomst. Dit plan is minstens zo belangrijk omdat het een eigen tijdsbeeld schetst van toenmaals geldende

situatie bij deze dienst. Eerst volgt een schets van de feitelijke situatie en daarna van het zelfbeeld. Bezien vanuit het huidige oogpunt van technisch regime werd deze gekenmerkt door een tamelijk hybride samenstelling: enerzijds vier Wang minicomputers met daaraan gekoppelde 51 terminals en 30 Wang pc's en anderzijds een onbekend aantal standalone pc's. Tevens werd er geraadpleegd op drie externe computers (waarschijnlijk waren dit mainframe computers). Aan deze opsomming is te zien dat de DSOW nogal een Wang-bolwerk was geworden. Over het totaal aantal gebruikers zijn geen cijfers bekend. Er waren ten tijde van het opstellen van het plan 516 medewerkers bij de dienst aanwezig, waarvan iets minder dan helft 209 (40%) werkzaam was in de binnendienst. Tabel 13 laat de gebruikersgroepen van Wang-applicaties binnen de dienst zien en afbeelding 22 laat een van de werkruimtes zien.

Tabel 13. Verspreiding Wang-applicaties

Applicatie	Geregistreerde gebruikers
Tekstverwerking	120
DISZA	14
Bouw- en Woningtoezicht (BWT)	29
Financieel systeem (FGIS)	28

Bron: NL-ZDGAZOA-0178, inv.nr. 1127, Informatieplan 1990-1994 DSOW.

Afbeelding 22. Werkruimte DSOW Gedempte Gracht 1991.



Bron: NL-ZdGAZ Beeldbank, inv. nr. 21.19507

De medewerkers van de DSOW hadden ook informatiesystemen beschikbaar die in eigen beheer waren gebouwd, zoals gemeentegarantie (voor de berekening van de financiële grondslag), magazijnbeheer (voor de afdeling Onderhoud Wegen en Rioleringen), BIS (voor het begroten en bewaken van de financiën van het Bouwkundig en Civiel onderhoud), facturering en exploitatie afdeling Grondzaken, markten (Zaanstad had vier markten), peilbuizen (vastlegging en verwerking van peilbuizen), inning- en registratiesysteem voor de binnenscheepvaart en verkiezingen ten behoeve van afdeling Burgerzaken.

Hoewel Wang dominant was, brokkelde die positie begin jaren '90 al iets af. Voor verschillende werkgebieden kwamen standaardpakketten op de markt die werkten onder MS-DOS, zoals bouwkundige en civiel onderhoud, beheer openbaar groen en beheer van wegen en straten. Daarnaast hadden grafische toepassingen hun intrede gedaan waarvoor MS-DOS als besturingsstelsel niet toereikend was. In eerste instantie was dat Autocad dat toen al concurrentie kreeg van IGOS, omdat Autocad alleen stand-alone op één pc kon draaien.<sup>332</sup> (Zie de onderste foto op het voorblad met IGOS in gebruik.) Al gauw besloot de dienst over te gaan tot de inzet van een DEC minicomputer om de Grootschalige Basiskaart (GBK) te onderhouden. Ondertussen groeide binnen de DSOW ook de behoefte aan meer integratie van al die afzonderlijke systemen onder andere om de GBK van Zaanstad buiten de afdeling Landmeten en Kadaster beschikbaar te stellen aan andere afdelingen van de DSOW en later van de gehele gemeente.<sup>333</sup> Uit het informatieplan klinken dan ook grote verwachtingen van de invoering van een vastgoedsysteem, dat in paragraaf 6.3.7 aan de orde zal komen.<sup>334</sup>

Naast dit beeld van de feitelijke situatie, is het plan ook boeiend als zelfbeeld van de DSOW. De schrijvers velden een tamelijk hard oordeel over de stand van zaken:

DSOW kent een relatief lage automatiseringsgraad. De belangrijkste bedrijfsfuncties worden (nog) niet adequaat door automatisering ondersteund. Het financiële systeem is teveel een boekhoud- en registratiesysteem en te weinig een bedrijfseconomisch besturingsmiddel. De infrastructuur is goed gestandaardiseerd. Alle programmatuur is via de Wang voor in principe iedereen beschikbaar. Wildgroei in de sfeer van PC's is grotendeels voorkomen. Toch zijn er te veel wensen de laatste jaren niet ingewilligd en heeft de afdeling Automatisering een niet erg klantgerichte waardering. De mogelijkheden om veel wensen in uitvoering te nemen waren de laatste jaren overigens ook nauwelijks aanwezig gezien de beschikbare capaciteit.<sup>335</sup>

---

<sup>332</sup> <https://nl.wikipedia.org/wiki/IGOS>. Geraadpleegd op 31 oktober 2021.

<sup>333</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2024/60, memo van 5 december 1990.

<sup>334</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, Informatieplan 1990-1994 DSOW (1990), 8-9, 11.

<sup>335</sup> Ibidem, 11.

Afbeelding 23. Eizo monitor met Grootschalige Basiskaart, Assendelft omstreeks 1990.



Bron NL-ZdGAZ Beeldbank, inv. nr. 21.34620

Afbeelding 24. Zelfde locatie als boven maar dan luchtfoto van huidige situatie.



Bron: <https://duckduckgo.com/?q=assendelft&hps=1&atb=v320-4&ia=web&iaxm=about>. Geraadpleegd op 20 april 2022.

Helaas is het niet duidelijk met welke andere organisatie(s) de schrijvers de vergelijking hebben gemaakt. Achteraf gezien wekt het plan juist de indruk dat er ondanks gebrekkige middelen heel wat is gerealiseerd. Gezien door de bril van de gekozen opzet van dit onderzoek komt dit plan veel meer over als een dubbel gelaagd beeld van de organisatiecultuur binnen de DSOW. De bovenlaag past in het beeld dat we al kennen uit de analyse van Themagroep 8 van LOZ-project uit paragraaf 6.1.3: 'Weinig bewondering voor iemands succes' en 'Informeel stijl; geen kapsones; gelijkwaardigheid'. De laag daaronder is die van ambities om toch aan te pakken en resultaten te boeken Aan de dominantie van Wang kwam al gauw een einde na het uitkomen van dit informatieplan. Het overheersende probleem dat al enkele malen (paragrafen 6.2.2 en 6.2.3) is genoemd, was namelijk de moeizame koppeling met andere systemen, vooral met de nieuwe ingevoerde IBM-systemen AS400 en RS6000. De grote promotor van een oplossing daarvoor was Wolfswinkel die zich sterk maakte voor de overgang naar meer open systemen, waarbij Unix zijn voorkeur had.<sup>336</sup> Dit is een familie van besturingssystemen die door verschillende fabrikanten werd gebruikt om hun computers te laten besturen.<sup>337</sup> Verder speelde mee dat steeds meer standaard applicaties op pc's in gebruik werden genomen. Wat echter op dat moment nog niet in de bronnen werd vermeld was de teloorgang van het bedrijf Wang, dat in 1992 surséance van betaling kreeg.<sup>338</sup> Hoe dan ook: in datzelfde jaar was Zaanstad eigenlijk al begonnen afscheid te nemen van Wang. In het plan voor een nieuw pc-privéproject was de aanstaande migratie van Wang naar IBM één van de motieven om juist weer een pc-privéproject op te starten, terwijl in het jaarverslag I&A van februari 1993 nog sprake was van vervanging van de verouderde Wang minicomputers door een nieuwe generatie.<sup>339</sup>

De gemeenteraad stemde in februari 1995 in met een eenmalig krediet van f 1,6 miljoen voor de migratie van Wang apparatuur naar IBM. De argumenten die Beets, als opsteller van het onderliggend advies gebruikte, moeten we niet alleen zien als reflectie op de externe en interne ontwikkelingen. Minstens zo belangrijk is, dat het ging om een behoorlijk grote investering voor een gemeente waarin financiën altijd een groot obstakel waren, om grote stappen te zetten. Om te beginnen werd in dit collegebesluit voor het eerst het argument

---

<sup>336</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517, LOZ Themagroep Automatisering paper Hulpmiddelen 8 mei 1991; idem, inv. nr. 844 notitie 14 januari 1992;

NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. brief 6 augustus 1991

<sup>337</sup> <https://nl.wikipedia.org/wiki/Unix/>. Geraadpleegd op 31 januari 2022.

<sup>338</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Wang\\_Laboratories](https://nl.wikipedia.org/wiki/Wang_Laboratories). Geraadpleegd op 11 oktober 2021.

<sup>339</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1207 besluit B&W 16 juni 1992;

NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. 96, brief met jaarverslag I&A 1991-1993, 19 februari 1993.

gebruikt van de marktontwikkelingen die tenderden naar meer open systemen. Als tweede punt voerde hij de problemen van het bedrijf Wang aan. Ook dit argument duikt hier voor het eerst in de bronnen op. Bij het derde argument werd een verband gelegd met de eigen organisatie: de samenvoeging van beide I&A afdelingen. De standaardisering van de apparatuur zou mogelijkheden bieden tot efficiencyverbetering in het beheer. Het is vreemd dat er pas in 1995 actie werd ondernomen, terwijl de eigenlijke Wang-problematiek al speelde in 1992 en 1993. De verklaring hiervoor is dat met het versneld vervangen van de vier Wang-computers aanzienlijke bedragen gemoeid waren. Een gedeelte van die gelden kon toen pas gevonden worden en er was ook gewacht op vrijval van middelen op basis van eerdere reserveringen voor vernieuwing van de Wang-omgeving.<sup>340</sup> In maart 1995 was het *Plan van aanpak. Project migratie BWT* gereed. Dit plan was opgesteld door mevrouw B. Smit, die werkzaam was als adviseur bij de concernafdeling I&A. Het projectplan valt op door een erg methodische aanpak, projectorganisatie en planning, want de opdracht voor de vervanging van de Wang apparatuur moest voor 1 januari 1996 zijn gegeven. Inhoudelijk valt op dat er nadrukkelijk aandacht was voor de relaties (koppelingen) met andere systemen, met name DISZA (dat ook gemigreerd moest worden) en GFS400.<sup>341</sup> De schrijfster van projectplan deed enkele opvallende uitspraken over de uitvoering van het project, die veelzeggend zijn voor de organisatiecultuur:

De projectgroep maakt de keuze voor de onderzoeksfase volgens Plan van Aanpak uit te voeren om tot een zo goed mogelijk pakket van eisen door de toekomstige informatievoorziening te komen en een basis te hebben voor de onderhandelingen met de leverancier.

De projectplanning is tot nu vrij reëel. We verwachten een uitloop van de onderzoeksfase van ongeveer 2 weken. Er zal gedurende het gehele project rekening gehouden moeten worden met een grote belasting van de projectmedewerkers. Deze belasting wordt niet alleen veroorzaakt door projectwerkzaamheden, maar ook door de kritische, enigszins wantrouwende blik van de overige afdelingsmedewerkers.

De communicatie met de afdelingsmedewerkers blijft een belangrijk punt van zorg voor alle projectgroepleden.<sup>342</sup>

Dit projectplan is om nog een andere reden interessant: het werd door de betrokken adviseur gebruikt als afstudeeropdracht voor de opleiding HEAO-Bestuurlijke informatievoorziening aan

---

<sup>340</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2016/58, besluit B&W 5 januari 1995.

<sup>341</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2016/58, *Plan van aanpak. Project migratie BWT* 9 maart 1995.

<sup>342</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2016/58, B. Smit, Afstudeeropdracht. *Project migratie BWT* (Hogeschool Alkmaar 1995) 8.

de Hogeschool Alkmaar. Hieraan is te zien hoe Zaanstad eigen personeel de kans bood om zich op I&A gebied te kwalificeren.

De afronding van dit migratieproject kwam in maart 1996 en dat was binnen de voorgenomen planning. Wat daarbij voor Zaanstad tamelijk uniek genoemd mag worden, is het feit dat over dit project een schriftelijke evaluatie van de projectleider bewaard is gebleven. Allereerst benoemde Smit 'leermomenten en aanbevelingen' ten aanzien van de relatie met de leverancier (schriftelijke vastlegging van afspraken). Verder zou een leverancier in een vroeg stadium aan moeten geven hoe de technische inrichting zou moeten zijn, zou overwogen moeten worden om projectleiders uit de eigen organisatie in te zetten, omdat dit minder kostbaar was) en zou er zo kort mogelijke tijd tussen cursus en in productie neming moeten zitten. Ook zou de inrichting van de applicatie (door iemand van de leverancier zou dit sneller gaan, maar de opbouw van eigen kennis zou daardoor langzamer gaan) en bij uitbreiding van taken (bijvoorbeeld applicatiebeheer) zou in de uitbreiding van capaciteit voorzien moeten worden. Tevens was in de evaluatie opgenomen in hoeverre de doelstellingen waren behaald (een deel van de koppelingen bijvoorbeeld niet) en wat de extra opbrengsten waren (bijv. opgeschoonde bestanden en vastlegging van administratieve procedures). Ook blijkt er extra aandacht besteed te zijn aan de communicatie met de leiding en medewerkers van de afdeling en berichtgeving naar de rest van ambtelijke organisatie (bijvoorbeeld door het personeelsblad Zaanbreed).<sup>343</sup> Zo te zien waren er tijdens het project lessen getrokken uit de ervaringen van de leden van de projectgroep met hun omgeving. Al met al was er een belangrijke Wang-applicatie overgezet, maar het gehele ontmantelingsproces zou nog tot eind 1996 duren.<sup>344</sup>

### 6.3.2 Bevolkingsadministratie

In het voorgaande hoofdstuk (paragraaf 5.3.1) is besproken hoe Zaanstad mee ging doen aan de landelijke GBA-pilot en dit project tevens wilde gebruiken om het gemeenschappelijk computercentrum ICI in gemeenteland op de kaart te zetten. Het centrum kon het echter niet bolwerken en werd overgenomen door HCS. Met dit bedrijf zette Zaanstad de proef met de GBA voort. Hierover werd in 1990 overwegend naar tevredenheid over geoordeeld, ondanks dat er landelijk juist enige beroering over de GBA-invoering was geweest. Deze had geleid tot verbeteringen in het logisch ontwerp en de toezegging van het ministerie van Binnenlandse Zaken dat er een tijdelijk vergoedingsregeling voor de kosten zou komen. Op voorstel van M. de

---

<sup>343</sup> DMD-0001, inv. nr. 297, *Evaluatierapport. Project migratie BWT* 25 april 1996.

<sup>344</sup> DMD-0001, 297, P.C.A.M. Meulemans, *Offerte (...) Vooronderzoek inrichten Beheer* 11 november 1996.

Vries, chef Burgerzaken, besloot het college van Zaanstad gehoor te geven aan de oproep van het ministerie om proef voort te zetten.<sup>345</sup>

In de jaren daarna bleven de zorgen om de GBA bestaan. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Om te beginnen het vraagstuk van de privacybescherming en beveiliging. De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) maakte zich in 1992 en 1993 zorgen over het bestuurlijk draagvlak voor het beheer en de beveiliging van de GBA. Daarom ontwikkelde zij niet alleen de gebruikelijke modelreglementen voor nieuw beleid (die door Zaanstad werden gebruikt) maar ook voorbeeldmateriaal om gemeentebestuurders beter te informeren over de GBA.<sup>346</sup> De tweede oorzaak lag wederom op het terrein van de leverancier, want ook HCS kon het in de automatiseringsmarkt niet volhouden en ging in 1992 failliet. De zoektocht naar weer een andere leverancier bracht Zaanstad bij het CIOB in Eindhoven dat het pakket GBA 370 leverde. Door deze vertraging kon Zaanstad pas in april 1994 daadwerkelijk aansluiten op het landelijk GBA-netwerk. Daarmee komen we op de derde oorzaak van de GBA-perikelen: de kosten. Het hoofd van de afdeling BBV moest al in 1993 het college op de hoogte brengen van het feit dat de jaarlijkse kosten zo'n f 156.000 hoger zouden uitvallen dan voorzien.<sup>347</sup> Tot slot betekende de invoering van de GBA ook dat het noodzakelijk werd om de koppelingen met andere systemen beter te regelen. Een voorbeeld daarvan was de leerplichtadministratie.<sup>348</sup> Het gebruik van de GBA door andere raadgevers dan de afdeling Burgerzaken was een terugkerend punt van zorg van de gemeenteraad. Dat bleek weer eens tijdens de commissievergadering van 19 januari 1995 waar het punt van de delegatie van bevoegdheden krachtens de Wet GBA aan de orde kwam. Als oplossing werd afgesproken dat de raad jaarlijks rapportages zou krijgen over het wel of niet honoreren van verzoeken om gegevens te mogen ontvangen. Een nog verder reikend effect van de invoering van de GBA was de vaststelling in maart van een nieuwe gemeentelijke verordening persoonsregistraties die van toepassing was op alle administraties met persoonsgegevens.<sup>349</sup>

### 6.3.3 Administraties GSD

De GSD was, zoals hiervoor besproken in paragraaf 5.3.2, al enige tijd bezig met de oriëntatie op een ander systeem omdat het toenmalige niet meer voldeed aan de wettelijke vereisen en de eigen wensen. Op dat moment (1990) was de markt enorm in beweging. Er

---

<sup>345</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 240, brief 3 juli 1990 en besluit B&W 10 juli 1990.

<sup>346</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 240, circulaires van VNG 5 november 1992, 22 januari en 12 februari 1993.

<sup>347</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 240, bijlage bij besluit B&W 24 augustus 1993.

<sup>348</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2016/58, brief 18 mei 1994.

<sup>349</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1316, notulen gemeenteraad 19 januari en 23 maart 1995.



kwamen weliswaar veel nieuwe producten bij, maar deze waren veelal nog niet uit ontwikkeld. Na een marktverkenning door de GSD bleven er twee producten over: GSIS van Wang en TOSS dat geleverd werd door HCS (het bedrijf dat het gemeentelijk computercentrum ICI had overgenomen). Dit laatste pakket was in opdracht van gemeente Hilversum ontwikkeld door het bedrijf TSI uit Eindhoven. Een onderdeel van het oriëntatietraject was een proefopstelling waarbij enkele gebruikers daadwerkelijk oefenden met beide pakketten. Daarnaast was een bezoek gebracht aan andere gemeentes waar de pakketten in gebruik waren. De gebruikers waren enthousiast, hoewel de producten nog niet af waren. Rondom de keuze voor de nieuwe uitkeringenadministratie speelden daarnaast ook twee technische vraagstukken een rol: leveranciersstandaarden (de kracht van Wang die in de komende jaren zijn valkuil zou worden) of open standaarden (waar TOSS in uitblonk) en systeemarchitectuur. Het product van Wang was gebaseerd op het voor Zaanstad beproefde concept van een minicomputer waar terminals aan verbonden waren. Het product TOSS draaide binnen een pc-netwerk op basis van het client-server concept dat besproken is aan het eind van paragraaf 6.2.3. Dit was de eerste keer dat binnen de gemeente toepassing van dit concept werd overwogen. Naast dit technisch dilemma speelde nog een andere overweging een belangrijke rol, namelijk de bedrijfscontinuïteit van de leverancier.

Zaanstad kwam er niet uit en schakelde daarom twee externe adviesbureaus om een beter gefundeerde afweging te kunnen maken. In april 1990 bracht Klynveld Bosboom Hegener (KBH) een voorlopig advies uit. De voornaamste conclusie was dat er voor beide leveranciers of hun systemen geen doorslaggevende voor- of nadelen waren gevonden. TOSS zou wel gebruiksvriendelijker en op den duur flexibeler zijn. Ook zou het minder kosten met zich mee brengen. Twijfels waren er over de bedrijfscontinuïteit van Wang vanwege zijn gesloten systemen, waardoor koppelingen met systeem van andere leveranciers zo moeizaam waren.<sup>350</sup> Het andere externe advies kwam van D. Mayhew van DCE. Zoals we zagen in paragraaf 6.2.3 was hij ook betrokken bij het opstellen van een advies over de generieke technische infrastructuur. Ook hij zag geen doorslaggevende bezwaren tegen één van beide leveranciers. Wel waarschuwde hij er voor dat de aantrekkelijk lijkende inrichting van pc-netwerken wel een verandering van de beheersstructuur zou vergen. Dit laatste advies werd overgenomen door Beets in zijn advisering naar de Stuurgroep I&A. Hij noemde de ontwikkeling richting pc-netwerken een reëel alternatief voor de inrichting van de infrastructuur van Zaanstad. Een belangrijk punt van aandacht was volgens hem de verschillende richting die deze leveranciers gekozen hadden voor de ontwikkeling van hun producten. Dit zou voor Zaanstad op termijn

---

<sup>350</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, brief met bijlage 23 april 1990.

grote effecten zouden hebben. Als voorbeelden noemde hij de wijze van prijsstelling door de leveranciers en welke standaards zij volgden.<sup>351</sup>

Ondertussen had men binnen de GSD ook niet stilgezeten en in juni 1990 kwam de directeur van de GSD (Van der Veen) met zijn voorstel bij het college om een gefaseerd spoor te gaan volgen. Zijn voorstel was voor het dringende probleem van de uitvoering van de Wet op de Bejaardenoorden (WBO) het pakket van Wang aan te schaffen, voor uitkeringenadministraties voorlopig als oriëntatierichting vooralsnog te kiezen voor Wang, en de ontwikkelingen bij beide leveranciers nauwlettend in de gaten te blijven houden. Een uitstel van een echte keuze die werd onderbouwd met het advies van KBH en een pakketvergelijking die was opgesteld door B.M.C. van Poelgeest werkzaam bij de sectie I&A van het bedrijfsbureau van de GSD. Dit rapport is vanuit de optiek van dit onderzoek om verschillende redenen veel interessanter dan het voorstel zelf. Om te beginnen had het een zeer gedegen, methodische aanpak voor de keuze van een applicatie. We kunnen hieraan zien dat het denken over applicatiesoftware zich steeds verder had ontwikkeld binnen Zaanstad. Daarbij kwam dat het een veelzijdige aanpak had waarbij was gekeken naar alle mogelijke factoren die van belang waren bij de invoering van een nieuw systeem. Het allerbelangrijkst aspect van dit rapport is echter wel dat het een blik werpt op de binnenkant van de GSD. Het rapport startte met het noemen van de bedrijfsdoelstellingen van de GSD die toen volop in discussie waren. (Het is van belang om hier te memoreren dat op dat moment ook het gemeentebrede LOZ-project speelde.) Volgens de schrijver was er niet alleen sprake van organisatievernieuwing maar ook van een cultuurveranderingsproces:

Sleutelwoorden bij deze veranderingen zijn o.a. contract-, output en taakstellend management, delegatie van taken en bevoegdheden. Dit gehele proces dient te leiden tot een goede beheersbaarheid van de aanvraagafhandeling en herkontrolesystematiek. Tevens dient naast een goede opvang van cliënten in het netwerk van de sociale wetgeving, aandacht te worden besteed aan de uitstroom van cliënten naar betaalde arbeid. Dit alles heeft gevolgen voor de automatisering.

(...)

De automatisering heeft aan de doelstelling een ondersteunende taak in het gehele informatisering en automatiseringsproces (...)

De waarde van een toekomstig pakket in de zin van uitbreidbaarheid en de flexibiliteit mede in relatie tot veranderende doelstellingen is hierbij zeer belangrijk. Aan de "voorkant" van het

---

<sup>351</sup> NL-ZDGAZOA-0166, inv. nr. 59, brieven 1 mei 1990;  
NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127 advies 1 mei 1990.

pakket komen kennissystemen en aan de “achterkant” uitstroom gegevens op basis waarvan o.a. prestatie meting verricht kan worden.<sup>352</sup>

De grote hoeveelheid aan vergelijkingscriteria voor de pakketselectie wil ik samenvattend in drie hoofdpunten: inpasbaarheid in de organisatie en de werkprocessen, pakketvergelijking en leveranciersvergelijking. Voor de inpasbaarheid in de organisatie keek de auteur naar de cultuur, kennis en ervaring binnen de GSD met betrekking tot gegevensverwerking. Naar zijn oordeel was de Zaanstedelijke afhankelijkheid van het gemeenschappelijk rekencentrum de oorzaak van het geringe kennis- en ervaringsniveau met betrekking tot gegevensverwerking. Het gevolg hiervan was een cultuur van afwachten bij de medewerkers. Vervolgens kwamen de gebruikelijke onderwerpen als conversie, implementatie, begeleiding en opleiding aan de orde. Wat betreft de processen maakte hij gewag van een op handen zijnde verandering. De organisatie was volop in beweging van een drie-sectoren model naar een werkeenhedenmodel, hetgeen inhield dat de medewerkers een veel breder takenpakket zouden krijgen. De pakketten moesten deze verandering in werkwijze gaan ondersteunen. De aanpak voor het tweede hoofdpunt is ook bijzonder: in de pakketvergelijking werd niet alleen gekeken naar de functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid maar ook naar de niet-functionele kwaliteiten zoals: onderhoudbaarheid, uitbreidbaarheid, beheersbaarheid, veiligheid, architectuur en koppelmogelijkheden. Tot slot de leveranciersvergelijking die opvalt door een tamelijk uitgebreide aanpak. Gekeken werd naar zaken als: documentatie, begeleiding en opleiding, bedrijfscontinuïteit en marktaandeel.<sup>353</sup>

Hierna moet er een spannende periode zijn ingetreden bij de GSD, maar helaas zijn daarover vrij weinig gegevens beschikbaar. Wat er bij het onderzoek is aangetroffen beperkt zich tot de notulen van de medezeggenschapscommissie. Daaruit wordt dat duidelijk dat er een reorganisatie heeft plaatsgevonden en dat daarbij Van Poelgeest een belangrijke rol moet hebben gespeeld, maar in 1992 om onduidelijke redenen de GSD verliet. Ook valt op te maken dat uiteindelijk toch werd gekozen voor TOSS maar dat het faillissement van de leverancier (HCS) roet in het eten gooide en Zaanstad opnieuw genoodzaakt was een ander product te kiezen. Dat werd een pakket dat door RAET geleverd werd en ook op pc's draaide. In verband daarmee werd bij de GSD de functie van applicatiebeheerder ingesteld en een scholingsplan voor het gebruik van de pc's gemaakt. De keuze voor een uitkeringenadministratie impliceerde ook de keuze voor een machine die als server de pc's van de gebruikers ondersteunde. Dat werd weer de RS6000 en zodoende kwam er weer een IBM machine de gemeente binnen.

---

<sup>352</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, *Nota opvolging U.A. bij de GSD Zaanstad, Zaandijk 1990* 30 mei 1990, 7.

<sup>353</sup> Ibidem.

Deze had echter een geheel ander nieuw besturingssysteem voor Zaanstad: AIX. Dit was de IBM-variant van Unix waarmee de weg werd ingeslagen naar het gebruik van besturingssystemen die meer koppelingsmogelijkheden met producten van andere leveranciers boden.<sup>354</sup> Deze ontwikkelingen gingen bijzonder snel. Ze speelden zich af binnen een periode van twee jaar na het advies uit juni 1990 waarin nog werd voorgesteld door te gaan op de Wang-lijn.<sup>355</sup>

#### 6.3.4 Personeelszaken

Naast het financieel beleid was het personeelsbeleid één van de zes thema's die in fase II van het LOZ-project moest worden uitgewerkt. Daarbinnen waren twee aandachtspunten die relevant zijn vanuit de vraagstelling van dit onderzoek. Namelijk: het opleidingsbeleid op het gebied van informatie en automatisering en de invoering van een geautomatiseerd personeelsinformatiesysteem in combinatie met een ziekteverzuimregistratie.<sup>356</sup> Dat was overigens geen nieuw voornemen aangezien de vernieuwing van deze systemen al lang op prioriteitenlijst van de Stuurgroep I&A prijkte.<sup>357</sup>

In het LOZ-bulletin van 1992 werd de gehele ambtelijke organisatie 'met blijdschap' in kennis gesteld van de ingebruikneming van Personeelsinformatie Managementsysteem (PIMS). Volgens de schrijver, J. Baas, beschikte de gemeente nu over een geavanceerd systeem dat kon voldoen aan alle eisen van modern management en modern personeelsbeleid. Hij doelde daarmee op de decentrale gebruiksmogelijkheden (m.n. bij het ziekteverzuim) passend bij de ingang gezette ontwikkeling van het Integraal Management. Het systeem bood daarbij ook nog eens de mogelijkheid om van geschikte interne kandidaten op te sporen voor de vervulling van vacatures. Terloops vermeldde hij dat er zorgvuldig was gekeken naar het treffen van maatregelen om de privacy te beschermen.<sup>358</sup>

In de voorafgaande paragraaf 6.3.4 is al aan de order gekomen dat toenemend gebruik van de applicaties op de AS400 in 1993 noodzaakte tot een uitbreiding van de capaciteit van deze computer. In tegenstelling tot het financieel pakket bestond er over PIMS wel enige ontevredenheid bij de gebruikers. In 1994 gaf het college naar aanleiding van informatie uit de

---

<sup>354</sup> NL-ZDGAZOA-0165, inv. nr. 850, memo 7 augustus 1991;

Collectie Beets, map Zaannetproject, notitie 14 januari 1992.

<sup>355</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 902, notulen medezeggenschapscommissie GSD 21 januari, 18 februari, 31 maart en 21 april 1992.

<sup>356</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 617, besluit B&W 6 juni 1990.

<sup>357</sup> NL-ZDGAZOA-0166, inv. nr. 59, brief met bijlage 13 maart 1990.

<sup>358</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 851, Jan Baas, 'PIMS: nieuw systeem voor modern personeelsbeleid' in: [Zaanbreed 1992].

Managementrapportages (MARAP) aan directeur POZ onderzoek te doen naar de tevredenheid. Uit de rapportage opgesteld door mevrouw A. Harbrink-Numan bleek dat er wel degelijk punten van tevredenheid waren: de cursussen, de ondersteuning vanuit POZ bij problemen en de faciliteiten om zelfstandig zonder tussenkomst van anderen informatie op te vragen. Maar deze opmerkingen werden overschaduwd door de negatieve reacties die de auteur in vier punten samenvatte. Allereerst constateerde zij een gebrek aan vertrouwen in de samenhang van de informatie die het systeem opleverde. De oorzaak hiervoor lag in de combinatie van een moeizame start, inputfouten, fouten in definitie van selectie-acties en technische problemen. Het tweede punt was de gebruikersonvriendelijkheid die volgens haar vaak voortkwam uit een tekort aan kennis bij de gebruikers van de mogelijkheden van het pakket. Het derde punt was het gebrek aan informatie over de momenten van onbeschikbaarheid van het systeem bijvoorbeeld bij plotselinge aanpassingen in het systeem. Tot slot wensten verschillende ondervraagden een meer persoonlijke begeleiding. Het advies tot verbetering bestond uit drie hoofdpunten: betere informatieverstrekking door een maandelijks nieuwsbrief, aantrekken van een medewerker die de opdracht kreeg om naast de gebruikelijke beheerswerkzaamheden aan systeem nadrukkelijk aandacht te geven aan het onderhouden van de contacten met de gebruikers. Als laatste (opmerkelijke!) punt werd voorgesteld om ook de PIMS-gebruikers binnen de eigen directie POZ meer bij het systeem te betrekken. Het college ondersteunde deze aanbevelingen.<sup>359</sup>

In het kader van de doorvoering van het integraal management kwam een discussie op gang over het beheer van PIMS. Daartoe werd een werkgroep ingesteld onder voorzitterschap van J.P.M. Huijboom (hoofd van de afdeling Concernadministratie). Ook de leden van deze werkgroep waren werkzaam bij POZ: G.W.S. Bakker, E.J. Stolp (eerste medewerker rechtspositie/automatisering), L. Wagenaar en J.J. Baas. In hun rapportage noemden zij de volgende 'hoofddoelen'<sup>360</sup> van het systeem: het management voorzien van alle relevante personeelsinformatie, het voeren van een gemeentebrede personeelsadministratie inclusief salarisadministratie en het leveren van informatie ten behoeve van de financiële administraties van de diensten. Als primaire afnemer van deze informatie zagen zij de werkgever waarbij zij expliciet wezen op het gemeentebestuur en dus niet de integraal managers. Daarvoor was het nodig dat alle gegevens in PIMS van gelijk niveau waren en daarom was nodig het beheer centraal was belegd. Dit kwam neer op het handhaven van het beheer bij de afdeling rechtspositie van POZ.<sup>361</sup> Opmerkelijk is dat P. Rapmund (een vroeg pleitbezorger voor

---

<sup>359</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2016/58, brief 18 oktober en besluit B&W 25 oktober 1994.

<sup>360</sup> M.i. is hier niet sprake van doelen maar van functies.

<sup>361</sup> DMD-0001, 297, brief 10 juni 1996.

integraal management) die de gemeente had verruild voor het Regionaal Overlegorgaan Amsterdam (ROA) aan het GMT liet weten dit voorstel een prima uitwerking was van gemeenschappelijk, dus centraal, applicatiebeheer van een systeem dat gezamenlijk werd gebruikt.<sup>362</sup> Waarom hij dit deed (op verzoek of uit eigen initiatief) wordt niet duidelijk.

### 6.3.5 Documentaire informatie

*Afbeelding 25. Afdeling Archiefzaken van DIZ op de Bannehof Zaandijk 25 juli 1991*



Bron: NL-ZdGAZ Beeldbank, inv. nr. 21.29450.

In voorafgaande paragrafen is al gesignaleerd dat het besef ontstond van het belang van het beheer van gegevens (datamanagement). Binnen de Dienst Interne Zaken (DIZ) vertaalde zich dit in de onderkenning van het belang van de archivering van gegevens en digitale

---

<sup>362</sup> Ibidem, brief 25 juni 1996.

documenten. Zoals afbeelding 27 laat zien bestond de dagelijkse praktijk uit werken papieren dossiers, elektronische schrijfmachines en pc's met toegang tot het postregistratiesysteem. In juni 1992 stond dit onderwerp al op de agenda van het GMT waarbij de afspraak werd gemaakt dat DIZ en de pas gevormde concernafdeling I&A dit vraagstuk zouden uitwerken. De aandacht hiervoor was zeker niet specifiek Zaanse te noemen. Landelijk was het de Rijksarchiefdienst die de aanpak van het probleem van de Machine Leesbare Gegevens (MLG's) stimuleerde. Binnen de wereld van archivariissen was het besef doorgedrongen dat computers steeds meer gegevens bevatten die een voor kortere of langere tijd bewaard werden. Het duurde echter nog tot augustus 1994 voordat DIZ de *Nota gemeentelijke regeling Informatiebeheer in het kader van archiefbeheer en -zorg* uitbracht. Daarin kwamen de volgende knelpunten aan de orde:

- Door de structurele versnippering van (geautomatiseerde) archiefbestanden over diensten/directies en afdelingen is er een versnippering in het archiefbeheer. Daardoor is het beheer van bewaring en vernietiging van gegevens tamelijk willekeurig. Incomplete overbrenging naar het Gemeentearchief is daarvan het gevolg.
- Geen registratie van documenten via DIZ heeft als risico de gegevens daaruit niet ontsloten worden.
- Het ontbreekt aan richtlijnen/modellen voor het beschikbaar stellen en/of toegankelijk maken van de geautomatiseerde bestanden.
- Bij veel archiefdocumenten ontbreken de historische en meta-gegevens die nodig zijn voor een goed archiefbeheer.
- Er zijn twijfels over de volledigheid en betrouwbaarheid van de juridische bewijskracht en authenticiteit van de geautomatiseerde archiefbestanden.
- Er zullen conversie- en integratieproblemen optreden bij de overbrenging van de archiefbestanden op digitale gegevensdragers.
- Er is onzekerheid ten aanzien van de houdbaarheid van gegevens. Er is grote mate van afhankelijk van de bestaande hard- en software.
- Bij de beheerswisseling ten tijde van de overbrenging van geautomatiseerde archiefbestanden (naar het statisch archief) ontbreekt het aan een duidelijke afbakening van het beheer en van autorisaties.

Om deze problemen aan te pakken deed DIZ het college van B&W drie aanbevelingen. Om te beginnen de directeur van DIZ de opdracht te geven tot het formuleren van nadere richtlijnen, procedures en normen voor een goed archiefbeheer. Ten tweede de opdracht aan de gemeentelijke hoofdprojectgroep om bij informatie- en automatiseringsprojecten niet alleen de technische vereisten te toetsen maar ook op basis van deze normen en richtlijnen en tot slot het instellen van een structureel overleg tussen DIZ, Gemeentearchief Zaanstad (GAZ) en I&A. Bij dit laatste punt werd expliciet de centrale positie van de concernafdeling I&A voor de informatievoorziening onderkend. Op 19 september 1994 verklaarde het GMT zich zonder veel discussie akkoord met deze nota. Aansluitend daarop werd door de werkgroep die de nota had

opgesteld een enquête naar MLG's binnen de gemeente gehouden om meer zich te krijgen op de daadwerkelijke praktijk binnen de gemeente.<sup>363</sup>

In januari 1995 kreeg de directeur van DIZ van het college de opdracht om de eerste aanbeveling uit te voeren. Er ging een werkgroep aan de slag bestaande uit medewerkers mevrouw T. de Groot (gemeentearchivaris en trekker), J. Bakkum (DIZ), C. Donker (DIZ), R. Lengers (GAZ), J. Senneker (leidinggevende post bij DIZ) en G.J. Veerman (DIZ). Er werd veel energie gestoken in de uitvoering van de enquête maar helaas zijn de resultaten daarvan niet aangetroffen. De werkgroep liep tegen het probleem aan dat de Hoofdprojectgroep die bedoeld was als het coördinatiemechanisme voor nieuwe automatiseringsprojecten, niet goed functioneerde. Zoals al genoemd is in paragraaf 6.2.2.3 verkeerde de centrale I&A organisatie in grote onzekerheid over zijn bestaan in verband met de invoering van integraal management. Uiteindelijk beloofde de nieuwe manager van de concernafdeling I&A, G. J. Doves, ondersteuning te gaan geven aan de archiefbeheeraspecten bij automatiseringsprojecten.<sup>364</sup> Wat de uitkomst was van dit project valt buiten de onderzochte periode.

### 6.3.6 Vastgoedadministratie

Op 15 januari 1990 kwam het concept van het *Beleidsplan Vastgoedinformatie* uit, dat was opgesteld door het adviesbureau Computer Management Group (CMG) uit Utrecht. Het belang van dit rapport reikt verder dan het eigenlijke onderwerp omdat het niet alleen begon met een uitgebreide schets van de organisatie, de verwachte veranderingen en prioriteiten, maar ook vanwege aandacht voor de gevolgen daarvan voor de organisatiecultuur. Dit was een betrekkelijk nieuw aandachtspunt in een advies over de gemeentelijke informatievoorziening, maar tegelijkertijd ook wel passend binnen de context van de tijd. Vrijwel gelijktijdig speelde namelijk de inventarisatie van de doelmatigheidsvoorstellen die in het kader van het LOZ-project plaatsvond waarin eveneens het aspect van organisatiecultuur zo'n prominente rol speelde (zie paragraaf 6.1.2). Wat betreft de voorgestelde veranderingen en prioriteiten maakten de schrijvers een onderscheid tussen bestuur en organisatie. Voor het bestuur zou het gaan om de ruimtelijke ordening en stadsvernieuwing, meer aandacht voor het milieu (met name bodemsanering en het verscherpen van de handhaving) en de aansturing van de ambtelijke beheerorganisatie. De schrijvers noemden vier aandachtspunten voor de verbetering van de beheerorganisatie. Allereerst het vergroten van de doelmatigheid, gevolgd door het

---

<sup>363</sup> NL-ZDGAZOA-0173, inv. nr. 10, *Nota gemeentelijke regeling informatiebeheer in het kader van het archiefbeheer en -zorg* 29 augustus 1994; NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 811, notulen GMT 19 september 1994.

<sup>364</sup> NL-ZDGAZOA-0173, inv. nr. 10, notulen werkgroep Gemeentelijke regeling informatiebeheer 22 februari, 14 september, 25 oktober en 12 december 1995.



maken van een cultuuromslag waarbij de aandacht voor het in stand houden van het beheer van de bestaande situatie moest verschuiven naar opzetten van nieuwe activiteiten en de kwaliteitsverbetering van het beheer. In de derde plaats noemden zij de vergroting van de zelfstandigheid van de diensten en tot slot de ontwikkeling naar marktconform handelen en het samenhangend vergroten van de flexibiliteit en mogelijk een kleinere staande organisatie. De aandacht van de schrijvers voor de organisatiecultuur lag in het verlengde van hun verwachtingen ten aanzien van de gewijzigde financiële situatie van de gemeente. De verandering daarvan zou een cultuurverandering in de organisatie bewerkstelligen:

Om optimaal te functioneren zal de gemeentelijke organisatie moeten rationaliseren en een grote mate van flexibiliteit in zich moeten hebben.

Bij rationalisatie wordt gestreefd naar lagere kosten per eenheid product of dienst. Een verbeterd beheer van middelen (financiën, personeel en materiaal) en een verbeterde afstemming en sturing van processen zijn noodzakelijk wil rationalisatie mogelijk zijn.

Essentieel hierbij is het voorhanden zijn van goede en vooral relevante informatie.

Flexibiliteit is noodzakelijk om op de steeds veranderende eisen en behoeften te kunnen inspelen. Naast een cultuur die ingesteld is op veranderingen is vooral een open organisatiestructuur voorwaarde. Taken en bevoegdheden dienen duidelijk omschreven en toegewezen te zijn. Vermeden moet worden dat de geformaliseerde 'spelregels' leiden tot een starre invulling van taken.<sup>365</sup>

Dit rapport valt op en dat komt niet alleen door de hiervoor genoemde eigenschappen. Ook de informatiekundige benadering van het onderwerp zelf is bijzonder te noemen. Het belangrijkste uitgangspunt van het rapport was dat er één geïntegreerd vastgoedstelsel voor Zaanstad moest komen waarbij alle processen van dezelfde basisgegevens gebruik konden maken. Op basis van dit uitgangspunt werd bij de verdere uitwerking gekozen voor een gegevensgerichte benadering. Het was daarbij betrekkelijk nieuw dat de schrijvers de gemeentelijke gegevenshuishouding bekeken vanuit het perspectief van de burger door de gemeente te zien als een black box, waarbij het de burger simpelweg ging om de kwaliteit van de output. De gebruikelijke procesbenadering daarentegen leidde volgens de adviseurs van CMG tot de natuurlijke neiging van decentralisatie en ongecontroleerde registratie van gegevens op het laagste niveau in de organisatie. Juist bij de structurering van vastgoedinformatie was een benadering vanuit de gegevens nodig die het niveau van de diensten en afdelingen oversteeg. Zij legden in hun uitleg een verband met de opzet van basisregistraties en de 'kristallisatiepunten' uit het SOAG-model uit 1968 (zie paragraaf 3.2).

---

<sup>365</sup> NL-ZDGAZOA-0166, inv. nr. 59, *Beleidsplan voor Vastgoedinformatie van de gemeente Zaanstad.. Deel I. Strategie*, 3.

De schrijvers onderkennen dat het concept van basisregistraties in opzet eenvoudig leek, maar op het gebied van gegevensbeheer de nodige organisatorische aanpassingen vergde, die vooral bestonden uit veranderingen in de werkprocessen. Om te beginnen de identificatie van welke gegevens in de basisregistratie opgenomen moesten worden, gevolgd door de definiëring (in overleg met toekomstige gebruikers) van synoniemen en homoniemen. Gelijktijdig met het definiëren moesten de mogelijke waarde van gegevens geclassificeerd worden. Daarna kwam het inrichten van het beheer en autorisatie van de gegevens. Per gegevenselement moest bepaald worden welk organisatieonderdeel als bron of beheerder zou fungeren. Tot slot moest er een kostentoerekeningsmodel worden vastgesteld waarbij gedacht werd aan een 'marktmodel' op basis van geleverd product. Dit had drie voordelen: de afnemer zou kritisch zijn op relevantie en kwaliteit, de aanbieder zou minder neiging tot 'hobbyisme' krijgen en afnemers zouden directe invloed hebben op de kwaliteit van de totale dienstverlening doordat zij de budgethouders waren. Wat betreft de techniek deden zij enkele opmerkelijke uitspraken. Weliswaar moest er worden nagegaan in hoeverre de huidige infrastructuur toereikend was, maar belangrijker waren enkele principiële niet-functionele uitspraken, zoals geen keuze voor al dan niet gedistribueerde gegevensverwerking (het technisch concept dat door de opeenvolgende gemeentelijke automatiseringscentra was gepropageerd) maar de mogelijkheid van het gebruik van de gegevens vanaf de verschillende locaties van de gemeente en verplaatsbaarheid van de werkplekken. Vervolgens kwam de eis van portabiliteit, dat wil zeggen de overzetbaarheid van de applicatie en gegevens naar andere (zwaardere) computers, het gelijktijdig gebruik van het systeem door verschillende gebruikers en taken, uitbreidingsmogelijkheid naar nieuwe programmeertalen (zowel administratieve als grafische), de inzet van een databasemanagementsysteem in combinatie met een relationeel gegevensmodel. Daarbij adviseerden zij het gebruik van de Structured Query Language (SQL) als taal om de gegevens op te vragen en koppelingen met andere registraties te leggen. Helaas ontbreekt in het dossier deel twee dat het architectuurplan bevat. Wat wel bewaard is gebleven is het hoofdstuk met de titel 'Strategische planning' dat allerlei aanbevelingen bevat voor het invoeringstraject. Hierin werd nadrukkelijk aandacht voor de sturing op dit project, zoals het belang van het acceptatieproces en de betrokkenheid van medewerkers op alle organisatorische niveaus. Essentiële elementen daarin waren openheid over doel en status van het project en actieve voorlichting. Ook hier kwam de gewenste cultuurverandering om de hoek kijken, dat met name vertaald werd naar bij- en omscholing en de noodzaak van het leren omgaan met nieuwe technische hulpmiddelen. Naast de aandacht voor organisatiecultuur zat er voor gemeente Zaanstad nog een nieuw element in, namelijk de inschatting van de succesfactoren en afbreukrisico's van het voorstel. In onderstaande tabel 14 zijn deze naast elkaar gezet en ook daarin valt op dat cultuur en sturing van de organisatie een prominente rol spelen.

Tabel 14. Analyse succes- en risicofactoren project Vastgoedinformatie

Succesfactoren	Afbreukrisico's
Uitgewerkte visie op beleidsplan	Dominantie van vastgoed informatie in de organisatie
Uitgewerkte koers op managementniveau	Verschillende visies m.b.t. vastgoed informatie
Acceptatie binnen de organisatie	Onduidelijke inpassing van vastgoed informatie in de organisatie
Sturing van de hoogste organisatie laag tot op werplekniveau is noodzaak. Overlegstructuren moeten gecreëerd worden	Onduidelijke of slecht gedefinieerde mutatieproces
Betrokkenheid van alle organisatorische niveaus	Het toestaan van ontwikkelingen niet passende in het beleidsplan
Tijdige allocatie van middelen (personeel, financiën, materialen, opleidingen)	Ophangen van ontwikkelingen aan één persoon
Actieve voorlichting m.b.t. stand van zaken en komende ontwikkelingen	Onvoldoende kennis en ervaring
Duidelijke afbakening van projecten met beperkte doorlooptijd. Zichtbare mijlpalen zijn nodig.	De financieringssysteem in de gemeente, waarbij dekking via de kapitaaldienst nog geen garantie voor continuïteit biedt en dekking via efficiencyvoordelen in de toekomst moeilijk te realiseren zijn.

Bron: NL-ZDGAZOA-0166, 59, *Beleidsplan voor vastgoed informatie van de gemeente Zaanstad. Deel I. Strategie*, 15.

Het advies van de CMG eindigde met conclusies en aanbevelingen, waarvan er twee zeer opvallend zijn. In de eerste plaats de conclusie dat de ontwikkelingen met betrekking tot de reorganisatie van het gemeentelijk apparaat (dat wil zeggen: het lopend LOZ-project - HW) de noodzaak onderstreepten om veranderingsprocessen zorgvuldig en intensief te begeleiden. Ten tweede de constatering dat de toenmalige ontwikkelingen in Zaanstad tenderden naar een spilfunctie voor de financiële administratie. In plaats daarvan adviseerden zij een driepijler systeem bestaande uit bevolkings- (GBA), financiële en vastgoedadministratie. Dat zou een evenwichtiger en efficiëntere gemeentelijke informatievoorziening mogelijk maken. Uit de concrete aanbevelingen zijn er zeven die opvallen: het op korte termijn inrichten van gemeentelijke basisregistraties, het vormen van een organisatieonderdeel Vastgoed informatie dat in de aanloopfase ondergebracht werd bij de Bestuursdienst, het versnellen van de opbouw van de digitale topografie, het realiseren van een lokaal netwerk als basis voor de technische infrastructuur en koppelingen met toenmaals aanwezige systemen, streven naar een duidelijke kostentoekening met betrekking tot producten en diensten in de sfeer van vastgoed informatie,

aanschaf van een databasemanagementsysteem met relationeel gegevensmodel en SQL als vraagtaal en het actiever promoten van de Grootschalige Basiskaart in de organisatie.<sup>366</sup>

Helaas valt uit de schriftelijke bronnen niet direct op te maken hoe op dit rapport werd gereageerd. Het is wel duidelijk dat er een grote behoefte bestond aan een vastgoedstelsel en wat de accenten waren die in de besluitvorming rondom vastgoedinformatie de overhand kregen. De grote verwachtingen van de invoering van zo'n systeem blijkt niet alleen uit het feit dat het een telkens terugkerend agendapunt was op de vergaderingen van de Stuurgroep I&A. Dit geldt namelijk voor verscheidene onderwerpen. De topprioriteit wordt duidelijker als we drie belangrijke documenten uit 1990 met elkaar vergelijken en zien dat de verwachtingen toch wel iets verschillen. In chronologische volgorde zijn dat het *Plan van aanpak voor fase II van Loupe op Zaanstad* (juni 1990 en diezelfde maand vastgesteld door de gemeenteraad), het *Informatieplan "Secretarie/POZ"*, en het *Informatieplan DSOW*. In het eerstgenoemde plan van aanpak was vastgoedinformatie één van de vijf prioriteiten op het gebied van informatie en automatisering die gemeentebreed aangepakt moest worden. Voor 1 november van dat jaar moest de planning van die activiteiten klaar zijn.<sup>367</sup> Uit de samenvatting van het als tweede genoemde plan blijkt dat de samenstellers op de hoogte waren van het rapport van CMG en daarop hun verwachtingen baseerden. Als eerste uitgangspunt werd het gemeenschappelijk gebruik van dezelfde basisgegevens in alle werkprocessen aangehaald. Als tweede uitgangspunt noemden de samenstellers dat de kosten door efficiencyverbeteringen zouden worden goedgehaakt. Dit is opvallend aangezien CMG het terugverdieneffect juist als afbreukrisico had betiteld. Als derde punt werd het produceren van beleidsinformatie genoemd. Dat voordeel is op zichzelf niet strijdig met het advies van CMG, maar ook weer niet te zien als hoofdzaak bij het vastgoedproject.<sup>368</sup>

Het derde document in deze rij, het *Informatieplan DSOW* uit oktober, laat duidelijk hoe groot de behoefte van deze dienst was. De belangrijkste verwachting was dat zo'n systeem dé oplossing zou brengen voor het probleem van het niet-beschikbaar hebben van belangrijke gegevens, de slechte onderlinge uitwisselbaarheid en vergelijkbaarheid daarvan. De schrijvers waren zich echter ook bewust van de complexiteit van de invoering van zo'n systeem en maakten daarom het nadrukkelijk voorbehoud dat de DSOW via deeloplossingen aan de belangrijkste behoeften wilde gaan voldoen. Een voorbeeld hiervan was de stagnerende opbouw van de Grootschalige basiskaart. Daartoe moest de invoering van IGOS met extra

---

<sup>366</sup> Samenvatting gebaseerd op: NL-ZDGAZOA-0166, inv. nr. 59, *Beleidsplan voor Vastgoedinformatie van de gemeente Zaanstad. Deel 0. Verkenning en Deel I. Strategie* (Utrecht 15 januari 1990)

<sup>367</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 617, besluit B&W 6 juni 1990.

<sup>368</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, Informatieplan "Secretarie/POZ" augustus 1990, 6 en 7.

inspanning voortgezet worden, temeer daar de DSOW al gekozen had voor het IGOS-systeem als kern voor de (geo)grafische vastgoed-informatievoorziening was. (Zie ook paragraaf 6.3.1.) Tot slot was het de verwachting dat zo'n systeem veel bestaande hulpmiddelen overbodig zou maken: kaartenbakken, de administratie van de onroerend belastingadministratie bij RAET, de kadastrale registratie bij HCS, het bouw- en woningtoezichtstelsel POVO (Wang), het programma van Oranjewoud voor groenbeheer en het programma Pavement voor het rationeel wegbeheer. De schrijvers waren zich ook bewust van de beperkingen van zo'n systeem: het zou vooral gegevens bevatten over de objecten als zodanig die de DSOW in beheer had en niet over de uitvoering van de beheerprocessen met betrekking tot die objecten. Die werkzaamheden zouden vooralsnog in andere systemen worden bijgehouden, wat nogal wat dubbel werk en inconsistenties met zich mee zou brengen. Opmerkelijk is echter dat enkele bladzijden verder in hetzelfde informatieplan gepleit wordt voor verdere invoering en uitbreiding van de pakket voor het beheer van de openbare ruimte (groen-, weg-, rioolbeheer en bouwkundig onderhoud).<sup>369</sup> Er waren kennelijk binnen één en dezelfde dienst zeer uiteenlopende opvattingen, toekomstverwachtingen en belangen. Het accentverschil tussen beide informatieplannen was niet toevallig en zal in de komende alinea terugkomen.

Op 13 november 1990 nam het college een besluit over de voortgang van het vastgoedproject dat bestond uit drie onderdelen: de reservering van f 4.000.000 voor investeringen in hard- en software voor de implementatie van verschillende vastgoedtoepassingen, het starten van het deelproject *Uniformering Basis gegevens* en het laten uitwerken van een definitief voorstel voor de investeringen in hard- en software. Bij de laatste twee punten werd voor de eerste maal in de aangetroffen stukken over vastgoed expliciet gerefereerd aan het CLOVIS-concept. Deze afkorting stond voor Computerondersteund Lokale Overheid Vastgoed Informatiesysteem en was ontwikkeld door CMG als uitwerking van het Gemeentelijk Functioneel Ontwerp Basisregistratie Vastgoed (GFO Vastgoed) voor de inrichting van vastgoedapplicaties door softwareleveranciers. Dit GFO is te beschouwen als een open standaard over de minimale vereisten waaraan een vastgoedsysteem moest voldoen. Een essentieel kenmerk daarvan was de structurering van zowel de administratieve als de geometrische gegevens.<sup>370</sup> Geometrische gegevens worden gebruikt om de objecten te tonen met behulp van kaartmateriaal in zogeheten geografische informatiesystemen. Administratief georiënteerde systemen presenteren de objecten als een set van alfanumerieke gegevens. Dit verschil is meer dan een kwestie van techniek en presentatie;

---

<sup>369</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, Informatieplan DSOW oktober 1990, 11, 13 en 15.

<sup>370</sup> Coen Wessels, 'Basisregistratie Vastgoed', in: Agora Magazin (november 1991) 15.

het heeft ook te maken met een verschil in werkoriëntatie van gebruikers. Grafisch georiënteerde systemen worden vaker gebruikt in technische werkomgevingen waar de gebruikers van oudsher gewend waren om te tekenen, terwijl administratieve systemen in administratieve werkomgevingen waar de gebruikers van oudsher bezig was met rekenen en teksten. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de DSOW opteerde voor een grafische toepassing en de concernafdeling Financiën vanwege het grote belang van de belastingheffing voor een administratieve toepassing. Het bijzondere van vastgoedsystemen is dat zij pas tot hun recht komen als beide oriëntaties gecombineerd kunnen worden. Dergelijke systemen stonden in 1990 nog in hun kinderschoenen en waren bovendien kostbaar.

Aan het besluit van het college was dan ook het nodige voorafgegaan. Uit de toelichting blijkt dat er drie 'hobbels' waren genomen voordat een gezamenlijke keuze was gemaakt: de bestaande relaties met leveranciers, de organisatorische inbedding van het beheer en een verantwoord invoeringstraject. Dit hield onder andere verband met het TIA-project dat hiervoor in paragraaf 6.2.3 is besproken en waarin de richting werd aangegeven door een pakketkeuze te maken op basis van de aanwezige apparatuurlijnen: Wang of IBM (te leveren door CIOB). Deze keuze had echter verder reikende implicaties dan alleen een leverancierskeuze. In de Stuurgroep I&A was geconstateerd dat er een technische knoop was ontstaan met de koppeling van enerzijds grafisch en anderzijds administratief georiënteerde programmatuur en apparatuur.<sup>371</sup> Gekozen werd voor een oplossing op basis van Wang apparatuur. Uit de vergelijking tussen beide blijkt dat de onderlinge verschillen niet zo groot waren, maar ook dat er bij beide leveranciers eigenlijk nog niet sprake was van een kant en klaar standaard pakket. Doorslag gaf het verschil in kosten voor de gewenste koppeling met het IGOS waarmee de geometrische gegevens in kaarten moest worden gepresenteerd. De IBM-oplossing van het CIOB was daarmee verder dan Wang maar aanzienlijk prijziger.<sup>372</sup>

Na dit besluit werden een start gemaakt met de uniformering van de basisgegevens, maar al gauw trad er een impasse op waarbij de DMB besloot om op eigen houtje een programma aan te schaffen dat ook op het CLOVIS-concept was gebaseerd en gekoppeld kon worden aan het vastgoedsysteem.<sup>373</sup> Waar de stagnatie uit bestond, heb ik niet in de bronnen gevonden. Gelet op de tijd (juni 1991) zou dit wel eens te maken kunnen hebben met de problemen waarin Wang verzeild was geraakt en die in paragraaf 6.3.1 zijn beschreven. Hoe dan ook, in de periode waarover dit onderzoek gaat, heeft Zaanstad niet de beschikking gekregen over een werkend

---

<sup>371</sup> Collectie Beets, map Contra-expertise TIA, notitie 16 maart 1990.

NL-ZDGAZOA-0166, 59, notulen Stuurgroep I&A 23 maart 1990

<sup>372</sup> NL-ZDGAZOA-0161, inv. nr. 61, besluit B&W 13 november 1990.

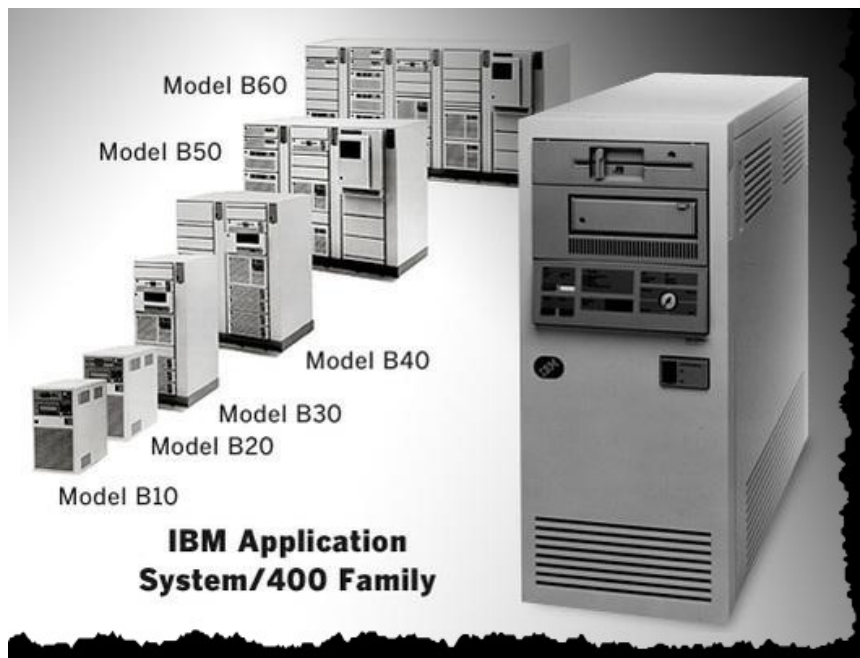
<sup>373</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 1127, notulen Stuurgroep I&A 21 juni 1991

vastgoedsysteem. Daarvoor zijn drie oorzaken aan te wijzen. In de eerste plaats de interne verdeeldheid, vervolgens de onvolwassenheid van de producten die pasten bij de Zaanse infrastructuur en de continuïteitsproblemen van de leveranciers.

### 6.3.7 Financiële administratie

In 1989 was al de keuze gemaakt om het pakket GFS400 te gaan invoeren. Net als bij de nieuwe applicatie voor de uitkeringenadministratie is dit een voorbeeld waarbij de keuze voor een bepaalde applicatie verstrekkende technisch en organisatorische gevolgen had. Om te beginnen kwam er nog een tweede apparatuurlijn bij: de AS400 van IBM. Eén van de consequenties hiervan was dat een deel van de applicaties die nog draaiden op de te vervangen IBM computer niet mee konden meegaan naar de AS400.

Afbeelding 26. Opeenvolgende modellen AS400 familie



Bron: <https://informdecisions.com/the-as-400-has-evolved-into-the-modern-and-powerful-ibm-i>.

Geraadpleegd op 7 april 2022

Toch is de overgang naar het GFS400 pakket te bestempelen als een succesverhaal. Niet zozeer technisch als wel organisatorisch: bij de start van fase II van het LOZ-project was als derde thema gekozen voor het uitwerken het financieel beleid. Daarom werd de invoering van een nieuw financieel systeem als één van hoekstenen van het automatiseringsbeleid gezien. (Zoals we zagen in paragraaf 6.2.3 werd de keuze voor dat systeem als reden opgevoerd om de innovatie van de technische infrastructuur op de lange baan te schuiven.) In 1991 begon het gebruik van het nieuwe systeem bij de directie FIN en de GGD, in 1992 volgden de DOW, GSD en DMB en tot slot in 1993 de DSOW en het Grondbedrijf. Dit impliceerde dat voortaan alle diensten van de gemeente hun boekhouding in één en hetzelfde systeem bijhielden.

Daardoor werd het mogelijk dat Zaanstad overging op een productbegroting en decentralisatie van bevoegdheden en budgetten. Ook de inning van de onroerend goedbelasting werd met ingang van 1991 uitgevoerd met GFS400.<sup>374</sup> Achteraf bezien heeft het verhaal van dit succes nog een tweede deel. Niet alleen bood dit pakket meer grip op de financiën ook is het belangrijke hefboom geweest om het integraal management te verwezenlijken. Juist door de decentrale uitvoering van het financieel beheer kregen de integraal managers instrumenten meer sturingsinstrumenten in handen, terwijl de financiële controle mogelijkheden voor het college en de verantwoording naar de raad in stand bleven.

Het personeelsinformatiesysteem ging ook gebruik maken van de AS400. Deze combinatie had in 1993 ook zo zijn keerzijde: de capaciteit van het gebruikte model B60 zou alras te klein worden. (Zie afbeelding 26 voor de familiefoto van AS400.) Daarom werd de raad gevraagd om een krediet voor de aanpassing van de machine tot een model E60 voor het bedrag van f 797.972. De commissie Financiën stemde hiermee in. In diezelfde commissievergadering werd ook de kredietaanvraag behandeld voor een systeem voor de afdeling Belastingen, waardoor een tweede AS400 de gemeentelijke organisatie kon binnen rollen. Rondom dit systeem VHS (Vastgoed Heffingssysteem?) speelden twee kwesties. Om te beginnen de ingebruikname voordat het krediet door de raad was goedgekeurd. Wethouder Oudega verdedigde dit door te wijzen op het rentevoordeel als gevolg van het structureel vervroegen van de aanslagdatum. Daarbij kwam nog eens de noodzaak van de snelle invoering daar de computerdienstverlening door het Hoogheemraadschap (HHNK) werd beëindigd.<sup>375</sup> Het tweede probleem dat aan het licht kwam was een conflict tussen de afdelingen Belastingen en I&A (nota bene binnen dezelfde directie) over de wijze van automatiseren van de heffing en inning van belastingen. Voor de oplossing van dit conflict werd o.a. het bureau Orga-Info ingeschakeld, hetgeen leidde tot twee resultaten. Het eerste was de minutieuze uiteenrafeling van werkprocessen en het opstellen van procedurebeschrijvingen en het tweede het opstellen van de conceptbeleidsnota I&A die besproken is in paragraaf 6.2.2.<sup>376</sup>

---

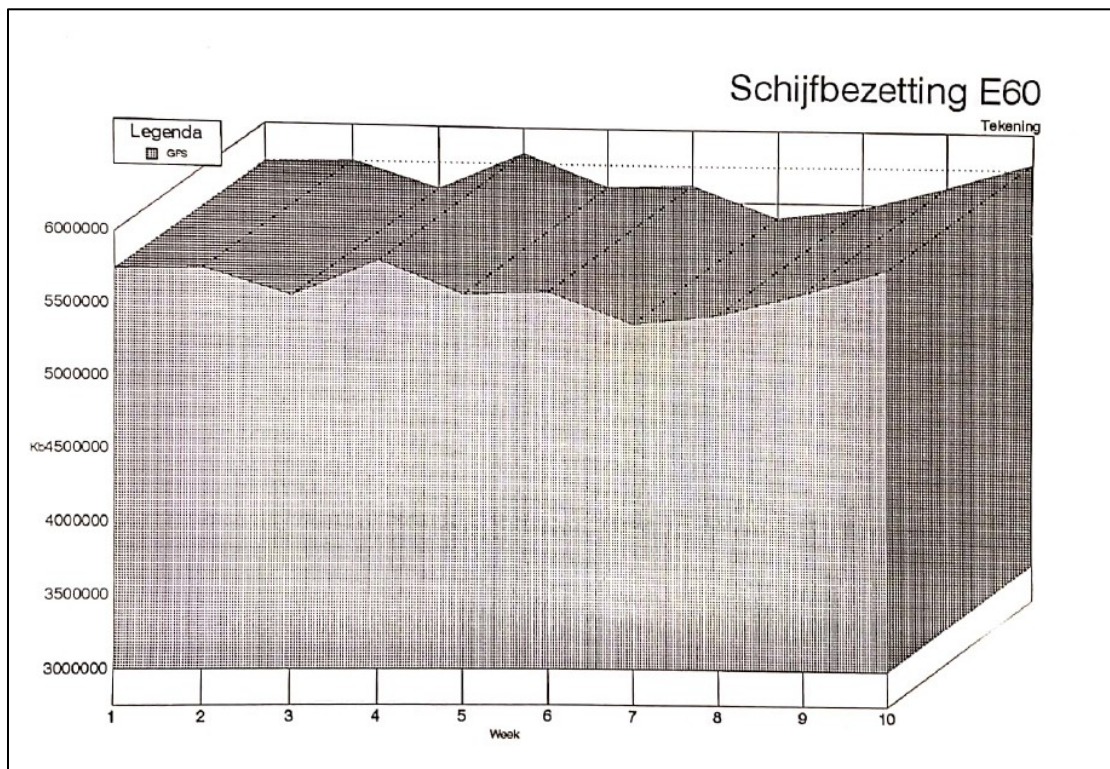
<sup>374</sup> Idem, inv. nr. 617, besluit B&W 6 juni 1990; idem, inv. nr. 872, raadsvoorstel 5 februari 1993.

<sup>375</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 872, raadsvoorstel 5 februari 1993, besluitenlijst raadscommissie Financiën 10 februari 1993; idem, inv. nr. 844, raadsbesluit 25 februari 1993.

<sup>376</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 275, brief 10 december 1993.



Afbeelding 27. Schijfbezetting AS400 in 1994



Bron: NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 844, brief 11 maart 1994.

Al een jaar na de invoering van de AS400 voor GFS400 maakte het hoofd van bureau Automatisering, A. Abbekerk, zich zorgen over de sterke groei in het gebruik en opslagcapaciteit van dit model. Eerdere opschoningsacties hadden niet geholpen en de bezettingsgraad steeg regelmatig boven de veiligheidsmarge van 80% uit (zie afbeelding 27).<sup>377</sup> In juli 1995 werd daarom besloten om het leasecontract van de beide AS400's om te zetten naar een nieuw contract voor één krachtiger machine. Het hoofdmotief was echter wel dat de inzet van één machine goedkoper zou zijn dan de voortdurende uitbreiding van twee machines. Tegenover de uitbreiding van het automatiseringsbudget van de afdeling Belastingen met  $f$  200.000 per jaar stond dan ook de taakstellende besparing voor de afdeling I&A ter grootte van hetzelfde bedrag met ingang van de begroting voor 1997 en een aanvullend bedrag van  $f$  300.000 met ingang van het jaar 1998.<sup>378</sup>

<sup>377</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 844, brief 11 maart 1994.

<sup>378</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 2016/58, besluit B&W 11-07-1995.

### 6.3.8 Gemeentepolitie

Het gemeentelijk politiekorps had in 1989 een start gemaakt met het project Bedrijfsprocessensysteem (BPS), wat aanvankelijk nogal voorspoedig leek te gaan. In het personeelsblad *Informail* van februari 1990 deden E. van Kuler (applicatiebeheerder) en M. Eijben van het Meld- en informatiecentrum hun verhaal over enthousiasme dat zij tijdens de opleidingen tegenkwamen en over de veranderingen bij het invoeren van de processenverbaal in het systeem. Daarbij bleek dat zij grote verwachtingen hadden ten aanzien van het reduceren van de papierwinkel.<sup>379</sup> Er werden weliswaar fouten bij het invoeren gemaakt, maar die waren volgens hen eenvoudig op te lossen. De zaken gingen zo voorspoedig dat in datzelfde voorjaar overwogen werd om BPS per 1 mei definitief te gaan invoeren.

De projectgroep onder voorzitterschap van F. Tjeertes, hoofd van de Beheersdienst, verbond daar echter voorwaarden aan: de artikelen uit de relevante wetboeken moesten wel zijn ingevoerd en tenminste 70 % van de hulpofficieren van Justitie en de medewerkers van de recherche moesten zijn opgeleid. Vanaf dat moment trad enige vertraging op die te wijten was aan stagnatie in de opleidingen én onvoldoende beschikbaarheid van applicatiebeheerders. Deze speelden een cruciale rol bij de controle van de invoer van de gegevens. Vanaf 19 juni 1990 werd BPS volledig in productie genomen, hoewel de beschikbaarheid van applicatiebeheerders een probleem bleef. Opvallend in de pleidooien voor de oplossing daarvan was een verschuiving van het motief. Niet de reductie van de papierwinkel stond meer voorop, maar meer zicht te krijgen op de criminaliteit. Daarom verschool de aandacht naar de invoering van de juiste incidentcodes.<sup>380</sup> Al met al was dit voor gemeente Zaanstad toch een vlot implementatietraject. Dat kan naar mijn idee met twee factoren te maken hebben. De gemeentepolitie kende in vergelijking met de rest van de ambtelijke organisatie een veel strakkere hiërarchie. Daarnaast is van belang dat hier ging om de implementatie van een landelijk systeem dat al bij andere korpsen was ingevoerd en dus ervaring mee bestond.

Vanaf 1993 ging de gemeentepolitie van Zaanstad deel uitmaken van het regiokorps Zaanstreek-Waterland.<sup>381</sup> Vooruitlopend daarop werd in 1992 het deelproject *Informatisering en Automatisering* opgestart waarvan Tjeertes weer de projectleider werd. De opdrachtgever, A. J. van Es (korpschef), gaf bij de installatie van de werkgroep de volgende aandachtspunten mee:

---

<sup>379</sup> NL-ZDGAZOA-0124, inv. nr. 175, *Informail*. Gemeentepolitie Zaanstad (Zaandijk 1990), jrg 3. nr 2; ibidem, notulen projectgroep PBS 8 februari 1990.

<sup>380</sup> NL-ZDGAZOA-0124, inv. nr. 175, notulen projectgroep PBS 29 juni en 27 augustus 1990.

<sup>381</sup> <https://nl.wikipedia.org/wiki/Regiokorps>. Geraadpleegd op 7 april 2022.

Bij nieuwe ontwikkelingen wil de regio Zaanstreek-Waterland graag met de eersten meegaan, hierbij moeten echter twee criteria niet uit het oog worden verloren:

1. het moet winst opleveren en het moet ten goede komen aan de medewerkers van de organisatie en daardoor aan de omgeving;
2. het moet te realiseren zijn tegen een redelijk kostenniveau

De mensen zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie, de informatievoorziening moet dienstbaar zijn aan de mensen;

De informatievoorziening is na de mensen erg belangrijk. Hiervoor moet een visie worden ontwikkeld die binnen 2 à 3 jaar realiseerbaar is. Geen prachtige verhalen maar realiseerbare verhalen.

De slogan voor het Interim-Informatieplan zou kunnen zijn "Pragmatisch vernieuwend".

Zorg dat je als werkgroep plezier in je werk hebt.<sup>382</sup>

Dit citaat is om twee redenen treffend. Om te beginnen de mensgerichtheid in combinatie met een soort van realisme: wel meegaan in de vooruitgang maar niet voorop lopen. Opvallend is ook het gebruik van het woord 'pragmatisme', terwijl in een latere versie van het Informatie- en Migratieplan de behoefte aan een visie die de breedte van het korps op de langere termijn overspande werd afgezet tegen het tot dan toe gevoerde pragmatische en kleinschalige informatiebeleid.<sup>383</sup>

Het hiervoor genoemde plan gaf volgens de schrijvers een treffende impressie van de toenmalige situatie in den lande en op de bureaus van Purmerend en Zaanstad. Vervolgens werden enkele opvallende principe-uitspraken over de gewenste richting van het project. In de eerste plaats de toenemende behoefte aan informatie over criminaliteit die moeilijk te realiseren was door de slechte combineerbaarheid van de gegevens uit gebruikte systemen. In de tweede plaats werden enkele punten van zorg genoemd die een plaats moesten krijgen in het denken van de politie: de bescherming van de privacy, de risico's voor de continuïteit en kwaliteit van de informatievoorziening als gevolg van de krappe beheercapaciteit. Tot slot werd de behoefte genoemd aan een regionaal dekkend netwerk. Voor de komende drie tot vijf jaar werd een koers uitgezet voor de informatievoorziening. Die begon met de vaststelling van de verantwoordelijkheid van de lijn voor de informatievoorziening. De rol van de I&A-organisatie was ondersteunend. Gelet op de beperkte omvang van het korps wilde men zich richten op snelle en verantwoorde aansluiting op landelijke standaards en trends en dus niet zelf

---

<sup>382</sup> NL-ZDGAZOA-0124, inv. nr. 176, Plan van aanpak Deelproject informatisering en automatisering voor het korps Zaanstreek-Waterland maart 1992, 1.

<sup>383</sup> NL-ZDGAZOA-0124, inv. nr. 177, Managementsamenvatting Informatie- en Migratieplan Zaanstreek-Waterland, mei 1990, 1.

oplossingen gaan bedenken. Het korps koos daarom voor de stapsgewijze integratie van systemen. Dit betekende voor de korte termijn afstemming op elkaars behoefte en niet toewerken naar één geïntegreerd systeem.<sup>384</sup> Hoe dit plan zou uitpakken valt buiten dit onderzoek, omdat het korps geen deel meer uitmaakte van de gemeente Zaanstad.

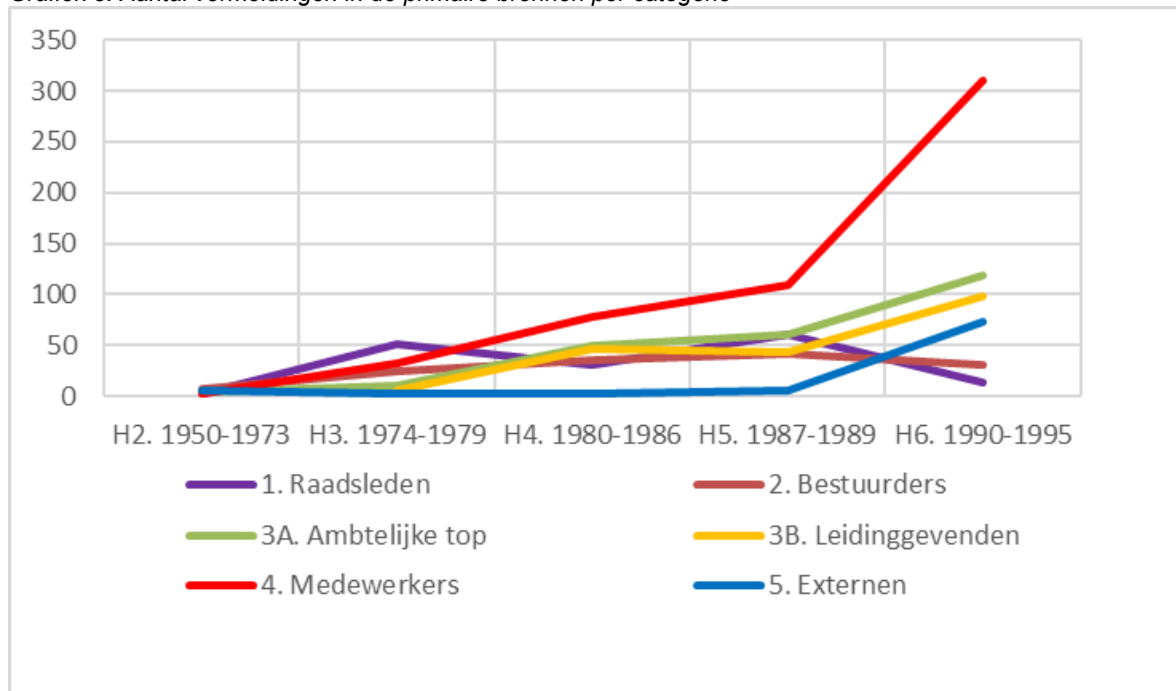
#### 6.4 Overzicht van de periode

Op enkele plekken in de voorafgaande paragrafen van dit hoofdstuk (6.1.2 en 6.2.2.3) is het woord 'turbulent' gebruikt om de interne ontwikkelingen van de gemeentelijke organisatie te typeren. Gemeente Zaanstad was aan de slag gegaan met allerlei veranderingen in de stad maar het eeuwige probleem bleef de schaarste aan financiële middelen, dat nog eens versterkt werd door flinke tegenvallers (extra bezuinigingen door het Rijk en projecten in de stad die om verschillende redenen duurder uitvielen). De turbulentie binnen de organisatie bestond uit elkaar snel opvolgende structurele veranderingen en veranderde inzichten over het sturen van de organisatie. Ondanks de wens naar meer vernieuwing, bleef het doelmatigheidsstreven de overhand houden. Binnen een periode van minder van vijf jaar trad er vanaf circa 1990 een driedelige verschuiving op in het zwaartepunt van de macht. Politie-bestuurlijk gezien van de raad naar het college van B&W, op het niveau van besturing van de ambtelijke organisatie van het college naar de ambtelijke top en binnen de ambtelijk top van de Secretarie naar de directeuren van de diensten en directies. De eerste verschuiving viel samen met het verminderen van aandacht binnen de raad voor het gebied informatie en automatisering. In paragraaf 5.4 is al geconstateerd dat het toppunt van de betrokkenheid van de raad lag in de jaren 1987-1989. Toen ging het namelijk om automatiseringszaken waarvoor de toestemming van de raad noodzakelijk was, zoals het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere gemeenten en het beschikbaar stellen van grote kredieten buiten de reguliere begroting. De verschuiving van de sturing door het college naar de ambtelijke top viel samen met het opheffen van de Secretarie en de verschuiving van de macht naar directeuren van diensten en directies. Onderstaande grafiek 5 laat dat zien aan de hand van de tellingen van het aantal vermeldingen van de personen in de onderzochte bronnen zien dat, maar ook dat de betrokkenheid van raadsleden en bestuurders bij informatietechnologie afgenomen is. De tabel laat ook iets opvallends zien over de categorieën medewerkers en externen, maar daar kom ik later in deze paragraaf op terug.

---

<sup>384</sup> Ibidem, 1 en 2.

Grafiek 5. Aantal vermeldingen in de primaire bronnen per categorie



Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 4.1

De verschuiving van de macht naar de ambtelijke top viel samen met de opkomst van ideeën over integraal management. Daarin werd de leiding van een dienst of directie zelf volledig verantwoordelijk gesteld voor het reilen en zeilen van zijn organisatie-eenheid. Zo ontstonden, afgezien van de gemeentepolitie en brandweer, elf van die eenheden met elk een directeur. Al na een paar jaar ontstond een beweging om deze versplintering op te heffen, wat in 1995 resulteerde in de vorming van vier grote sectoren. Dit moet niet gezien worden als een tegenbeweging, maar veel meer als een versterking van de macht van de ambtelijke top door concentratie. Tabel 15 geeft een overzicht van de ambtelijke top in de jaren '90 waarin een opmerkelijke continuïteit is te constateren. In de rechter kolom staat het aantal malen dat deze personen in verband met dit onderzoek zijn aangetroffen in de primaire bronnen.

De opkomst van het integraal management viel samen met de ontdekking van cultuur als belangrijk organisatie-aspect. Het belangrijkste cultureel momentum in deze vijf jaar was het LOZ-project, hoewel dit was opgestart om het personeel te vragen om doelmatigheidsvoorstellen. De inventarisatiefase mondde echter uit in een bonte verzameling van zaken waarover het personeel zich zorgen maakte. Ook bracht de inventarisatie zeer uiteenlopende voorstellen tot verbetering van de organisatie. In de tweede fase van het LOZ-project ging de organisatie aan de slag met de verzamelde aanbevelingen. Daarbij is het opmerkelijk dat het college duidelijke opdrachten meegaf die de nadruk legden op gemeentebrede verbeteringen van de doelmatigheid.

Tabel 15. Ambtelijke top Zaanstad 1990-1996

Naam	Tot 1990	Vanaf 1990	Vermeldingen
Ark, J. van	Chef hoofdafd. Financiën	Directeur Financiën	18
Brand, D.	Directeur DSOW	Directeur DSOW	7
Broek, J.F.I. van den	Directeur DVG a.i.	-	3
Elsinga, K..	Adj. directeur GSD	Adj. Directeur GSD	6
Fris, T.	Directeur POZ	Directeur POZ	14
Glas, E.	Chef IZ	Directeur IZ	12
Hartigh, W. den	Directeur DSW	Directeur DVG	2
Lagerweij, J.	Directeur DOW	Directeur DOW	8
Rijs-Neeft, mevr. L.	Adj directeur GSD	Directeur GSD	6
Smit, N.Th.	Chef hoofdafd. BBV	Directeur BBV	12
Smits, A.A.	Directeur DMB	Directeur DMB	4
Stenaar, R.J.	Directeur DMB	Directeur DMB	2
Veen, H.S. van der	Directeur GSD	Coördinator LOZ	11
Wildt, J.C. de	Gemeentesecretaris	Gemeentesecretaris	13

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 4.1

Dertig jaar na dato valt op dat er een discrepantie was tussen de aanbevelingen uit de inventarisatie en dat vervolgtraject. Er bleek een grote mate van ontevredenheid over de organisatiecultuur te zijn, waarbij achteraf en grofmazig gezien twee soorten grieven overheersten. Om te beginnen de onvrede met de onderlinge relaties, wat niet alleen speelde naar en op het topniveau, maar net zo goed tussen afdelingen en tussen personeelsleden onderling. In het onderzoek van Vos en Visser uit 1993 werd al geconstateerd dat er bij de spelers binnen de organisatie geen gemeenschappelijk doel was.<sup>385</sup> De tweede grote grief waren de geringe mogelijkheden voor personeelsleden om te groeien in de organisatie.

De machtsverschuiving en de ontdekking van organisatiecultuur hadden voor het onderwerp van dit onderzoek, de inzet van informatietechnologie, grote consequenties. Allereerst de machtsverschuiving die leidde tot een verandering van de positie en rol van de Stuurgroep I&A. Vanaf november 1990 werd gesproken over de 'Stuurgroep I&A nieuwe stijl'. Het nieuwe hield in dat de stuurgroep geen eigen budget meer had en enkel nog bestond uit directeuren en enkele stafmedewerkers uit de POZ. Gaandeweg verloor de stuurgroep betekenis en uiteindelijk werden haar taken over genomen door het Gemeentelijk managementteam (GMT), waarbij opvallend was dat dit team over van alles en nog wat overleg voerde, maar nauwelijks over

<sup>385</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 381, Vos en Visser, (...) 11 Diensten, 114.

informatievoorziening en automatisering. Voordat ik dieper in ga op die consequenties is het van belang om de andere kant te benoemen. Veranderingen van het technisch regime maakten het mogelijk dat organisatie-eenheden losser van het centraal apparaat konden opereren. Het gebruik van het mainframe was begin jaren '90 echt een aflopende zaak, de minicomputers verstevigden hun positie in de organisatie en daarbij kwam dat de personal computers aan hun opmars waren begonnen. Dit bood aan organisatie-eenheden juist de mogelijkheid om zich losser van een centraal apparaat op te stellen. De ontdekking van de organisatiecultuur is ook terug te lezen in de adviezen en projectvoorstellen op het gebied van informatietechnologie. Dat had echter wel een heel eenzijdige lading, omdat de schrijvers zich beperkten tot het probleem van weerstand tegen verandering en hoe daarmee om te gaan. Afgezien van de vraag of de weerstand wel zo groot was, valt op dat de remedie voortdurend werd gezocht in de combinatie van het bagatelliseren van het verlies aan arbeidsplaatsen en het bevorderen van het leren werken met computers door opleidingen en pc-privéprojecten. Opvallend weinig werd een beroep gedaan op gemeenschappelijke waarden en normen (m.n. het werken in het belang van de inwoners van Zaanstad). De klant was de interne klant.

De verspreiding van de computerapparatuur bewerkstelligden in elk geval twee andere ontwikkelingen: de behoefte aan gekwalificeerd personeel om de spullenboel te beheren en de koppeling van systemen. Deze laatste ontwikkeling kan niet alleen op het conto van de puur technische ontwikkelingen worden geschreven. Het besef groeide dat veel gegevens die opgeslagen werden op veel plaatsten en in allerlei verschijningsvormen voorkwamen. Tegen deze achtergrond en die van de organisatieveranderingen moeten we het Oktopus-project plaatsen: de totstandkoming van informatieplannen per dienst of directie. Het blijft verbazingwekkend om te zien dat er ten aanzien van dit project heel uiteenlopende verwachtingen bestonden: enerzijds de versterking van de decentrale I&A functie (bij de directies) en anderzijds de realisering van de bestuurlijke informatievoorziening (bij het college). Ten tijde van het Oktopus-project bestond de opvatting die luid gepropageerd werd door de dienst POZ, dat er twee automatiseringsafdelingen moesten blijven: de ene bij de DSOW en de ander bij directie Financiën. Dit voorstel hield verband met de bouw van het nieuwe Stads kantoor aan het Ebbehout in Zaandam, waar van de bewoners op automatiseringsgebied ondersteund werden vanuit de DSOW. De andere automatiseringsafdeling zou de afdelingen in het Gemeentehuis aan de Bannehof in Zaandijk faciliteren. Opmerkelijk was dat juist tijdens het Oktopus-project het inzicht ontstond (of werd versterkt) hoe achterhaald dit idee was. Doorslaggevend was wederom het besef dat er ook zoveel gemeenschappelijks was in combinatie met het groeiende noodzaak van bundeling van expertise op I&A gebied. Hieruit ontstond de behoefte tot de vorming van de Concernafdeling I&A die onderdeel werd van de directie Financiën. Bij de oplossing van dit probleem en andere grote vraagstukken op I&A gebied steunde de gemeente Zaanstad erg zwaar op extern advies. De Concernafdeling I&A

verkeerde van meet af aan in zwaar weer, hetgeen deels veroorzaakt werd door de voortdurende opdracht om vooral doelmatig te zijn in plaats van aandacht voor de noodzakelijke opbouw en het beheer van de gemeenschappelijke I&A voorzieningen. Aan de andere kant had deze afdeling te maken met veeleisende directies. De oplossing die het eerste hoofd van deze afdeling daarvoor propageerde was het concept van de *Contractuele Multi-organisatie* (CMO), dat naadloos aansloot bij het idee van Integraal Management. Het is wonderlijk dat deze woordencombinatie helemaal uit beeld verdween, maar dat de kern van dit concept terugkwam in het sluiten van interne overeenkomsten tussen de concernafdeling I&A en haar interne gebruikers. Daarbij werd gebruik gemaakt van de terminologie van ITIL: de service level agreements.

Naast de genoemde veranderingen van het technisch regime door de opkomst van minicomputers en pc's speelde nog een ander fenomeen: de totstandkoming van allerlei verbindingen daartussen. Zeker in een organisatie met zoveel locaties was dit een noodzakelijke ontwikkeling vanuit de behoefte aan deling van (basis)gegevens, maar misschien nog wel meer vanuit de behoefte aan sturing van de organisatie (denk daarbij aan financiële gegevens en het personeelsbeheer, waarvan met name de salarisadministratie en ziekteverzuim genoemd moet worden). Met de concentratie van gemeentelijke diensten op de Bannehof en in het nieuwe Stadskantoor werd het project Technische Infrastructuur Automatisering (TIA) gestart. Het projectplan was een van de eerste aanzetten tot een systematische, gemeentebrede en planmatige (her)inrichting van de infrastructuur voor de informatievoorziening. Gezien de omvangrijke investeringen vond het college een externe toetsing nodig. Ondanks de positieve beoordeling vond het project geen doorgang, omdat volgens de Stuurgroep I&A nieuwe stijl 'de druk van de ketel was' door de invoering van een nieuw financieel systeem. Het voorstel werd dan ook niet bij het college ingediend en daarmee was het een typerend voorbeeld van twee verschijnselen. In de eerste plaats de verschuiving van de macht naar het topmanagement. Tegelijkertijd getuigt dit besluit van de combinatie van korte termijn denken en een onderschatting van de problematiek van de inzet van informatietechnologie in een situatie waarin steeds meer technische- en gegevensverbindingen ontstonden. Krap een jaar later werd het Zaannet-project gestart om alsnog de verbindingen tussen de gebouwen aan te leggen.

Het Zaannet-project laat zien hoe afhankelijk de gemeentelijke organisatie was geworden van informatietechnologie en hoe het delen van informatie sluipenderwijs gewoon was geworden. Al eerder is het voorbeeld van de gedeelde financiële administratie genoemd die het juist mogelijk maakte om in tijden van krapte, veel beter te sturen op de financiële middelen. Evenzo speelde het gemeentelijk personeels- en salarissysteem een essentiële rol bij de salariëring en bij het streven een greep te krijgen op de afwezigheid van personeel. Gelijktijdig met de invoering van de GBA ontstond de behoefte aan een systeem om zicht te krijgen op het



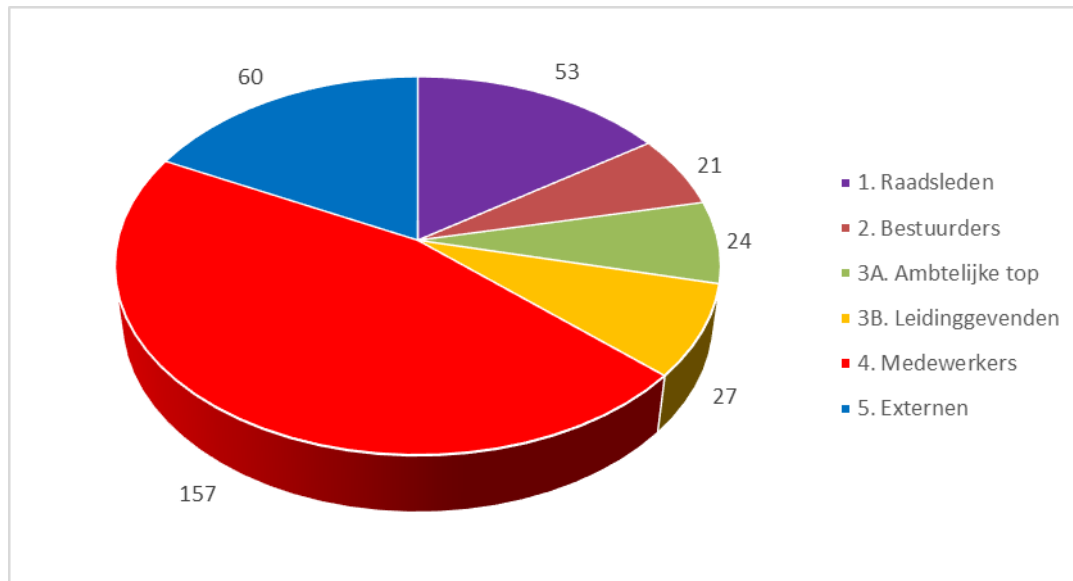
vastgoed binnen de gemeentegrenzen. De realisering daarvan kwam door verschillende tegenslagen binnen de onderzochte periode niet tot stand. In de eerste plaats doordat vastgoed een taaie materie bleek te zijn aangezien verschillende betrokkenen uiteenlopende belangen en nogal verschillende gegevensdefinities hanteerden. Daarbij speelde met name het verschil tussen geometrische en administratieve gegevens een grote rol, vooral als de geometrie gebruikt zou moeten worden bij de weergave op kaarten, waarmee al geëxperimenteerd werd in Zaanstad. Een groot probleem daarbij was het maken van koppelingen tussen systemen van verschillende leveranciers. Op dat moment was het gebruik van open standaards nog maar nauwelijks doorgedrongen in Zaanstad. In de eerste helft van de jaren '90 had Zaanstad de afhankelijkheid van het gemeenschappelijk computercentrum ingeruild voor de afhankelijkheid van enkele computerfabrikanten (Wang en IBM). De laatstgenoemde hanteerde zelf ook nog eens twee computerlijnen die nauwelijks met elkaar te verbinden waren (AS400 en RS6000). Het verdwijnen van Wang van de markt leverde Zaanstad grote vertragingen op. Binnen de plannen voor vernieuwing van informatiesystemen valt op dat er een accentverschuiving plaats vond van de techniek naar de gegevens. Het duidelijkst komt dit naar voren bij het vastgoedproject. Een opvallende afwezigheid in de plannen was de internettechnologie. Een enkele keer werd gerefereerd aan 'de digitale snelweg' zonder dat daar verder veel meer aandacht aan werd besteed.

Het wordt tijd dit overzicht af te ronden met de menselijke kant. Daarbij ga ik nader in op ontwikkelingen op vier vlakken: de actieve betrokkenen, de rol van vrouwen, de medezeggenschapscommissies en externen. Wie waren de meest actieve betrokkenen in deze vijf jaren? De centrale figuur op bestuurlijk niveau was de portefeuillehouder van Financiën. Gedurende deze jaren was dat P. Oudega. Andere portefeuillehouders speelden slechts een zijdelingse rol als dat zo uitkwam in verband met de relatie van informatie en automatisering met een andere portefeuille (bijv. Personeel en Organisatiezaken of Burgerzaken) en dit betrof vaak de burgemeester. Bij de bespreking van de structuur en sturing van de gemeentelijke organisatie is al de uitbreiding van de invloed en de opmerkelijke continuïteit in de samenstelling van de ambtelijke top genoemd. Maar wie waren de belangrijkste actoren onder de ambtelijke top? Deze vraag is zo interessant omdat tijdgenoten in LOZ Themagroep 7, de indruk hadden '(..) dat het uitdenken van (verdere) automatisering sterk beheerst wordt door een beperkte groep. En dat zijn vaak niet de feitelijke of aanstaande gebruikers'.<sup>386</sup> Zoals grafiek 6 laat zien komt uit dit onderzoek een ander beeld naar voren: meer dan de helft van de betrokkenen behoort tot de categorie Leidinggevenden en Medewerkers.

---

<sup>386</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 517, LOZ themagroep Automatisering paper kantoorautomatisering 31 januari 1991.

Grafiek 6. Aantal individuele betrokkenen per categorie 1950-1996



Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 4.

Voor de jaren 1990-1996 is voor Leidinggevenden en Medewerkers nader onderzocht hoe de verdeling lag tussen de actieve en minder actieve betrokkenen. Als criterium voor 'actief-zijn' is gekozen voor vijf of meer vermeldingen in deze periode. Bijlage 4.2 geeft van beide categorieën aan wie er gerekend kunnen worden tot de meest actieve personen onder de ambtelijke top. Daarbij wordt ook aangegeven hoeveel vermeldingen de overige leden (de minder actieven) als groep krijgen. Ook wordt vermeld in welke overleggroepen de betrokkenen actief waren zoals: de Stuur- en Stafgroep I&A, de verschillende LOZ-groepen en enkele projectgroepen. Voor zover bekend is daarbij ook hun rol vermeld: lid, secretaris en voorzitter, dan wel trekker of coördinator.

Door deze kwantitatieve benadering krijgen we een duidelijker beeld wie de voortrekkers waren. Bij de leidinggevenden is het merendeel van de vermeldingen (76,5%) toe te schrijven aan zeven van de achttien leidinggevenden. In volgorde van aantal vermeldingen zijn dat: W. Wolfswinkel (chef afdeling Automatisering bij Financiën), R.J. Jansma (hoofd van de concernafdeling I&A), P. Keijzer (chef afdeling Reiniging bij DMB), F.A. de Vries (eerste medewerker en later chef automatisering bij Financiën), F.J.M. Kerkhoven (chef Informatiecentrum bij concernafdeling I&A), F. Tjeertes (hoofd Beheersdienst bij Gemeentepolitie) en R. de Zwart (hoofd Informatiecentrum a.i. bij concernafdeling I&A). De rest van de vermeldingen (23,5%) komt voor rekening van elf andere leidinggevenden.

Bij de medewerkers ligt dat als volgt: 180 van de 312 vermeldingen (57,7%) komen voor rekening van vijftien medewerkers. In volgorde van aantal vermeldingen waren dat: T. Beets (coördinator automatisering), P. Rapmund (organisatieadviseur), O. Swaneveld (organisatieadviseur en coördinator I&A opleidingen, organisatieadviseur), A. Abbekerk

(netwerkbegeleider, systeembeheerder), mevrouw J. Geertzema-Nat (informatie analist/programmeur), mevrouw D. Poplagic (organisatieadviseur), P. Arends (stafmedewerker automatisering DOW), J. Bakkum (stafmedewerker automatisering DIZ), J. de Lange (netwerkbegeleider, programmeur/systeembeheerder DSOW), F. Boekestein (pc beleid en ondersteuning bij Financiën/I&A), J. Driesprong (stafmedewerker I&A bij GGD), G.J. Doves (pc ondersteuner/systeembeheerder en later hoofd concernafdeling I&A), M. Hartendorp (stafmedewerker automatisering DSOW en later DIZ), E. van Kuler (applicatiebeheerder BPS) en mevrouw B. Smit (medewerker NAW beheer/bedrijvenregister en later I&A adviseur). Tegenover deze groep van vijftien 'topinfluencers' die gezamenlijk 180 maal zijn gesignaleerd, staan echter 132 andere vermeldingen (42,3 %) die toe te schrijven zijn aan nog eens 85 andere individuele medewerkers. Dit beeld van een grote groep betrokkenen wordt des te scherper als we daar ook de deelname aan de ambtelijke overleggen bij betrekken. In bijlage 4.2. is te zien dat ook zij wel degelijk betrokken waren bij ambtelijke overleggen. Naar mijn idee was er dan ook sprake van een behoorlijk grotere medewerkersbetrokkenheid bij de inzet van informatietechnologie dan betrokken dan de hiervoor genoemde tijdgenoten van Themagroep 7 meenden. Iets anders lag het met de kennis op hoog niveau over het werkterrein van organisatie en informatie. Maar daarover straks meer als de rol van externen wordt besproken.

Op basis van deze analyse van de actieve betrokkenen zijn nog twee ontdekkingen te doen: loopbaanontwikkeling en aandeel van vrouwen. Als we kijken naar leidinggevenden en actieve medewerkers zien we nogal mensen die zich vanuit de gebruikerskant ontwikkelden naar professional op het gebied van I&A. Voorbeelden daarvan zijn F.A. de Vries, F.J.M. Kerkhoven, F. Tjeertes, P. Arends, J. Driesprong, M. Hartendorp, E. van Kuler en B. Smit. Een belangrijke factor die hierbij een rol speelt, is de binnenkomst van minicomputers en nog meer de personal computers, waarbij de scheiding tussen hobbymatige en professionele interesse steeds vager werd. Dit verschijnsel waarbij hobbyïsme uitgroeit naar deskundigheid heeft H. Mommaas betiteld als 'protoprofessionalisering'<sup>387</sup> In mijn onderzoek naar de Hobby Computer Club heb ik geconstateerd dat dit verschijnsel een vervolg kreeg in 'professionalisering' waarbij de deskundige gebruikers doorgroeiden naar deskundigen die binnen organisaties van hun hobby hun broodwinning konden maken.<sup>388</sup>

De tweede ontdekking is de opkomst van vrouwen op het I&A werkterrein. In de hiervoor genoemde lijst met vijftien actieve medewerkers duiken opeens drie vrouwen op. Dat roept de

---

<sup>387</sup>H. Mommaas, 'Hoofdstuk 2 "Vrije tijd" en de vrijetijdsindustrie: conceptuele verkenningen' in: H. Mommaas e.a., *De vrijetijdsindustrie in stad en land. Een studie naar de markt van belevenissen* (Den Haag 2000) 21-46.

<sup>388</sup>Hette Winkel, Volop vertier achter de pc met de HCC. Verscheidenheid binnen de Hobby Computer Club, 1977-1992 (Werkstuk Faculteit C en R /Cultuurwetenschappen Open Universiteit 2018) 21-22.

vraag hoe het stond met het aandeel van vrouwen bij de inzet van informatietechnologie bij gemeente Zaanstad. Tabel 16 geeft daarop het antwoord voor de gehele periode van het onderzoek gemeten naar het aantal aangetroffen vermeldingen. Daarin vallen enkele dingen op. Om te beginnen was in de periode 1974-1979 (die samenviel met de eerste raadsperiode van Zaanstad) het aantal vermeldingen voor vrouwen significant groter dan in de andere periodes. Hiervoor heb ik geen verklaring gevonden. De tweede grote verandering is de toename in de laatste periode van vrouwen bij de bestuurders, de ambtelijke top en nog meer onder de medewerkers en externen. Wat is er veranderd in het laatste periode van dit onderzoek?

Tabel 16. Aantal vermeldingen van vrouwen in verhouding tot totaal

Categorieën	H2. 1950-1973		H3. 1974-1979		H4. 1980-1986		H5. 1987-1989		H6. 1990-1996		1950-1996	
	v	Tot.	v	Tot.	v	Tot.	v	Tot.	v	Tot.	v	Tot.
1. Raadsleden		3	13	52	5	31	7	60	3	13	28	159
2. Bestuurders		7		24		35	1	42	7	31	8	139
3A. Ambtelijke top		4		11		49		60	6	119	6	243
3B. Leidinggevend				6		46		44	1	98	1	194
4. Medewerkers		3		32	3	78	4	110	54	310	61	533
5. Externen		5				3		5	8	73	8	86
<b>Totaal</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>125</b>	<b>8</b>	<b>242</b>	<b>12</b>	<b>321</b>	<b>79</b>	<b>644</b>	<b>112</b>	<b>1354</b>

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 4.3

In de eerste plaats is van belang dat in deze periode de eerste (en tot nu toe enige) vrouwelijke burgemeester was aangetreden: J. Bruinsma-Kleijwegt. Haar bemoeienis met het I&A werkterrein was echter niet zo groot en bestond vooral uit het optreden als tweede of derde portefeuillehouder bij inbrengen van voorstellen in het college en bij de raad. Ongeveer gelijker tijd kwam ook de eerste vrouw in de ambtelijke top: L. Rijs-Neeft. Zij was eerst adjunct-directeur en later directeur van de GSD. Haar rol bij het onderzoeksonderwerp was vooral die van actief opdrachtgever bij de invoering van een nieuw geautomatiseerd systeem voor de uitkeringenadministratie. Getalsmatig zijn de vrouwen het meest aanwezig binnen de categorie Medewerkers. Over de gehele onderzoeksperiode waren dat 27 van de 51 vrouwen (zie tabel 17.) Tussen 1990 en 1996 waren 21 daarvan in verschillende rollen betrokken bij de inzet van informatietechnologie. Van een derde daarvan (7) is bekend dat zij duidelijk IT-gerelateerd werk deden: netwerk-, systeem- of applicatiebeheerder, I&A adviseur of – projectleider. Nog eens vijf anderen hadden de rol van organisatieadviseur of -deskundige. Degenen waarvan de functie of rol niet bekend is, waren waarschijnlijk gebruikers. Opvallend is dat ook onder de groep

Externen een toename van het aantal vrouwen was: van géén naar zeven. Eén daarvan was tijdelijk in dienst als applicatiebeheerder bij de invoering van een nieuw systeem voor de uitkeringenadministratie en vijf als organisatieadviseur of -onderzoeker.

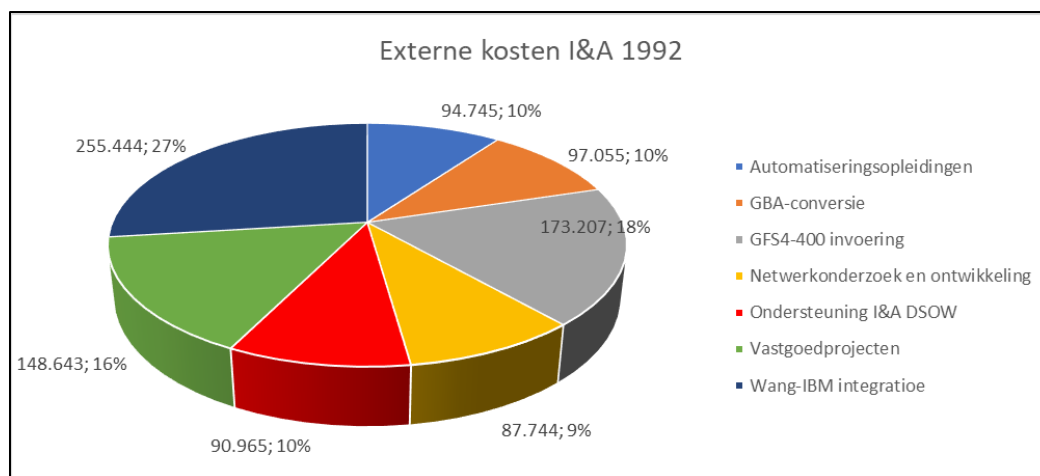
Tabel 17. Verhouding vrouw-man gehele onderzoeksperiode

Categorieën	Vrouw	Man	Onbekend	Totaal
1. Raadsleden	14	39		53
2. Bestuurders	1	20		21
3A. Ambtelijke top	1	23		24
3B. Leidinggevenden	1	26		27
4. Medewerkers	27	130		157
5. Externen	7	49	4	60
<b>Totaal</b>	<b>51</b>	<b>287</b>	<b>4</b>	<b>342</b>

Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 4.3

Onder de leden van de medezeggenschapcommissies die in verband met dit onderzoek zijn gevonden, waren de vrouwen echter verreweg in de minderheid (4 van de 30). Sowieso was de professionele betrokkenheid van leden van deze commissies bij het onderwerp van dit onderzoek gering. Weliswaar werd er regelmatig over het onderwerp gesproken, maar slechts van twee leden (M. Hartendorp bij DSOW en mevrouw H. Laan bij GSD) is bekend dat zij een functie hadden die aan informatietechnologie was gerelateerd. Zoals in bijlage 4.1 bij de categorie Medewerkers is te zien, was de deelname van leden van medezeggenschapscommissies aan ambtelijke I&A overleggen over het geheel genomen zeer gering. In de bronnen is geen enkel aanknopingspunt gevonden die een verklaring voor dit verschijnsel kunnen geven.

Grafiek 7. Externe kosten I&A advisering 1992 (bedragen in guldens)



Bron: onderzoeksdata verantwoord in bijlage 4.5

Daarentegen maakten tijdgenoten zich wel druk over de toename tussen 1990-1996 van het aantal externe medewerkers en vooral de kosten daarvan. In november 1993 ontvingen de leden van de raadscommissie Financiën inzage in de uitgaven voor externe adviseurs over 1992. In bijlage 4.5 is een analyse gemaakt van de aard van de werkzaamheden en daaruit blijkt dat externen bij alle directies en op allerlei werkterreinen werden ingeschakeld. Bijvoorbeeld voor het interim-management van de DSOW en de werving en selectie van een nieuwe directeur en hoofd van de sector Stadsontwikkeling. Ook werden er allerlei juridische adviezen gegeven en niet te vergeten ondersteuning bij de LOZ-project. Al met al bedroegen de kosten voor externe advisering ruim f 2,7 miljoen waarvan f 947.803 (34.3%) bestemd was voor het I&A gebied en f 252.036 (7,1%) voor het LOZ-project. Grafiek 7 laat zien hoe de verdeling van de advieskosten over de verschillende I&A activiteiten was. Opmerkelijk is dat 27 % besteed werd aan de overgang van Wang naar IBM en 10 % aan opleidingen.

Uit de gegevens over externe medewerkers valt op te maken welk soort externe ondersteuning de gemeente op I&A gebied heeft gekregen. In bijlage 4.5 zijn de daarover verzamelde gegevens gesystematiseerd. Verreweg de meeste (25) van de aangetroffen externe medewerkers (49) waren adviseurs in engere zin: zij kwamen, keken rond, deden onderzoek en leverden rapporten met voorstellen tot verbetering of veranderingen op I&A gebied. Dit betrof zowel de inrichting van beleid en organisatie van het I&A werkterrein (bijv. de vorming van de concernafdeling I&A of het Oktopus-project bij DSOW) als grote projecten (vastgoed, netwerken, invoering GBA en financieel systeem). Daarnaast waren 15 externe deskundigen ingehuurd voor tactische en operationele werkzaamheden binnen de gemeentelijke organisatie: een interim-manager, projectleiders en systeem-, netwerk- en applicatiebeheerders. Al met al kan gezegd worden dat gemeente Zaanstad het niet zonder externe krachten kon.

Net als bij het reorganisatievoorstel *Het laatste caisson* zou de indruk gewekt kunnen zijn dat hiermee een periode in de geschiedenis van gemeente Zaanstad en haar automatisering is afgesloten. Dat is geenszins het geval, want alle ontwikkelingen gingen onverdroten voort. Op organisatorisch gebied waren de hiervoor genoemde brieven van enkele I&A medewerkers de voorbode van een nieuwe reorganisatie en van de privatisering van werkzaamheden die al spoedig in gang werd gezet. Op technisch gebied zou het gebruik van internettechnologie doorbreken en zo waren er meer gebeurtenissen die hun wortels hadden in de onderzoeksperiode. De onderzoeker moet hoe dan ook ergens een min of meer scherpe, maar altijd discutabele scheidslijn in de tijd trekken.

## 7 Verwachtingen, beleving en resultaten

Het vorige hoofdstuk eindigt met de constatering dat er een kunstmatige knip in de historische ontwikkeling is gezet. Ergens moet een punt worden gezet om een historisch onderzoek af te ronden, hoewel de ontwikkelingen 'gewoon doorgingen'. Deze knip heb ik om twee redenen gezet bij de jaarwisseling van 1995 en 1996. In de eerste plaats omdat er toen een even kunstmatige knip werd gezet in de archivering gezet door de afsluiting van het tweede tienjarenblok van het Secretarie-archief. Deze knip is ook om een andere reden verdedigbaar. Midden jaren '90 werd in gemeenteland een nieuwe sleuteltechniek geïntroduceerd: internet. Deze techniek zou een nog grotere verandering bewerkstelligen dan de sleuteltechnieken die in dit onderzoek centraal stonden, maar bouwde wel daarop voort. In het besef van de betrekkelijke waarde van dit scheidingspunt sluit ik dan ook dit onderzoek af. De resultaten van dit onderzoek wil ik samenvatten door in de komende paragrafen de deelvragen te beantwoorden die ik in het eerste hoofdstuk heb geformuleerd. Aansluitend daarop zal ik een antwoord formuleren op de hoofdvraag: ***Hoe verhielden de verwachtingen en beleving van de betrokken actoren zich tot de resultaten van de inzet van informatietechnologie door de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996?***

### 7.1 De politiek-bestuurlijke thema's en organisatievraagstukken van Zaanstad

In deze paragraaf komen de volgende deelvragen aan de orde:

- a. *Wat waren deze thema's aan het begin van de onderzoeksperiode?*
- b. *Welke ontwikkelingen deden zich daarin voor?*
- c. *Bij welke van deze thema's en vraagstukken speelde informatietechnologie een rol?*

In de eerste twintig jaar van het bestaan van de gemeenten Zaanstad zagen de bestuurders en het ambtelijk apparaat zich geconfronteerd met een breed scala aan vraagstukken en uitdagingen. Denk aan de infrastructurele ontsluiting van de woon- en werkgebieden in relatie tot de toegenomen mobiliteit, de behoefte aan meer woningen, het behoud van de groene leefomgeving, de sluiting van verouderde fabrieken, enorme werkloosheid en vele andere. Toch is er één thema dat alle andere overheerst en doordrenkt: het permanent gebrek aan financiële middelen. Dat gebrek vond deels zijn oorzaak in allerlei bezuinigingsoperaties vanuit de rijksoverheid die op haar beurt een antwoord zocht op de economische achteruitgang waar Nederland mee te kampen kreeg. Een belangrijk gevolg van de economische achteruitgang was dat velen in Nederland hun baan verloren. Daarbij kwamen specifiek lokale tegenvallers die de situatie verergerden, zoals het sluiten of wegtrekken van verouderde industrieën die onder meer

de werkloosheid onder de Zaanse beroepsbevolking aanwakkerde. Ook speelde de bodemproblematiek een rol, variërend van verontreinigingen (vaak van eeuwen her) tot verzakkingen als gevolg van de natuurlijke gesteldheid van het laagveen. Dit alles leidde tot een permanent streven naar doelmatigheid, meer doelmatigheid en na kleine meevallers naar nog meer doelmatigheid. Eén van de gevolgen van de noodzaak om op de kosten te letten was het gaandeweg opheffen van de zeven hulpsecretarieën. In de jaren '90 bleven uiteindelijk slechts twee kantoren over waar de burgers terecht konden voor hun fysieke contacten met de gemeente.

De financiële situatie van de gemeente was zo benard, dat al in 1975 gesproken werd over het verkrijgen van de artikel 12 status, die duurde van 1978 tot en met 1988. Terugkijkend op de automatiseringsprojecten uit de onderzochte periode valt het op dat concrete taakstellingen in de vorm van vooraf vastgestelde besparingen en/of personeelsreducties niet werden opgelegd. Een belangrijk markeringspunt is de reeks van bezuinigingsoverleggen die het college in november 1982 hield met de leiding van de afzonderlijke diensten, directies en afdelingen van de Secretarie. Vanaf dat moment zijn enkele duidelijke prioriteiten qua automatiseringstoepassingen aan te wijzen, namelijk: de financiële administratie, de personeelsadministratie (waaronder verzuimregistratie), bevolkingsadministratie en uitkeringenadministratie. Elk daarvan had een duidelijke relatie met de beroerde situatie waarin de gemeente verkeerde. Het college kreeg grip op de ambtelijke organisatie doordat automatisering er voor zorgde dat er meer inzicht kwam op het financieel reilen en zeilen van de gemeente. Dat gold eveneens voor de automatisering van de personeelsadministratie die er voor zorgde dat er vanaf 1984 betrouwbare gegevens over de personeelsformatie kwamen. Zo ook de automatisering van de verzuimadministratie, die duidelijk maakte dat het verzuim relatief groot was, maar ook waar in de organisatie het zich voordeed. De automatisering van de bevolkingsadministratie was eveneens een succes, misschien niet in absolute zin, want het was een schip van bijleg. Belangrijker is het verkregen inzicht in de omvang en samenstelling van de bevolking dat voorwaardelijk is om op elk ander gemeentelijk werkterrein beleid te kunnen vormen. Deze automatisering bracht echter niet alleen dat inzicht, maar ook meer kwaliteit in de gegevens van andere gemeentelijke diensten en afdelingen. Een duidelijk voorbeeld daarvan is het gebruik van de bevolkingsgegevens door de GSD. De automatisering van de uitkeringenadministratie was op zichzelf ook een voorbeeld van het vergroten van de doelmatigheid. De gemeente slaagde er om de groeiende schare aan uitkeringsgerechtigden in de jaren '80 aan een uitkering te helpen met een geringe toename van eigen personeel. Dit was alleen mogelijk door de inzet van automatisering. Hoewel uit de bronnen niet blijkt dat betrokkenen dit verband hebben gelegd, kan achteraf de stelling worden geponeerd dat deze hulpmiddelen hebben bijgedragen aan de verlossing van het juk van de artikel 12 status,



doordat automatisering de bestuur en ambtelijke leiding in staat stelde om te sturen op de inkomsten en uitgaven.

Het einde van de artikel 12 status met ingang van het jaar 1989 fungeert als een markeringspunt in de geschiedenis van gemeente Zaanstad. Er blijkt ruimte te zijn gekomen voor nieuw beleid op allerlei gemeentelijke werkterreinen, dat doorliep in de jaren '90 en daarna. Op het gebied van informatievoorziening en automatisering zien we de doorbraak van de personal computer, het einde van het intergemeentelijk computercentrum en de start van het Oktopus-project. Voor de ambtelijke organisatie als geheel was 1989 ook de start van een periode van bezinning in de vorm van het project Loupe op Zaanstad. Een belangrijk politiek-bestuurlijk thema was de behoefte aan meer woningen. Tijdens de onderzoeksperiode nam de gemeente het besluit om groene gebieden zoals het Guisveld en de Kalverpolder te ontzien. Daarvoor in de plaats koos de gemeente voor alternatieve locaties, deels in buitengebieden waar landbouw werd bedreven en deels binnen de bestaande bebouwde omgeving. Wat betreft de binnengemeentelijke bebouwing waren er twee soorten oplossingen: nieuwbouw op de plek van de verouderde fabrieksgebouwen (zoals het Zaanoeverproject) en stadsvernieuwing van bestaande wijken. Geplaatst in een bredere nationale of internationale context is dit markeringspunt niet toevallig. Het jaar 1989 wordt door de historicus Woltjer een 'sleuteljaar' in de Nederlandse politiek genoemd.<sup>389</sup> Hetzelfde mag gezegd worden voor de bestuurlijke en ambtelijke organisatie van Zaanstad.

Een bijzondere plaats in de gemeentelijke organisatie nemen de dienst Gemeentewerken en diens opvolger DSOW in. Wat daar gebeurde op automatiseringsgebied was grotendeels eigen beleid. Maar ook hiervoor geldt dat het noodzaak was om informatietechnologie in te zetten, juist omdat deze dienst het met minder financiële middelen en mensen moest doen. De toepassingen waren hier gericht op werkvoorbereiding (m.n. calculaties van allerlei soort), werkplanning en natuurlijk op kostenbeheersing. De relatieve zelfstandigheid qua besluitvormingsproces over de inzet van informatietechnologie is niet alleen verklaarbaar doordat de DGW en DSOB zo'n eigen takenpakket hadden. Als belangrijkste voorbereider, uitvoerder en beheerder van al die veranderingen in de fysieke stad (woningbouw, nieuwe bedrijfslocaties, infrastructuur, en dergelijke) verkeerden zij in een machtspositie. (Waarschijnlijk is dat op meer gemeenten van toepassing.) Het is opmerkelijk dat juist deze dienst niet alleen het meest eigenzinnig was in het informatie- en automatiseringsbeleid, maar ook de grootste terugloop in personeel had van alle gemeentelijke diensttakken.

---

<sup>389</sup> Woltjer, *Recent verleden*, 688-692.

Wat betreft de mogelijkheden en gevolgen van het gebruik van informatietechnologie vallen een viertal punten waarover zorgen bestonden: kosten, privacy, personele consequenties en gebrek aan deskundigheid. Deze zorgen kwamen telkens naar voren in de beraadslagingen van de gemeenteraad en raadscommissies. Maar ook de medezeggenschapscommissies hadden het regelmatig over automatisering. Het kostenaspect was een voortdurend punt van zorg, wat begrijpelijk is gezien de economische situatie van Nederland in het algemeen en de benarde financiële situatie van Zaanstad in het bijzonder. Tegelijkertijd lijkt het erop dat het stellen van kritische vragen over de kosten van automatisering een makkelijke manier was om de eigen ondeskundigheid van de vragenstellers te maskeren. Hoe dan ook: het moge na dit onderzoek duidelijk zijn dat de besluitvorming over de inzet van informatietechnologie niet werd bepaald door de technologische ontwikkelingen en mogelijkheden maar door de zorgen om de portemonnee. Dat verklaart mede, waarom Zaanstad er voor koos om zo lang afhankelijk te blijven van het intergemeentelijk computercentrum.

Het tweede punt van zorg is de bescherming van de privacy van burgers, die vooral te lezen is in de notulen van de raad en raadscommissies. Dit onderwerp was met name in de jaren '80 landelijk gezien een groot punt discussie als gevolg van de plannen tot invoering van een Centrale Persoonsadministratie (CPA). Hoewel deze bevolkingsadministratie er niet kwam en gekozen werd voor gemeentelijke oplossingen bleef privacy in de vergaderingen van de raad en raadscommissies een bijna permanent gespreksonderwerp. De oplossing waar telkens om werd gevraagd was een regeling van de bescherming van de privacy. Die oplossing kwam in 1995 in de vorm van een verordening op persoonsgegevens die voor de gehele gemeentelijke organisatie van toepassing was.

Als derde punt van zorg zien we de personele consequenties van automatisering waarbij het gaat om drie verschillende vraagstukken. In de eerste plaats het verlies aan arbeidsplaatsen als gevolg van automatisering. Daar is iets heel bijzonders mee aan de hand als we kijken naar het verschil tussen beleving door leden van de gemeenteraad en door leden van medezeggenschapscommissies. Leden van de raad maakten zich zorgen om de werkgelegenheid van het personeel van het intergemeentelijke computercentrum dat eerst werd gereorganiseerd en later afgestoten. Wat betreft de relatie tussen automatisering en verlies van arbeidsplaatsen van eigen personeel was er weinig zorg bij zowel de raad als de medezeggenschapscommissies. Anders was het gesteld met het verlies aan arbeidsplaatsen als gevolg van privatisering en afstoting van taken. Die angst uitte zich bijvoorbeeld in ambtenarenacties. De ontwikkelingen in de omvang van het personeel bevestigen dit verschil in beleving, aangezien het verlies aan arbeidsplaatsen zich juist voordeed bij de diensten waar veel uitvoerend werk plaatsvond. Daarentegen deed er zich vrijwel geen verlies van arbeidsplaatsen voor bij de organisatie-eenheden die beleidsvoorbereidende of administratieve taken uitvoerden. Het tweede punt van personele zorg betrof de angst voor het eentonig

worden van het werk. Dit bezwaar werd met name door leden van de gemeenteraad geuit, terwijl het in medezeggenschapscommissies nauwelijks voorkwam. Ook uit de inventarisatie onder het personeel tijdens de eerste fase van LOZ-project blijkt weinig zorg over de gevolgen van automatisering. Het derde punt vanuit de optiek van personeelszorg is betrokkenheid bij de ontwikkelingen. Dit is met name te zien bij de medezeggenschapscommissies. De meeste leden wilden best wel meedenken over invoering van automatisering zolang banenverlies via natuurlijk verloop werd opgevangen en nog veel liever wilden ze betrokken zijn bij het beleid ten aanzien van de inzet van informatietechnologie. De pc-privéprojecten zijn dan ook een mooi voorbeeld waarin medezeggenschapscommissies het initiatief naar zich toe trekken. Maar nog meer laten deze projecten zien hoe veel ambtenaren in Zaanstad invloed wilden hebben op hun eigen ontwikkeling.

Het vierde punt van zorg is het gebrek aan eigen deskundigheid. Daar is iets opvallends mee aan de hand. Tot aan begin 1981 waren er raadsleden die het liefst in eigen beheer, dus zonder het intergemeentelijk computercentrum, met automatisering aan de gang gingen. Vanaf februari van dat jaar klonk in de raadscommissies en de raad juist het tegenovergestelde geluid (kan Zaanstad wel zelf automatisering aan?). Het is opvallend dat Zaanstad regelmatig externen inschakelde, maar dat vanaf het einde van de jaren '80 intensiverde en regelmatig om contra-expertise vroeg.

Wat betreft de zorgen over informatietechnologie is er nog iets anders dat opvalt, doordat het eigenlijk ontbreekt in de context van de politiek-bestuurlijke en organisatievraagstukken rondom automatisering. Dat is het thema van de verbetering van de dienstverlening aan de burgers, inwoners en uitkeringsgerechtigden. Het ontbreken daarvan is eigenlijk opmerkelijk aangezien dit een van de thema's was die in de beleidsnota's van het Rijk vanaf de tweede helft van de tachtiger jaren een steeds prominentere plaats ging innemen. Dienstbaarheid aan de plaatselijke samenleving kreeg in gemeente Zaanstad vooral een vertaling in het streven naar meer doelmatigheid van het gemeentelijk apparaat. De burger als klant was eigenlijk in de onderzochte periode nog niet ontdekt.

## 7.2 De ontwikkelingen van het technologisch regime

In deze paragraaf komen de volgende deelvragen aan de orde:

- a. *Hoe was de stand van zaken bij de voormalige Zaangemeenten voorafgaande aan de fusie van 1974?*
- b. *Welke veranderingen in sleuteltechniek deden zich voor bij gemeente Zaanstad in de onderzochte periode?*
- c. *Hoe was de stand van zaken aan het eind van de onderzoeksperiode?*

Bij de start van de nieuw gevormde gemeente Zaanstad in 1974 stond het gebruik van de computer nog in de kinderschoenen. De overheersende sleuteltechniek was een handmatige uitvoering van de administratie. Er waren wel enkele geautomatiseerde eilanden binnen enkele grote diensten: de GEB/GZW, de GSD en de dienst Gemeentewerken. Zij beschikten elk over een ponskaartencomputer. De bevolkingsadministratie van de voormalige gemeente Zaandam maakte gebruik van een adresseermachine die nog enige jaren bij Zaanstad dienst deed. Daarnaast werd gebruik gemaakt van computerfaciliteiten van enkele externe dienstverleners die beschikten over mainframecapaciteit.

De volgende stap bij de inzet van computers was nauw verbonden met de intergemeentelijke samenwerking in de vorm van het Centrum voor Automatisering Noord-Holland waar IBM mainframe computers in gebruik waren. De voornaamste toepassingen waren de bevolkingsadministratie en een deel van de uitkeringenadministratie. Het exploiteren van een intergemeentelijk computercentrum was een groot bestuurlijk en beheersmatig probleem, aangezien de behoeftes nogal varieerden gezien de verschillen in grootte van de deelnemende gemeentes. Zaanstad koos er voor dit centrum in stand te houden en in 1981 werd ze mede-eigenaar van het Intergemeentelijk Centrum voor Informatisering. Ondertussen had er zich ook een ontwikkeling in de gebruikte sleuteltechniek voorgedaan. De directe terminalverbinding vanuit de gemeentes met het mainframe bij het CVA, was anders van opzet geworden door de invoering van het concept van gedistribueerde gegevensverwerking. Minicomputers werden daarbij aan de kant van de gemeentes ingezet als tussenstation voor de tijdelijke opslag van mutatiegegevens en voor de raadplegingen. Tezelfdertijd hadden minicomputers ook een eigen plaats verworven in de grootste kantoren van Zaanstad (Stadhuis Bannehof en DSOW aan de Gedempte Gracht). De eerste helft van de jaren '80 bracht het einde van de adresseermachine.

In de tweede helft van de tachtiger jaren kwam de personal computer gemeente Zaanstad binnen zonder dat daar een uitgesproken beleid aan ten grondslag lag. Dit betekende dat de technisch regime gebaseerd was op drie sleuteltechnieken: het mainframe bij het CVA, de minicomputers en de personal computers in de gemeentelijke kantoren. Het toenemend gebruik van computers bevorderde niet alleen het inzicht dat er dwarsverbanden bestonden tussen de administraties, maar ook het besef dat er een wildgroei aan computersystemen was ontstaan. In technologisch opzicht stimuleerde dit het denken over een planmatiger inrichting van de infrastructuur. In informatiekundig opzicht had dit twee consequenties: de wens om gegevens te delen (met name de persoonsgegevens van de inwoners) en het besef van de noodzaak om de gegevens en de definitie daarvan meer te standaardiseren.

Aan het begin van het laatste decennium van de eeuw werd afscheid genomen van de mainframes bij het computercentrum ICI. In plaats daarvan zien we de personal computers in de gemeentelijke gebouwen oprukken. Het afscheid van het computercentrum werd weliswaar als een soort van bevrijding ervaren maar daar kwamen andere problemen voor in de plaats.

Met name het beheer van al die apparatuur werd een lastig ding, temeer daar steeds meer behoefte ontstond om de computerapparatuur en toepassingen met elkaar te verbinden. Dat bleek zelfs bij verschillende systemen van de grootste fabrikant (IBM) niet zo makkelijk, laat staan tussen producten van verschillende leveranciers. Alle discussies over wenselijke veranderingen van de technologie werden niet ingegeven door een afweging van de voor- en nadelen van de desbetreffende technologie zelf maar door de afweging van kosten en ten tijde van de afhankelijkheid van het computercentrum, het nakomen van de verplichtingen zolang dit nog nodig was. Een mooie illustratie hiervan is de gang van zaken met het project Technische infrastructuur automatisering (TIA) dat voortijdig werd beëindigd omdat de kosten te hoog werden geacht. Dat besluit viel terwijl een nieuw Stadskantoor in ontwikkeling was. Nog geen twee jaar later kwam er toch een project om het Zaannet op te tuigen. Dat was mede noodzakelijk doordat er een nieuw technologisch concept opdook: het client server model waarbij personal computers een deel van de computercapaciteit voor hun rekening namen bij toepassingen waarbij meerdere gebruikers gelijktijdig gebruik van maakten van gegevens die waren opgeslagen op servers.

In de vorige paragraaf is geconstateerd dat het gemeentebestuur en de betrokken ambtenaren van Zaanstad in de onderzochte jaren niet expliciet de visie van verbetering van de dienstverlening door informatietechnologie omarmden. De verklaring hiervoor ligt in de combinatie van kosten en technologisch regime. In de jaren '70 en '80 was het technisch gezien mogelijk om de hulpsecretarieën en bijkantoren te voorzien van computerverbindingen. Het probleem was echter dat dit gewoonweg te duur was enerzijds omdat de bemensing van die kantoren een grote kostenpost bleef en anderzijds de investering in de verbindingen beperkt bleven tot de grote gemeentelijke kantoren (het gemeentehuis aan de Bannehof in Zaandijk en het nieuwe stadskantoor aan de Ebbehout in Zaandam). Daar komt dat in de eerste helft van de jaren '90 de meeste personal computers bij de burgers thuis nog stand-alone machines waren. Er waren nog niet zoveel voorbeelden beschikbaar hoe digitalisering de gemeentelijke dienstverlening buiten de eigen kantoren kon verhogen. Bij de inzet van informatietechnologie stond nog steeds het vergroten van de doelmatigheid van het eigen handelen voorop. Internettechnologie kwam dan ook nog maar nauwelijks voor in het beleid van gemeente Zaanstad. Hoewel er grote verandering in sleuteltechnieken is geweest, moeten we benadrukken dat er niet sprake is van simpel lineair proces: mechanisatie → mainframe → minicomputer → personal computer. In de onderzochte casus werden de verschillende technieken naast elkaar gebruikt en is niet mogelijk te zeggen dat er een dominant was.

### 7.3 Beleid en toepassingen van informatietechnologie

In deze paragraaf komen de volgende deelvragen aan de orde:

- a. *Welke beleidsvoornemens en plannen zijn er ontwikkeld voor de gemeentelijke organisatie als geheel?*
- b. *Welke beleidsvoornemens en -plannen zijn er ontwikkeld voor drie specifieke taakgebieden gedurende de gehele onderzoeksperiode?*
- c. *Welke andere beleidsvoornemens en -plannen zijn van belang geweest?*
- d. *In hoeverre zocht de gemeente daarbij samenwerking met andere gemeenten en/of externe partijen?*
- e. *In hoeverre kregen adviezen vanuit de Vereniging Nederlandse Gemeenten in Zaanstad navolging?*

Op het moment van de bestuurlijke fusie die leidde tot de gemeente Zaanstad was er geen beleid ten aanzien van het gebruik van informatietechnologie. Bij de voormalige Zaangemeenten en in de begin van haar opvolger bestond het beleidsvraagstuk vooral uit het wel of niet aansluiten bij de intergemeentelijke samenwerking die door de SOAG en de VNG werd gepropageerd. Het oudst aangetroffen document waarin voorgesteld werd om eigen gemeentelijk beleid te gaan ontwikkelen stamt uit 1975. Dat was de brandbrief van de directeur POZ naar aanleiding van het praktische probleem van de overbezetting van de computer bij Gemeentewerken. Zijn actie leidde tot de instelling van de ACA, die vier jaar na het ontstaan van Zaanstad de *Interim nota Automatisering* presenteerde. Het bijzondere van deze nota is, dat hieruit inzicht blijkt van het ontstaan van dwarsverbanden tussen de verschillende gemeentelijke administraties. Als oplossing daarvoor werd het *Basisplan voor gemeentelijke automatisering* van de SOAG overgenomen. Toch zou het nog anderhalf jaar duren voordat het *Beleidsplan Automatisering* kon worden vastgesteld. De kernpunten daaruit waren: doelmatigheid, besturing en kosten. Het plan ging ook over de gevolgen van de inzet van computers, zoals zorgen om werkgelegenheid en de privacy. De grootste verandering is echter wel dat hierin enkele nieuwe elementen naar voren kwamen, zoals het besef dat door de opkomst van de minicomputers er veranderingen zouden komen in het gebruik van technologie. Daarnaast werd afstand genomen van het SOAG-basisplan en de keuze gemaakt om ten aanzien van het CVA een meer afstandelijke koers te gaan voeren door wel deelnemer te blijven, maar ondertussen ook te werken aan eigen beleid.

Terwijl in de praktijk de inzet van informatietechnologie voortging, werd na het *Beleidsplan Automatisering* nauwelijks meer beleid voor de gemeente als geheel ontwikkeld. Het grote aandachtspunt in de periode 1980-1986 voor de gemeente als geheel was de intergemeentelijke samenwerking die steeds moeizamer verliep. Het uitgangspunt bleef de samenwerking binnen het CVA maar daarin kwamen steeds meer barsten. De beleidsvorming verschoof van de gemeente als geheel naar de afzonderlijke organisatie-eenheden. Zo

ontstonden er verschillende plannen voor de automatisering van diensten zoals beschreven in de reeks automatiseringsnota's van de GSD (1979, 1980 en 1983), in het automatiseringsplan van de DSOW (1983) en de plannen voor de deelname aan het landelijk GBA-project (vanaf 1985).

Het duurde al met al tien jaar voordat er een nieuw automatiserings- en informatiebeleid voor de gemeente als geheel kwam. In 1987 stelde B&W het *Beleidsdocument I&A* vast dat snel daarna gevolgd door een *Plan van Aanpak*. In beide stukken is een behoorlijke draai naar meer centrale sturing te lezen, zoals blijkt uit de instelling van de Stuurgroep I&A, die over een eigen investeringsbudget kon beschikken. Kenmerkend voor de beoordeling van de toenmalige situatie is dat daarin werd gesproken over 'een zekere mate van wildgroei'. De kernwoorden uit het *Plan van Aanpak* zijn: doelmatigheid en samenwerking en gemeenschappelijke voorzieningen binnen het gemeentelijk apparaat. Weliswaar werd er beleidsmatig en formeel nog geen afscheid genomen van het CVA, maar ondertussen was de weg naar de zelfstandige ontwikkeling van automatisering en informatievoorziening in de praktijk al verder ingeslagen. Een belangrijk inzicht daarbij was de ontwikkelingen op het I&A gebied niet alleen vroegen om een algemeen gemeentelijk beleid, maar ook om informatieplanning binnen en door de organisatie-eenheden. Het Oktopus-project werd daartoe opgestart onder de slogan 'centraal wat moet, decentraal wat kan'. Dit project leek te resulteren in meer eensgezindheid.

De Stuurgroep I&A bestond van 1987 tot en met 1995, maar bij nader beschouwing moeten we spreken van twee verschillende stuurgroepen met elk een eigen karakter en rol. De oorspronkelijke Stuurgroep I&A bestond maar drie jaar en had een zeer omvangrijke projectenagenda variërend van gemeenschappelijke voorzieningen zoals de ontwikkeling van het gemeentelijk netwerk, de opbouw van de beheerorganisatie van de informatievoorziening en automatisering. De sturende rol van deze stuurgroep werd bemoeilijkt door discussies over de sturing in de ambtelijke organisatie als geheel. In 1990 werd de stuurgroep vervangen door de Stuurgroep I&A nieuwe stijl. De vernieuwing hield in dat er geen eigen budget meer was en de samenstelling veranderde, waardoor het zwaartepunt verschoof naar de directeuren van de diensten. Dit gebeurde in het kielzog van de opheffing van de Secretarie. In die tijd gaf het college opdracht om verder vorm te geven aan het integraal management en intern ondernemerschap. Aldus werden de directeuren van de diensten en directies geheel verantwoordelijk voor de uitvoering van hun primaire taken en van hun interne bedrijfsvoering. Deze ontwikkeling in Zaanstad moeten we zien in een dubbele context van enerzijds een overheidsbrede ontwikkeling om meer bedrijfsmatig te gaan werken. Anderzijds was integraal management een antwoord op de kritieken ten tijde van het LOZ-project op de verstarde organisatie. Voor het I&A gebied is de keuze voor integraal management in de jaren 1990-1996 een problematische beslissing geweest. Daar zijn verschillende oorzaken voor aan te wijzen. Om te beginnen vergde de uitbreiding van de technologie en informatievoorziening steeds meer

een organisatiebrede aanpak waar de directeuren verenigd in het GMT nauwelijks oog voor hadden. In de tweede plaats was de kennis en capaciteit om te ontwikkelen en beheren maar mondjesmaat op het centraal niveau aanwezig, laat staan op het niveau van de diensten en directies. Het college koos aanvankelijk voor twee automatiseringsafdelingen die waren ingedeeld naar de twee hoofdlocaties (het gemeentehuis aan de Bannehof en het stadskantoor Ebbehout). Deze twee afdelingen werden organisatorisch ondergebracht bij respectievelijk de directie Financiën en de DSOW. Het grootste winstpunt uit de slotconferentie van het Oktopus-project is het vrijwel unanieme inzicht dat deze tweedeling een grote vergissing was vanwege de versplintering van kennis en capaciteiten. Door dit gedeelde inzicht werd de weg gebaad naar de instelling van de Concernafdeling I&A. Daarmee waren nog steeds niet de oude discussies verstomd, want tot hoe ver reikte datgene wat centraal moest en waar begon wat decentraal kon? Door de jonge Concernafdeling I&A werd een beleidsplan geïntroduceerd dat gebaseerd was op het concept van de *Contractuele Multi Organisatie*. Dit concept sloot eigenlijk wonderwel goed aan op het idee van integraal management maar het sloeg kennelijk niet aan, want het verdween spoedig uit de bronnen. In plaats daarvan dook een andere aanpak op: ITIL. Dit is een verzameling procedures en best practices voor het beheren van informatietechnologie in organisaties. Ook deze opvattingen sluiten goed aan bij integraal management, omdat hierin de interne dienstverlening gebaseerd was op een klant-leverancier relatie. In hoeverre deze aanpak kon beklijven valt buiten de onderzoeksperiode.

Uit de vergelijking van de beleidsstukken van de Concernafdeling I&A met stukken van de critici daarvan, blijkt dat er eigenlijk niet eens zoveel verschil van mening bestond. De grootste grief was dat de Concernafdeling vooral gezien werd als een bedreiging van de eigen invloedssfeer van de betreffende diensten. Daarnaast ontbreekt het in deze stukken van de critici aan enige visie op de technologische en informatiekundige richting en op de inrichting van de informatievoorziening en automatisering. In de termen van de General Enterprise Architecture was er dan ook een probleem met de sturing van de ambtelijke organisatie, hoewel er formeel gesproken niets aan de hand was. Alle besluiten over beleid en organisatie op het I&A gebied waren vastgelegd in besluiten van gemeenteraad en college van B&W. Maar deze besluiten gaven onvoldoende richting en inhoud over wat het bestuur wilde bereiken met de inzet van informatietechnologie. Het aangeven van richting en inhoud werd vooral overgelaten aan de ambtelijke leiding van het middenniveau en de deskundigen van binnen en buiten de organisatie. Dat was koren op de molen van de betrokkenen binnen de gemeentelijke diensten die vooral opereerden vanuit het blikveld van hun eigen dienst en geen overzicht hadden van de gehele gemeentelijke organisatie. Hiermee zijn we op een belangrijk punt aangeland, dat in paragraaf 7.5 aan de orde komt: de organisatiecultuur.

Wat betreft de herkomst van de opvattingen in deze beleidsplannen zien we dat de verschillende schrijvers kennis hadden van discussies buiten de gemeentelijke organisatie. In



de beginjaren waren dat de opvattingen die gepropageerd worden door het SOAG en de VNG over intergemeentelijke samenwerking. Bij de schrijvers van de beleidsplannen komen we een oververtegenwoordiging tegen van mensen met een organisatiedeskundige achtergrond. Zo heeft de auteur van het *Beleidsplan Automatisering* uit 1979, F.A.M. van Pinxteren, gestudeerd aan de VU. De meeste interne schrijvers van de plannen deden dat vanuit hun rol als organisatieadviseurs van de POZ (H. Voorzee, O. Swaneveld en P. Rapmund). De belangrijkste schrijver van de plannen voor de technische inrichting, T. Beets, had weliswaar een technische achtergrond maar ook een bedrijfskundige opleiding gevolgd. R.J. Jansma, het eerste hoofd van de concernafdeling I&A was bezig met een promotietraject aan de UvA over de inrichting van de I&A organisatie van Zaanstad. Daarnaast valt in de beleidsdocumenten op dat er vanaf het midden van de jaren '80 regelmatig werd gerefereerd aan projectmethodieken zoals SDM en in de jaren '90 aan beheermethodieken zoals ITIL. Wat betreft de rol van de VNG is er iets opmerkelijks aan de hand: na afloop van het SOAG-debacle wordt vrijwel nooit in de bronnen expliciet gerefereerd aan de publicaties en adviezen van deze vereniging. Toch is het hele concept van de Stuurgroep I&A met de gemeentesecretaris aan het roer één op één terug te vinden in publicaties van de VNG.

#### 7.4 De mensen en hun inzet

In deze paragraaf komen de volgende deelvragen aan de orde:

- a. *Wat waren hun functies en/of rollen daarbij?*
- b. *Welke relaties onderhielden zij daarbij met elkaar?*
- c. *Wat waren hun verwachtingen/opvattingen over de inzet van informatietechnologie?*
- d. *Hoe verhouden politieke opvattingen, functies en rollen zich tot die opvattingen?*
- e. *Welke uitwisseling van opvattingen vonden er plaats tussen deze betrokkenen?*
- f. *Wie waren de hoofdrolspelers?*

In dit onderzoek is uitgebreid gekeken naar de rol van individuen waarbij een onderverdeling in categorieën is gehanteerd: raadsleden, collegeleden, topambtenaren, leidinggevenden, medewerkers en externen. Door de vermeldingen van de individuen in de bronnen te kwantificeren is in beeld gebracht welke inbreng zij hadden en welke verschuivingen daarin plaatsvonden. Op politiek-bestuurlijk niveau lag het zwaartepunt bij het college van B&W. Onder de meest betrokken portefeuillehouders vond een opmerkelijke verschuiving plaats. In de eerste jaren van de nieuwe gemeente was er sprake van een combinatie van twee portefeuillehouders, namelijk die van Personeelszaken (H.J.H. Esser) en die van Financiën (W. Jonker). De aanvankelijke betrokkenheid van de portefeuillehouder van Personeelszaken is begrijpelijk gezien de grote rol van de interne organisatieadviseurs van POZ bij beleidsontwikkeling. Het onderwerp automatisering ging in 1978 echter volledig over naar de portefeuillehouder voor Financiën. Bij de behandeling van het eerste *Beleidsplan automatisering* werd geconstateerd

dat het onderwerp meer paste bij het onderwerp financiën. Dit past helemaal bij het overheersende doelstelling van meer doelmatigheid. Gedurende de rest van de onderzochte periode zou automatisering onderdeel blijven van de portefeuille Financiën. De benadering van Jonker en zijn opvolgers (Th. van Dam en P. Oudega), die allen lid waren van de PvdA, kenmerkte zich door een strikt financieel-bestuurlijke insteek. Hoewel de laatste twee het brachten tot lid van het Dagelijks Bestuur van het CVA wordt uit de bronnen niet duidelijk wat hun visie was op de inzet van informatietechnologie anders dan het doelmatigheidsstreven. Deze bestuurders steunden dan ook erg op het ambtenarenapparaat. Hieraan is te zien hoe gebrekkig de professionalisering van het bestuur was ten aanzien van informatietechnologie.

De leden van de gemeenteraad waren in de laatste periode van dit onderzoek (1990-1996) aanzienlijk minder betrokken bij informatievoorziening en automatisering dan in de jaren daarvoor. De verklaring is tweeledig. Enerzijds is er de formele kant: aanvankelijk werden er voor allerlei plannen aparte kredieten aangevraagd waarvoor de raad zijn toestemming moest geven. Ook de relatie met het intergemeentelijk computercentrum lag binnen de competenties van de raad. In de jaren '90 werd automatisering steeds meer onderdeel werd van de reguliere begroting. Er is echter meer aan de hand. Met name in de jaren '80 speelde een brede maatschappelijke discussie over de privacybescherming als gevolg van de plannen tot invoering van een centrale persoonsadministratie. Maar ook lijkt de verminderde rol van de gemeenteraad te passen in de algemene trend van het vergroten van de bestuursmacht en het ambtenarenapparaat ten koste van de raad.

Tijdens de besprekingen in de raad en commissies zien we naast de grote belangstelling voor privacy nog een punt van zorg dat telkens terugkeert: wat gaat het allemaal kosten? Deze twee aspecten (privacy en kosten) liggen voor de hand als het gaat om de inzet van informatietechnologie, maar tegelijkertijd wekken ze de indruk dat het een gebrek aan inzicht in het onderwerp moest maskeren. Gelet op de politieke kleur van de raadsleden zien we slechts lichte accentverschillen, die eerder te maken hebben met de deelname van de partij aan het college dan aan ideologische inzichten. Zo leggen VVD-raadsleden iets meer de nadruk leggen op kosten, terwijl de vertegenwoordigers van de CPN en PSP iets meer de gevolgen voor werkgelegenheid aan de orde stelden. Maar er was geen sprake van wezenlijke verschillen in opvattingen.

Voor de ambtelijke organisatie is een driedeling gemaakt in ambtelijke top, leidinggevenden en medewerkers, waarbij moet worden opgemerkt dat er sprake is van een enorme diversiteit aan betrokkenheid van deze medewerkers bij het onderwerp van dit onderzoek. Als we kijken naar beleidsvorming met betrekking tot informatievoorziening en automatisering dan kunnen we concluderen dat er duidelijk sprake is een ambtelijke voorhoede die een essentiële rol heeft gespeeld bij de inzet van informatietechnologie. De visie en aanpak van deze voorhoede komt nogal technocratisch over. De voormannen van de voorhoede kwamen aanvankelijk vooral uit

de afdeling Organisatie-Ontwikkeling van de dienst POZ (H. Voorzee, O. Swaneveld en P. Rapmund). In de jaren '80 kwamen daar de coördinatoren Automatisering (H.J.A.M. de Groot en T. Beets) bij. Het is opmerkelijk dat juist de eerste lichter van het uitvoerend automatiseringspersoneel geen rol van betekenis vervulde bij de beleidsvorming in de jaren '70. In de tachtiger jaren raakten meer ambtenaren bij betrokken bij de ontwikkelingen op I&A gebied. Dat gebeurde zowel decentraal als centraal, waarbij de ACA en vooral de Stuurgroep I&A gingen functioneren als trekker van de inzet van informatietechnologie. Er ontstond een soort van informele horizontale organisatielaag op I&A gebied van interne deskundigen, enkele topambtenaren en leidinggevenden. Het tweede dwarsverband is eerder een dwarsligger: de vrijwel permanente tweespalt tussen degenen die een meer gemeentebrede aanpak voorstonden en de voorstanders van meer zelfstandigheid van de diensten en directies. Deze discussie speelde vooral op het niveau van de ambtelijke top en werd begin jaren '90 formeel gezien afgesloten door de collegebesluiten over de opheffing van de Secretarie en de invoering van het integraal management. Ondanks dat er veel praktische resultaten werden bereikt, bleef de tweespalt telkens weer opduiken.

In de categorie van medewerkers vinden we een enorme diversiteit. Ook de hiervoor genoemde interne adviseurs zijn daarbij gerekend. Hoewel er bij de start van Zaanstad in 1974 enkele mensen gezien kunnen worden als automatiseringsmedewerkers, begint deze groep eind jaren '80 te groeien. Ook de functie-inhoud veranderde. In de jaren '70 betrof het vooral de invoer van gegevens (ponstypistes en een enkele programmeur), terwijl daarna allerlei soorten beheerders binnenkwamen. Verscheidene malen is in de bronnen de roep te lezen om applicatiebeheerders aan te stellen. Dit hield verband met de komst van de minicomputers en vervolgens de personal computer en netwerken. Vervolgens zien we in negentiger jaren dat daar projectleiders, interne I&A adviseurs en gebruiksondersteuners bijkwamen. Uit dit onderzoek is de indruk ontstaan dat veel van deze medewerkers zich in de praktijk ontwikkelden tot automatiseerder. Daarnaast zien we in de jaren '90 dat er meer vrouwen betrokken raken bij de automatisering. Beide ontwikkelingen zijn te duiden als voorbeelden van professionalisering van personeel.

De betrokkenheid van de ambtenarij als geheel bij de inzet van informatietechnologie valt lastiger te duiden. De overheersende indruk is dat de stemming bepaald niet negatief was en er zijn dan ook weinig signalen gevonden van angst voor banenverlies of saai werk door automatisering. De uitspraken die wel zijn aangetroffen wijzen meer op een positief-kritische houding. Hierbij moet gedacht worden aan de successen van de pc-privéprojecten, de uitkomsten van de inventarisatie waar het LOZ-project mee begon en bovenal de overwegend positief-kritische houding van de verschillende medezeggenschapscommissies. Opmerkelijk in dit verband is dat de vakbonden in het Georganiseerd Overleg nooit automatisering aan de orde hebben gesteld. Aangezien in die tijd alleen leden van vakbonden gekozen konden worden in

de medezeggenschapscommissies is de indruk ontstaan ook de lokale afdelingen van de vakorganisaties geen angst hadden voor banenverlies binnen de gemeente Zaanstad als gevolg van de inzet van informatietechnologie. Gelet op het relatieve succes van de pc-privéprojecten in combinatie met de analyse van de LOZ-inventarisatie waarbij de wens tot meer mobiliteit zo duidelijk naar voren kwam, kan gesteld worden dat de pc's juist een middel was om zich meer te professionaliseren in hun werkomgeving. Juist de betekenis van de invoering van informatietechnologie op de werkvloer is nader onderzoek waard.

Vanuit de externe omgeving van gemeente Zaanstad zien we twee soorten actoren fungeren: de samenwerkingspartners en leveranciers. In de beginjaren van Zaanstad zijn de samenwerkingspartners het belangrijkste, waarbij het met name gaat om het intergemeentelijk samenwerkingsverband CVA en later ICI. De relatie daarmee was zeer problematisch maar Zaanstad bleef aan verbonden en kwam uiteindelijk in de dubbele relatie van mede-eigenaar en klant. Dit gemeenschappelijk computercentrum werd een blok aan het been van Zaanstad totdat het eind jaren '80 (zelfs na de overname door een commerciële organisatie) niet meer volhield in de gemeentelijke automatiseringsmarkt. Binnen Zaanstad werd het einde van deze verplichte winkelnering als een soort van bevrijding ervaren. Deze bevrijding maakte echter plaats voor een steeds grotere afhankelijkheid van commerciële leveranciers. In de jaren '80 en begin jaren '90 waren dat met name leveranciers van computerapparatuur (IBM en Wang). Toen Wang het niet meer volhield op de markt kreeg Zaanstad voor de tweede keer te maken met situatie die voldeed aan de definities van een vendor lock-in. Dit betekende dat alleen met een kostbaar traject de overgang naar andere apparatuur en programmatuur kon worden gemaakt.<sup>390</sup> In diezelfde periode is een sterke opkomst te zien van een nieuwe soort leverancier: de adviseurs. Deze werden steeds vaker op allerlei werkterreinen ingezet omdat Zaanstad niet zelf beschikte over de nodige capaciteiten.

## 7.5 Resultaten en verwachtingen

In deze paragraaf komen de volgende deelvragen aan de orde:

- a. *In hoeverre heeft informatietechnologie bijdragen geleverd aan de aanpak van de politiek-bestuurlijke thema's, organisatievraagstukken en verwachtingen?*
- b. *In hoeverre heeft informatietechnologie bijgedragen aan veranderingen in de taakuitvoering van de gemeente?*
- c. *In hoeverre spelen lokale (Zaanse) en organisatiecultuur daarbij een rol?*

---

<sup>390</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Vendor\\_lock-in](https://nl.wikipedia.org/wiki/Vendor_lock-in). Geraadpleegd op 7 april 2022.

De grote verwachting van de gemeenteraadsleden, bestuurders en leidinggevenden bij de inzet van informatietechnologie was 'meer doelmatigheid'. De betekenis van dit begrip maakte echter een ontwikkeling door. In de beginjaren van de gemeente hield dat vooral in besparingen. Tijdens de artikel 12 status die duurde van 1978 tot en met 1988 ging het om verlaging van de kosten. Bij de start van het LOZ-project verschoof dit naar de combinatie van efficiency en effectiviteit van de organisatie. Tijdens het onderzoek zijn nauwelijks effecten geconstateerd die wijzen in de richting van substantiële kostenverlagingen door informatietechnologie. Het is niet uitgesloten dat ze er wel zijn geweest, maar ze zijn nauwelijks te traceren, want er werden weinig specifieke bezuinigingsdoelstellingen geformuleerd noch resultaten bijgehouden. Alleen bij sommige plannen werd besparing op personeel genoemd. In dit verband is de ontwikkeling van de personeelsomvang van de gemeente als geheel een belangrijke indicatie. De terugloop in personeel deed zich met name voor in de diensten waar uitvoerend werk plaatsvond (GW/DSOW en Reiniging/DMB). Daarnaast werden er bedrijven geprivatiseerd (m.n. GEB/GZW). Maar juist de organisatieonderdelen die computers inzetten bij de bestuursondersteuning en het administratief werk hadden nauwelijks te maken met personeelsreductie. Wel is het beeld ontstaan dat de aard van de werkzaamheden is veranderd: meer integratie van taken door hulp van de computer. Echter, als we de latere definitie van de combinatie van efficiency en effectiviteit als graadmeter hanteren, dan ontstaat er een heel ander beeld. Juist door de inzet van informatietechnologie is gemeente Zaanstad in staat geweest om op allerlei werkterreinen haar taken uit te voeren. In paragraaf 7.1 is dat besproken aan de hand van de vier toepassingen die een vaste plaats hebben in het voorafgaande verhaal.

Het grote organisatievraagstuk van Zaanstad in de onderzochte periode is het complex aan interne machtsverhoudingen waarbij twee trends te onderkennen zijn. De eerste is de drieledige verschuiving die eind jaren '80 optrad van de zwaartepunten van de macht: van de raad naar het college van B&W, van het college naar de ambtelijke top en binnen de ambtelijk top van de gemeentesecretaris en de Secretarie naar de directeurs van de diensten en directies. De tweede trend is de toenemende rol van de professionals onder de ambtenaren (dat wil zeggen leidinggevenden van het tweede echelon, de interne adviseurs, beleidsmedewerkers en andere specialisten). Een treffende illustratie daarvan is hun vrijwel permanente aanwezigheid in en bijdragen aan de besprekingen in de raadscommissies als het over informatietechnologie ging. De betekenis van deze trends in verband met dit onderzoek is tweeledig. De veranderingen in de machtsverhoudingen in de ambtelijke organisatie werden toentertijd door betrokkenen in verband gebracht met nieuwe opvattingen over besturing van organisaties onder het vaandel van het integraal management. Het is meer dan opmerkelijk dat deze opvattingen optraden gelijktijdig met de invoering van minicomputers en personal computers. Hierbij is geenszins sprake van een oorzakelijk verband, maar van een relatie die ik als faciliterend wil betitelen.

Weliswaar moesten de integraal managers opereren binnen de kaders van de gemeentelijke financiële en personele administraties, maar daarbinnen hadden zij hun eigen speelruimte. Daarnaast konden beschikken over eigen informatie verwerkende systemen voor hun primaire processen die hen in staat stelden om zelfstandiger te functioneren los van een centrale staforganisatie. Mini- en personal computers ondersteunden integraal management. De tweede betekenis is de professionalisering op alle niveaus van de ambtelijke organisatie. De personal computers waren bij uitstek instrumenten om werkprocessen zelfstandiger in te richten en om gegevens op werkplekniveau zelfstandig om te zetten in informatie.

Behalve een verschuiving in de machtsverhoudingen waren er ook veranderingen in het werk zelf. Zoals in de voorafgaande paragraaf is genoemd, zijn er weinig gegevens zijn aangetroffen over de inrichting van werkprocessen. Toch valt er wel degelijk iets te zeggen over veranderingen in de uitvoering van werk. Met name bij functies met een administratieve component trad functie-integratie op. Dat wil zeggen dat voor veel ambtenaren de invoer en het bijhouden van gegevens in computersystemen onderdeel werd van hun reguliere takenpakket. Eerst verdwenen de poststypistes en later, toen de pc dominant werd, werd tekstverwerking onderdeel van het reguliere kantoorwerk. Naast integratie deed zich ook het tegenovergestelde voor: specialisatie. Hoewel het niet ging om heel grote aantallen medewerkers, kwamen er door informatietechnologie nieuwe functies op zoals netwerk- en systeembeheerders, projectleiders en informatieadviseurs. De functie waar het meest over werd gesproken was wel die van applicatiebeheerders. Zij werden gezien als essentieel voor het welslagen van de invoering van een nieuw informatiesysteem.

Verwachtingen en resultaten stonden in een voortdurende wisselwerking tot elkaar. De waardering van de resultaten werd voor een belangrijk deel ingegeven door verwachtingen uit het verleden, terwijl andersom de verwachtingen voor de toekomst voor een belangrijk worden beïnvloed door de opgedane ervaringen. Daar speelde echter nog wat anders dwars doorheen en dat was de organisatiecultuur. Hiervoor grijp ik terug op de benadering genoemd in paragraaf 1.5 van organisatiecultuur als aspectstelsel (cultuur als een dimensie van alle structuren en processen binnen een organisatie). Daarna komt organisatiecultuur als contingentiefactor aan de orde. Verschillende malen heb ik de periode 1987-1989 getypeerd als een overgangsfase. Dat kan ook gezegd worden ten aanzien van de organisatiecultuur. Het ziet er naar uit dat in diezelfde jaren organisatiecultuur als het ware werd ontdekt. Dat wil niet zeggen dat daarvoor organisatiecultuur totaal over het hoofd werd gezien, maar dit aspect komt in steeds meer documenten voor. Een voorbeeld is de nota *Informatie en Automatisering* uit 1987 waarin de auteur (O. Swaneveld) nadrukkelijk sprak over de 'psychologische factoren'. In de rapportage van Wagenaar cs na de eerste fase van het LOZ-project zien we juist heel veel aandacht voor de culturele kanten van de problemen in de ambtelijke organisatie. In de tweede fase van LOZ was Themagroep 8 *het Zaans(tads)e* volledig gewijd aan organisatiecultuur. De

overheersende indruk van deze aandacht voor organisatiecultuur is daarin weerstand tegen verandering het zwaarst weegt.

Uit de analyse van de doelmatigheidsvoorstellen uit het LOZ-project komt het beeld naar voren dat er eind jaren '80 begin jaren '90 twee waarden overheersten: een negatief beeld over de onderlinge verhoudingen, ongeacht rang of stand en een sterk verlangen naar meer arbeidsmobiliteit. De eerste waarde werd geïllustreerd aan de hand van de moeizame samenwerking tussen de organisatieonderdelen. Men sloot zich als het ware op binnen de directies, diensten en afdelingen. Het lijkt erop dat de benadrukking van het eigene van voormalige Zaanse dorpen en stad in de ambtelijke organisatie een voorzetting kreeg in de schotten tussen de directies, diensten en afdelingen. Er zijn weinig aanwijzingen gevonden dat er een overkoepelende gemeentelijke visie of doelstelling bestond. Het lijkt erop dat na afloop van het LOZ-project weinig energie gestoken werd in de ontwikkeling van een gezamenlijk gemeentelijke visie. De overheersende cultuur was afbakenen van de eigen invloedssfeer van de afzonderlijke eenheden. In zo'n bedrijfsklimaat past het bedrijfskundige model van Integraal Management om tegemoet te komen aan de wensen tot zelfstandigheid. Het tweede punt was het sterke verlangen naar arbeidsmobiliteit. De personal computer was bij uitstek een middel dat bij verschillende taken daaraan kon bijdragen. Ook de opkomst van nieuwe functies kwam tegemoet aan het verlangen naar meer arbeidsmobiliteit.

De worsteling met de cultuur waarin het streven naar grote zelfstandigheid van de organisatie-eenheden centraal staat, zien we terug in alle I&A beleidsplannen. De ontwikkelaars daarvan werden daarbij geconfronteerd met drie deelproblemen. In de eerste plaats was dat de onderlinge afhankelijkheid van die organisatie-eenheden bij de uitvoering van hun taken, die door de inzet van informatietechnologie meer manifest werd. Het duidelijkste voorbeeld daarvan is wel het gegeven van het subject (burger, inwoner, uitkeringsgerechtigde et cetera) dat in vrijwel alle systemen in verschillende hoedanigheden voorkwam. In de oude situatie was men zich daar niet zo van bewust, maar informatietechnologie liet die dwarsverbanden zien. Daardoor ontstond het besef dat het efficiënter en effectiever was om die gegevens te gaan delen. Maar dat noodzaakte wel tot meer samenwerking wat nogal moeizaam was. Het tweede deelprobleem was de schaalgrootte van Zaanstad. De inzet van informatietechnologie was qua kosten, personeelssterkte en vooral qua personeelskwaliteit zo omvangrijk, dat dat niet anders kon, dan door het instellen van een centrale ontwikkel- en beheersorganisatie (de Concernafdeling I&A). In de derde plaats was en is er het centrale stadsbestuur bestaande uit gemeenteraad en college van burgemeester en wethouders die er (terecht!) vanuit gingen dat zij de gemeente bestuurden. Dat vereist hoe dan ook een sturing van boven naar beneden en een verantwoordingsstroom van beneden naar boven. Gezien deze drie deelproblemen is het opmerkelijk dat er in de oplossingen die de plannenmakers aandroegen één rode draad liep, namelijk hoe die uiteenlopende belangen en gezichtspunten te dienen?. Het bijzondere is dat

de technologie daar ook steeds meer middelen voor bood, maar dat deze niet voldoende was om de kloof te overbruggen. Daarmee zijn we terug bij het hoofdpunt uit de analyse van de voorstellen uit de eerste fase van LOZ-project: het gebrek aan eensgezindheid.

Hoe zit het met de benadering van organisatiecultuur als contingentiefactor (het ingebed zijn van organisaties in en deel zijn van een specifieke maatschappelijke cultuur, namelijk de Zaanse cultuur)? Dat roept de vraag op in hoeverre er toen (nog) een specifiek Zaanse cultuur was. Door tijdgenoten werd daar verschillend over gedacht, waarbij het opmerkelijk is dat mensen vanuit de organisatie vonden dat die specifieke cultuur er wel was (zoals de schrijvers uit Themagroep 8). Buitenstaanders daarentegen als Vos en Visser, zagen juist geen specifiek Zaanse cultuur, maar wezen op de grote problemen in de onderlinge samenwerking. Uiteraard is het op zichzelf al een cultureel fenomeen dat betrokken tijdgenoten van mening waren dat er een specifieke lokale cultuur aanwezig was. Hoe het ook zij, een goed gefundeerd antwoord op de vraag naar een specifieke Zaanse cultuur kan dit onderzoek niet opleveren omdat er geen vergelijking met andere organisaties wordt gemaakt. Die vergelijking werd overigens evenmin gemaakt door degenen die stelden dat er een specifiek Zaanse cultuur was.

## 7.6 Conclusie

Met dit onderzoek wil ik een antwoord vinden op de vraag hoe de resultaten van de inzet van informatietechnologie door de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996 zich verhielden tot de verwachtingen en beleving van de betrokkenen. Voordat ik daarop het antwoord formuleer, wil ik eerst de onderzochte casus in vogelvlucht overzien vanuit de optiek van de gehanteerde concepten. Om de ontwikkelingen met betrekking tot informatietechnologie in een breder kader te plaatsten is gebruikt gemaakt van het concept van modernisering. Aanvullend is het GEA-raamwerk ingezet om dieper in te gaan op wat er in Zaanstad zelf gebeurde. Eerst komt de benadering met behulp van het GEA raamwerk aan de orde en daarna de drie verschillende definities van modernisering. Aansluitend geef ik mijn antwoord op de hoofdvraag gevolgd door een indruk wat dit onderzoek eigenlijk heeft opgeleverd en wat een mogelijk vervolg daarop is.

Bovenaan in het GEA-raamwerk staat de zingeving van de organisatie gedefinieerd in missie, visie, kernwaarden, doelen en strategie. In dit onderzoek heb ik zingeving vertaald in 'politiek bestuurlijke thema's, omdat collegeprogramma's pas in de laatste subperiode van het onderzoek zijn aangetroffen. Het alles overheersende punt van zorg voor politiek, bestuur en ambtelijke leiding was het tekort aan financiële middelen. De overheersende verwachting van veel betrokkenen was dat informatietechnologie zou leiden tot meer doelmatigheid van de gemeente Zaanstad. Dat geeft meteen het grote belang aan van het financieel perspectief dat in alle beslissingen, plannen en discussies een overheersende rol speelde.

Als we kijken naar perspectief van informatievoorziening, beginnen we met het technisch regime waarin grote veranderingen optraden. Er was beslist geen sprake van een lineair proces



van opvolging van sleuteltechnieken. In plaats daarvan werd gebruik gemaakt van verschillende technieken naast elkaar. De belangrijkste ontwikkeling op het gebied van informatievoorziening was de ontdekking van de gemeenschappelijke gegevens. Dit leidde tot de ontwikkeling van drie aandachtsgebieden: de bescherming van de privacy, de noodzaak van gebruikersondersteuning (bijv. door de functie van applicatiebeheer) en het gegevensbeheer. Het technisch perspectief brengt ons op de andere perspectieven. Om te beginnen het procesperspectief. De invoering van informatietechnologie bracht veranderingen in de wijze waarop het werk werd uitgevoerd. Daarbij moeten we opmerken dat automatisering geen procesautomatisering inhield, maar ondersteuning van werkzaamheden. Verschillende veranderingsprocessen deden zich naast elkaar voor: integratie van werkzaamheden binnen een functie en specialisatie door het ontstaan van nieuwe functies.

De inzet van informatietechnologie was zo complex dat gemeente Zaanstad aanvankelijk welbewust koos voor de weg van de intergemeentelijke samenwerking. Daarbij was geenszins sprake van ketensamenwerking in processen, maar van gemeenschappelijke exploitatie van computers. Het perspectief van externe samenwerking valt voor een belangrijk deel samen met perspectief van leveranciers, dat ik als aanvulling op het GEA-raamwerk heb gebruikt. Zaanstad verkeerde lange tijd in een ingewikkelde positie van zowel eigenaar als klant van het computercentrum. Daarnaast werd Zaanstad steeds afhankelijker van commerciële partijen. Onvoldoende aanwezigheid van interne deskundigheid speelde daarbij een rol..

Dit brengt ons op het perspectief van het personeel. Daarin zijn verschillende deelperspectieven te onderkennen: werkgelegenheid, werkomstandigheden, ontwikkelingsmogelijkheden en medezeggenschap. Wat het eerste betreft, bestond er weinig angst voor banenverlies als gevolg de inzet van informatietechnologie. Dat geldt eveneens voor de angst voor geestdodend werk. Beide angsten zijn ook niet uitgekomen. Het ziet er naar uit dat de komst van de personal computer juist meer ontwikkelingsmogelijkheden bood. Dit zijn we met name aan het succes van de pc-privéprojecten en de deelname aan computercursussen. Opvallend is hoe overwegend positief-kritisch de medezeggenschapscommissies waren. Zij verlangden echter wel oplossing van mogelijk banenverlies door natuurlijk verloop en betrokkenheid bij de plannen. Een bijzonder aandachtspunt is de deskundigheidsontwikkeling. Velen, waaronder ook de voorlopers, moesten hun deskundigheid gaandeweg verwerven.

Er is iets bijzonders aan hand in de onderzochte casus wat betreft het perspectief van de klant en van de externe dienstverlening. Daar werd in de onderzochte documenten vrij weinig aan gerefereerd. Wellicht heeft dat te maken met het overheersende thema van de doelmatigheid. Het belang van de burgers, inwoners, uitkeringsgerechtigden et cetera werd vertaald naar efficiënte en effectieve uitvoering van de gemeentelijke taken. Dat brengt ons bij de laatste drie perspectieven: organisatiebesturing, organisatiecultuur en het toegevoegde perspectief van locatie.

De grote uitdaging in deze periode was het besturingsvraagstuk van de gemeentelijke organisatie. Bij wie binnen de ambtelijke organisatie lag de sturing over de inzet van informatietechnologie: centraal (bij de gemeentesecretaris ondersteund door een groep voorlopers) of bij de leiding van de diensten en directies? Dit vraagstuk hing ten nauwste samen met de organisatiecultuur waarin grote waarde werd toegekend aan de zelfstandigheid van de afzonderlijke organisatie-eenheden. De oplossing die hiervoor aan het begin van de jaren '90 werd gekozen was de besturingsfilosofie van het integraal management. Dat loste echter niet het probleem op van de complexiteit van de informatietechnologie en de grote onderlinge verwevenheid van werkprocessen en gedeelde gegevens. Een belangrijk factor hierbij was de grote verspreiding van de locaties over het grondgebied van de gemeente. Door concentratie in minder gebouwen en de inzet van informatietechnologie werden de organisatie-eenheden fysiek dichterbij elkaar gebracht. In hoeverre dit effect heeft gehad, valt buiten het onderzochte tijds kader.

Het concept van modernisering is gebruikt om de brede maatschappelijke context van de ontwikkelingen te duiden. In hoofdstuk 1 zijn daarvoor drie omschrijvingen aan de orde gekomen die elk een eigen visie op modernisering bevatte. Om te beginnen die van de techniekhistorici Schot, Lintsen en Rip uit het eerste deel van *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw*. Zij zien modernisering als het ontstaan van een nieuwe technologische cultuur waarvan de relaties tussen specifieke technische mogelijkheden en de maatschappelijke wensen, doelen en implicaties steeds opnieuw moeten worden bepaald. Er worden telkens keuzes gemaakt waarbij een sterk geloof in de maakbare samenleving aanwezig is. De tweede visie is verwoord door Van der Hoeven, die modernisering ziet als een achterhaalde ontwikkelingsfase in het denken over maatschappelijke ontwikkelingen. In deze fase werd er naar gestreefd om met behulp van natuurwetenschappelijke en sociale technologie de wereld te onderwerpen aan een rationele heerschappij. De derde omschrijving wordt gehanteerd door Bloembergen-Lukkes bij haar onderzoek naar de moderniseringsprocessen binnen gemeente Ede. Daarin staat een conglomeraat van onderling sterk verweven processen centraal staan, die typerend zijn voor de geïndustrialiseerde samenleving. Deze processen betreffen veranderingen van infrastructuur, schaalvergroting, modernisering, urbanisering, geografische en sociale mobiliteit, professionalisering (inclusief onderwijs), secularisering, individualisering en democratisering.

Elementen uit elk van deze omschrijvingen zijn herkenbaar in de onderzochte casus. Gemeente Zaanstad was in deze eerste periode van haar bestaan inderdaad bezig om het telkens opnieuw bepalen wat haar wensen, doelen en implicaties daarvan waren tegen de achtergrond van specifieke technische mogelijkheden. Daarvan wil ik twee voorbeelden noemen. Terwijl de techniek van mainframecomputers eigenlijk al ingehaald was door de miniaturisering bleef de gemeente voortgaan op de weg van het intergemeentelijk

computercentrum, totdat dit om bedrijfseconomische redenen niet meer houdbaar was. Het tweede voorbeeld is de personal computer. Deze is niet de oorzaak, maar wel een belangrijke factor die de invoering van integraal management ondersteunde. Diezelfde personal computer bood echter ook veel medewerkers de mogelijkheid om meer een eigen invulling te geven de uitvoering van hun werk. De inzet van informatietechnologie was dus bepaald geen rechtlijnige ontwikkelgang die gedictieerd werd door de ontwikkelingen van de techniek.

Ook de tweede visie op modernisering biedt een interessante invalshoek om naar de ontwikkelingen in Zaanstad te kijken. Het streven om met behulp van natuurwetenschappelijke en sociale technologie de gang van zaken te plannen, krijgt als het ware een Zaanse vertaling in de vorm van het streven naar meer doelmatigheid door beheersing. We zien dat vooral bij de bestuurders en leidinggevenden van Zaanstad terug in hun streven om door middel van financiële planning het heilige doel van doelmatigheid te realiseren. Bij de voormannen van de inzet van informatietechnologie zien we een technocratische gerichtheid op de middelen. In de richtingenstrijd centraal versus dienstengerichtheid lijkt het te gaan om de beheersing van de organisatie.

Er is echter meer aan de hand dan een simpele strijd om de macht, als we naar de casus kijken door de derde visie op modernisering. Deze casus en dan met name de vele wisselingen in standpunten en onderlinge verdeeldheid zijn alleen te begrijpen door oog te hebben voor de andere processen. De economische golfbewegingen waren in belangrijke mate bepalend voor het doelmatigheidsstreven van de Zaanse bestuurders en leidinggevenden. Het beleid van de Nederlandse overheid tot schaalvergroting was de belangrijkste bestaansreden van gemeente Zaanstad. De sociale mobiliteit in de vorm van gezinshereniging van de voormalige 'gastarbeiders' leidde tot grote wijzigingen in de bevolkingssamenstelling van de gemeente. In combinatie met de oplopende werkloosheid legde dit een groot beslag op bijvoorbeeld de GSD en daarmee de behoefte aan automatiseringsmiddelen. Intern zien we de combinatie van professionaliseringsprocessen terug in de ontwikkeling van de plannen, de integratie van werkzaamheden in functies tegelijk met de opkomst van nieuwe specialistische functies. Individualisering is daarmee nauw verbonden doordat mensen mogelijkheden zien om zichzelf verder te ontwikkelen. Tot slot de democratisering. Deze is herkenbaar is in het streven van leidinggevenden op allerlei lagen van de organisatie om informatietechnologie binnen hun eigen domein in te zetten. Evengoed is de bemoeienis van de medezeggenschapscommissies met automatisering op te vatten als een voorbeeld van democratisering. Maar boven deze twee torent de eerste fase van het LOZ-traject uit, waarin honderden medewerkers de vraag om doelmatigheidsvoorstellen beantwoordden met een enorme waslijst aan grieven en voorstellen tot verbetering van de organisatie op allerlei vlakken.

Langs deze lange weg kom ik tot een antwoord op de hoofdvraag naar de verhouding tot verwachtingen, beleving en resultaten bij de inzet van informatietechnologie bij de gemeente

Zaanstad tussen 1974 en 1996. Dit antwoord wil ik formuleren in de vorm van de volgende stellingen:

1. De overheersende verwachting bij de inzet van informatietechnologie was het realiseren van doelmatigheid. Dit was noodzakelijk gezien de financiële situatie van de gemeente. De opvattingen over wat doelmatigheid inhield, veranderden van betekenis. Aanvankelijk lag de nadruk op besparingen maar in de loop van periode verschoof het doel naar de combinatie van efficiency en effectiviteit.
2. Informatietechnologie heeft niet geleid tot besparingen maar wel tot meer effectiviteit van de ambtelijke organisatie. De inzet van de informatietechnologie voldeed aan die verwachting.
3. De beleving van informatietechnologie was uiteenlopend, toch zijn er enkele hoofdzaken te onderkennen: de grote mate van onbekendheid met de nieuwe materie, het ontbreken van grote angst voor banenverlies, de zorg om de privacy, maar bovenal een positief-kritische instelling om mee te doen aan de 'eisen des tijds'. Met name de personal computer bood daar kansen toe.
4. De gang van zaken bij de inzet van informatietechnologie is alleen te bevatten door oog te hebben voor het complex van factoren die in een voortdurende wisselwerking tot elkaar stonden. De belangrijkste daaruit zijn: financiële schaarste, de ontwikkeling van de techniek, strijd over de sturing en bovenal de specifieke organisatiecultuur waarin twee waarden een hoofdrol speelden. Het belang van de afzonderlijke eenheden was vaak groter dan het belang van de organisatie als geheel. Daarnaast het streven van medewerkers om vooruit te komen (arbeidsmobiliteit).
5. Ondanks de vaak moeizame weg bij de inzet van informatietechnologie bleven de gemeentelijke werkprocessen gewoon doorgaan, doordat de betrokkenen 'gewoon hun werk' bleven doen. Ook dat is een aspect van organisatiecultuur.

Deze beantwoording van de hoofdvraag geldt voor de onderzochte casus: de gemeente Zaanstad tussen 1974 en 1996. Maar wat heeft dit onderzoek opgeleverd? De opbrengst van dit onderzoek is drieërlei. Voor zover bekend is dit het eerste onderzoek sinds jaren waarin de inzet van informatietechnologie in het laatste kwart van de twintigste eeuw bij een gemeente in beeld is gebracht. Daarnaast is dit ook het eerste onderzoek sinds jaren naar het functioneren van de gemeente Zaanstad in de eerste twintig jaar van haar bestaan. In de derde plaats is dit een van de weinige onderzoeken waarin de inzet van technologie bij een specifieke casus als cultuurhistorisch onderwerp is onderzocht.

In hoeverre is de casus Zaanstad vergelijkbaar met andere gemeenten? Het antwoord daarop moet ik schuldig blijven, omdat ik dat niet onderzocht heb. Erger nog: voor zover ik weet, bestaat er geen vergelijkbaar onderzoek. De gebruikte concepten bieden mijns inziens de mogelijkheid om bij andere gemeenten (en andere organisaties) vergelijkbare onderzoeken uit

te voeren. Aldus zou het mogelijk zijn om een algemener beeld te krijgen van de inzet van informatietechnologie. Wat betreft de aanleiding tot dit onderzoek (de spreekwoordelijke mislukking van IT-projecten bij de overheid) kom ik langzamerhand tot het inzicht, dat dat spreekwoord veel te veel is ingegeven door korte termijn denken. Veel belangrijker is het ontwikkelen van historische visie van een langere termijn op die vermeende mislukkingen.

## SUMMARY

When the municipality of Zaanstad was founded on January 1, 1974, it had three computers and an addressing machine at its disposal. About twenty years later, hundreds of personal computers were in use and the organization was on the eve of the introduction of the Internet. The municipality could no longer do without computers. How did this turnaround come about? In this thesis an answer is sought to the question of how expectations, perceptions and results related to information technology relate to each other. Two complementary concepts were used in this study. To begin with, modernization is understood as the conglomeration of highly interwoven processes that are typical of industrialized society, such as infrastructure, scaling-up, modernization, urbanization, geographic and social mobility, professionalization (including education), secularization, individualization and democratization. The other concept utilized is the framework of the General Enterprise Architecture in which different perspectives are used to analyze IT-related issues of specific organizations. To describe the development of the adopted technology, the term technical regime is used, which is derived from the domain of technology history. The organizational culture perspective is recognized within the GEA framework, but not elaborated. That is why two of the four approaches that Frissen mentions for organizational culture: organizational culture as an aspect system (culture as an aspect of all organizational characteristics) and as a contingency system (the organizational culture in relation to the environment of the organization) have been chosen.

This research was carried out in the traditional way on archives formed by the Secretariat and some services and directorates of the Municipality of Zaanstad. It is emphatically recorded who the individuals involved were, what their actions and views were. After all, it is about people's work. An important observation is that in that period of about twenty years, more than 340 individuals played some role. Six categories of actors are distinguished: municipal councilors, administrators, senior civil servants, managers, employees and external parties. Within these groups one may find a group of forerunners who propelled the introduction of information technology. This consists of internal organizational consultants, internal IT experts and managers. A threefold shift in involvement and influences can be discerned between these groups: from the municipal council to the municipal executive, from the executive to the top official and within the official top from the Municipal Secretary to the directors of services and management.

The necessity or inevitability of information technology has hardly ever been questioned. The purpose of the use of information technology was also undisputed, namely to improve the efficiency of the organization. This was understandable, given that during that first period of the Municipality of Zaanstad, the Netherlands had to deal with a deep economic crisis. The board of the new municipality was heavily indebted as a result of large land purchases by the

## Automation is human work

Development Board (Ontwikkelingsschap), a regional partnership that had stood at the cradle of the municipality. This financial problem was exacerbated by a combination of a series of cutbacks by the national government, rising unemployment and other money-consuming local problems.

The undisputed goal of information technology was contrasted with a permanent discussion about 'the how'. In particular, the question of control remained unsolved. Within the new municipality there was a constant battle going on in the civil service between the Secretariat, services and directorates. The decision-making about and the use of information technology was greatly frustrated as a result. The abolition of the Secretariat, which led to even more directorates, went hand in hand with the introduction of integrated management. This management philosophy fitted in well with the prevailing organizational culture in which there was difficult mutual cooperation and a strong tendency towards the formation of personal fiefdoms. Integral management was facilitated by the predominant key technologies (mini- and personal computers) in the first half of the 1990s. The question remains to what extent this management philosophy has contributed to the effectiveness of the resources deployed. Four factors were decisive in the interplay of expectations, perception and results in the use of information technology at the municipality of Zaanstad between 1974 and 1996: scarcity of finances, changes in technology, management conflicts and above all the organizational culture. The first two were quite constant in nature, while the other two were a constant source of unrest. Nevertheless, much has been achieved because many continued to do their work despite all.

## BRONNEN

### Archieven

Geraadpleegde archieven aanwezig bij het Gemeentearchief Zaanstad.

Van elk archief wordt het nummer en de naam van het archief genoemd. Daaronder volgt het inventarisnummer en de dossieromschrijving zoals vermeld in de desbetreffende inventaris. Met behulp van deze gegevens kan het desbetreffend dossier op de website van het archief worden opgevraagd: <https://archieff.zaanstad.nl>. Sommige bescheiden zijn online beschikbaar.

#### **NL-ZdGAZOA-0047 Gemeentebestuur Krommenie**

303 Het aangaan van de gemeenschappelijke regeling Centrum voor automatisering Noord-Holland, 1970

#### **NL-ZdGAZOA-0050 Gemeentebestuur Westzaan**

267 Het inrichten van het bevolkingsregister 1954,1970.

#### **NL-ZdGAZOA-0052 Gemeentebestuur Wormerveer**

821 Het toetreden tot de gemeenschappelijke regeling Centrum voor automatisering Noord-Holland, 1969-1970

#### **\$NL-ZdGAZOA-0059 Gemeentebestuur Zaandam, (1822) 1945 - 1973 (1988)**

288 Centralisatie en mechanisatie van de administratie, 1961-1971

430 Mechanisatie van de bevolkingsadministratie voor de afdeling Burgerlijke Stand en het Sociografisch Bureau Zaanstreek, 1950-1954, 1969

396 Mechanisatie en modernisering van de financiële administratie van de Secretarie en afdeling Belastingen, 1954, 1962, 1969

#### **NL-ZdGAZOA-0080 Gemeentebestuur Zandijk**

273 Het deelnemen aan de gemeenschappelijke regeling Centrum voor automatisering Noord-Holland, 1970

#### **NL-ZdGAZOA-0083 Ontwikkelingsschap Zaanstreek**

Stukken betreffende een onderzoek van het Centraal Adviesbureau voor Organisatie, Documentatie, Registratuur en Personeelsbeheer van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) naar de organisatiestructuur voor de gemeente Zaanstad, 1971-1973

260 Opdrachten en kredieten hiervoor, 1971-1973. Met tekeningen

286 Behandeling door een begeleidingscommissie, 1972-1973.

261 Rapporten, 1972-1973. Met tekeningen

Stukken betreffende het inrichten van een organisatiestructuur voor de ambtelijke organisatie van de gemeente Zaanstad, 1973

285 Bespreking met ambtelijke vertegenwoordigers en politiek, 1973

288 Reacties vanuit de ambtelijke organisatie betreffende de gemeentesecretaris, 1973.

289 Reacties vanuit de ambtelijke organisatie betreffende gemeentewerken, 1973

290 Reacties vanuit de ambtelijke organisatie betreffende de overige diensten en instellingen, 1973.



- 292 Stukken betreffende te treffen regelingen op het gebied van de rechtspositie en de inpassingsprocedure voor ambtenaren Zaanstad en de rol van het Ontwikkelingsschap hierbij, 1973.

**NL-ZdGAZOA-0113 Sociografisch Bureau Zaandam, later Zaanstreek, later afdeling Onderzoek en Planning (O en P), later afdeling Economische Zaken, Statistiek en Onderzoek (ESO) van de gemeente Zaanstad**

- 609 Nota opgesteld voor het college van burgemeester en wethouders van Zaandam getiteld Automatisering van de gemeentefinanciën, betreffende een voorstel tot invoering van een ponskaartensysteem, 1962
- 1041 Conceptrapport Mechanisatie van de bevolkingsadministratie in de Zaanstreek; een verslag van een onderzoek naar de mogelijkheden, de voordelen en de kosten van de mechanisatie, 1965
- 1042 Rapport opgesteld door de dienst Personeels- en Organisatiezaken en de afdeling Organisatie-Ontwikkeling van Zaanstad getiteld Beleidsplan automatisering Zaanstad, inzake de ontwikkelingen, de organisatie en de kosten van de automatisering, 1979

**NL-ZdGAZOA-0124 Gemeentelijk politiekorps Zaanstad**

- 175 Stukken betreffende de implementatie van het Bedrijfsprocessensysteem (BPS), 1989-1990
- 176 Plan van aanpak voor het opstellen van een interim informatieplan voor de informatievoorziening van de regio Zaanstreek-Waterland, maart 1992
- 177 Informatie- en migratieplan informatisering en automatisering, 1992

**NL-ZdGAZOA-0158 Secretarie van de gemeente Zaanstad, 1974-1983**

08.1 Uitoefening van de dienst

- 235 Voorbereidende werkgroep informatieverwerking en automatisering, 1982 - 1982 Samenstelling, taakopdracht en verslagen, 1982-1982
- 243 Automatisering gemeente Zaanstad. Algemeen, 1974-1983

08.3 Administratieve organisatie

- 1608 Ambtelijke organisatieopzet secretarie, diensten en bedrijven gemeente Zaanstad 1974-1975
- 1609 Ambtelijke organisatieopzet secretarie, diensten en bedrijven gemeente Zaanstad 1976-1979
- 1618 Herbezinning takenpakket secretarieafdelingen diensten en bedrijven ivm bezuinigingen, 1983-1983

10.01 Gemeenteraad. Raadsnotulen. Raadsbesluiten

- 387 Convocaties, agenda's en notulen vergaderingen fractievoorzitters raad seniorenconvent, 1973-1975
- 1031 Notulen van besloten vergaderingen van de gemeenteraad, 1974-1979
- 377 Raadsnotulen, 1974-1974
- 378 Raadsnotulen, 1975-1975
- 379 - 383 Raadsnotulen, 1976-1976
- 445 - 446 Raadsnotulen, 1977-1977
- 737 - 740 Raadsnotulen, 1978-1978
- 741 - 743 Raadsnotulen, 1979-1979
- 825 - 828 Raadsnotulen, 1980-1980
- 1101 - 1106 Raadsnotulen, 1981-1981
- 1502 - 1503 Raadsnotulen, 1982-1982
- 791 - 795 Raadsnotulen, 1983-1983

10.02 Raadscommissies

- 188 Raadscommissie Bestuursorganisatie. Verslagen van vergaderingen, 1974-1975

- 260 Raadscommissie Economische Zaken en Werkgelegenheid Verslagen van vergaderingen, 1981-1983
- 183 Raadscommissie Financiën Economische Zaken en Werkgelegenheid. Verslagen van vergaderingen, 1974-1975
- 547 Raadscommissie Financiën Economische Zaken en Werkgelegenheid. Verslagen van vergaderingen, 1978-1978
- 546 Raadscommissie Financiën Economische Zaken en Werkgelegenheid. Verslagen van vergaderingen, 1977-1978
- 1053 Raadscommissie Financiën. Verslagen van vergaderingen, 1978-1982
- 544 Raadscommissie Personeelsaangelegenheden, 1974-1975
- 185 Raadscommissie Personeelsaangelegenheden. Verslagen van vergaderingen, 1974-1975
- 332 Raadscommissie Personeelsaangelegenheden. Verslagen van vergaderingen, 1976-1976
- 554 Raadscommissie Personeelsaangelegenheden. Verslagen van vergaderingen, 1977-1978
- 176 Raadscommissie Personeelszaken en Organisatiezake. Verslagen van besloten vergaderingen, 1978-1981
- 1047 Raadscommissie Personeelszaken en Organisatiezaken. Verslagen van vergaderingen, 1978-1982
- 10.10 Secretarie en hulpsecretarieën
- 671 Secretarie. Administratieve organisatie van de afdelingen Bestuurszaken Bevolking Centrale Administratie Gemeentearchief, 1975-1983
- 13.2 Georganiseerd overleg
- 930 Commissie Georganiseerd Overleg, Notulen van vergaderingen, 1974-1979
- 701 Commissie Georganiseerd Overleg, Notulen van vergaderingen, 1980-1983
- 13.3 Medezeggenschap
- 348 Medezeggenschapscommissie Secretarie, Diensten en Bedrijven, Verslagen van vergaderingen, 1974-1975
- 349 Medezeggenschapscommissie Secretarie, Diensten en Bedrijven, Verslagen van vergaderingen, 1976-1977
- 621 Medezeggenschapscommissie Secretarie, Diensten en Bedrijven, Verslagen van vergaderingen, 1978-1979
- 256 Medezeggenschapscommissie Secretarie, Diensten en Bedrijven, Verslagen van vergaderingen, 1980-1981
- 1309 Medezeggenschapscommissie Secretarie, Diensten en Bedrijven, Verslagen van vergaderingen, 1982-1983
- 13.4 Kerncommissie
- 694 Kerncommissie (s), Instelling en samenstelling, 1974-1979
- 697 Kerncommissie(s), Verslagen van vergaderingen, 1979-1981
- 16.1 Personeelsbezetting. Formatie
- 667 Personeelsbezetting. Formatie, 1976-1982
- 41 Diensten en bedrijven
- 1596 Brandweer Personeelsbezetting formatie, 1974-1983
- 1082 Dienst Huisvesting Bejaarden Personeelsbezetting formatie, 1974-1978
- 1264 Dienst Personeelszaken Personeelsbezetting formatie
- 967 Dienst Sociale Werkvoorziening Personeelsbezetting formatie, 1975-1981
- 1292 Dienst SOW Personeelsbezetting formatie, 1981-1983
- 1613 Dienst Volksgezondheid Personeelsbezetting formatie, 1974-1983
- 1597 Gemeentelijk Energiebedrijf Personeelsbezetting formatie, 1977-1983
- 1582 Gemeentelijke Sociale Dienst Organisatie en personeelsformatie. Rapport ODRP, 1974-1976

- 1581 Gemeentelijke Sociale Dienst Organisatie en personeelsformatie, 1974-1977
- 1583 Gemeentelijke Sociale Dienst Organisatie en personeelsformatie, 1978-1980
- 1698 Gemeentelijke Sociale Dienst Organisatie en personeelsformatie, 1981-1983
- 1577 Personeelsbezetting formatie bij dienst Milieubeheer, 1974-1983
- 1275 Personeelsbezetting formatie gemeentelijke bejaardencentra, 1979-1983
- 1277 Vleeskeuringsdienst Personeelsbezetting formatie, 1979-1983

**NL-ZdGAZOA-0159 Algemene Hulpverleningsorganisatie Zaanstreek-Waterland (AHV)**

- 44 Automatisering van de financiële administratie, 1981

**NL-ZdGAZOA-0160 Regionale Brandweerorganisatie Zaanstreek (RBOZ)**

- 43 Automatisering van de financiële administratie, 1981

**NL-ZdGAZOA-0161 Gemeentelijke Sociale Dienst Zaanstad**

- 27 Nota's betreffende automatisering, 1979-1983

**NL-ZdGAZOA-0165 Dienst Volksgezondheid van de gemeente Zaanstad**

- 60 Automatisering van de administratie (o.a. inschakeling van de computer van de dienst Gemeentewerken bij de ziekteverzuimadministratie), 1982-1989
- 96 Automatisering van de administratie, 1983-1993

**NL-ZdGAZOA-0166 Gemeentelijke Sociale Dienst van de gemeente Zaanstad**

- 17 Gebruikersoverleg HCS CVA/IAM. Automatisering, 1986-1990
- 19 Gebruikmaking door de GSD van het geautomatiseerd bevolkingsregister, 1984-1988
- 59 Stuurgroep Informatie en Automatisering. Verslagen van vergaderingen, 1990-1990
- 60 Uitkeringsadministratie system ( UA ), 1994-1994
- 61 Stuurgroep Informatie en Automatisering. Verslagen van vergaderingen, 1990-1990

**NL-ZdGAZOA-0173 Dienst Interne Zaken**

- 10 Automatisering. Voorbereiding tot het opstellen van nadere richtlijnen, procedures en normen voor goed archiefbeleid in kader van digitalisering door projectgroep onder leiding van gemeentearchief, 1993-1996

**NL-ZdGAZOA-0174 Dienst onderwijs en welzijn**

- 237 Muziekschool Zaanstreek; automatisering van de administratie, 1985-1993

**NL-ZdGAZOA-0177 Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken (DSOW)**

- 1431 Informatievoorziening Octopus Verslagen, 1990-1992
- 2248 Migratie Wang Tekstverwerking naar Wordperfect, 1994-1995

**NL-ZdGAZOA-0178 Secretarie van de gemeente Zaanstad, 1984-1995**

03.01 Samenwerking. Gemeenschappelijke regelingen

- 223 Centrum voor Automatisering (CVA) / Identity Access Management (IAM). Overname en voorzetting door de gemeenten Haarlem, Haarlemmermeer en Zaanstad
- 968 Centrum voor Automatisering Noord-Holland. Gemeenschappelijke regeling. Instelling 26-4-19 74 en opheffing 12-12-1985.

06 Lidmaatschappen

- 911 Lidmaatschappen, donaties, bijdragen. Deelname van Zaanstad in de Amsterdamse Raad voor Informatica (ARIT), 1989 - 1990.

06.02 Publiciteit en voorlichting

- 1228 Communicatiebeleid gemeente Zaanstad, 1988 - 1992  
386 Telecommunicatie. Communicatiestructuur voor data- en spraakbeheer, 1990 - 1993

08.1 Administratieve organisatie

- 381 Ambtelijke organisatie van gemeente Zaanstad. Afronding organisatiestructuur 'het laatste caisson', rapport 11 diensten in kaart gebracht, invoering functioneringsgesprekken, 1990 - 1993  
382 Ambtelijke organisatie van gemeente Zaanstad. Organisatievernieuwing (sectorvorming), integraal management, bezuinigingsoperatie, 1994 - 1995  
275 Direkties. Organisatie en personeelsformatie. Bestuurszaken, Financiën en Informatie, Statistiek en Onderzoek, Personeels- en Organisatiezaken. Deel I en II, 1-1-1994 -31-12-1995.  
274 Direkties. Organisatie en personeelsformatie. Reorganisatie Financiën en Informatie, 1994-1995.

08.02 Managementteam

- 903 Gemeentelijk Managementteam (GMT) Werkwijze, 1993  
979 Gemeentelijk Managementteam (GMT). Verslagen van vergaderingen, 1990-1993.  
811 Gemeentelijk Managementteam (GMT). Verslagen van vergaderingen, 1994-1995  
978 Klein Gemeentelijk Managementteam (KGMT). Verslagen van vergaderingen, 1993-1994.  
812 Klein Gemeentelijk Managementteam (KGMT). Verslagen van vergaderingen, 1995.

08.03 Doelmatigheidsonderzoek Loupe op Zaanstad

- 617 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). 1989 - 1993  
851 Plan van aanpak en doelstelling van Dienst Sociale Werkvoorziening (DSW), Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD), Gemeentelijke Geneeskundige Dienst Zaanstreek (GGDZ), zakwoordenboekje, afsluiting Loupe op Zaanstad project, actieplan LOZ-team - Loupe op Zaanstad, 1989-1993,  
852 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Informatie mbt het project aan B&W, 1992 - 1993,  
861 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportage Brandweer en Bestuurs-, Burger- en Voorlichtingszaken (BZ), 1989 -1993  
863 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportage Dienst Milieubeheer (DMB), 1989 - 1993.  
862 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportage Dienst Onderwijs en Welzijn (DOW) en Financiën, 1989 - 1993  
860 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportage Dienst Personeels- en Organisatiezaken (POZ), 1989 - 1993.  
858 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportage Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken (DSOW), 1989 - 1991

- 859 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportage Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken (DSOW), 1991 - 1993
- 864 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportage Gemeentelijke Geneeskundige Dienst Zaanstreek, 1989 - 1993.
- 856 Dienst Interne Zaken (DIZ), Dienst Sociale Werkvoorziening (DSW), Economische Zaken, Statistiek en Onderzoek (ESO) en Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD) Loupe op Zaanstad, 1989-1993
- 865 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportages, rapporten en onderzoeken. Deel I, 1989 - 1990.
- 866 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Projectrapportages, rapporten en onderzoeken. Deel II, 1991 - 1993
- 867 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Themagroep Het Zaans(tadse), 1989 - 1993
- 517 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Themagroep Informatie & Automatiseringsbeleid, 1989 - 1993
- 855 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Vergadering stuurgroep, 1990
- 854 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Vergaderingen stuurgroep, 1991.
- 52 Doelmatigheidsonderzoek gemeente Zaanstad in verband met een doelmatiger organisatie van de werkzaamheden in de gemeente. Loupe op Zaanstad (LOZ). Vergaderingen stuurgroep, 1992 - 1993
- 52 Verslagen van de Stuurgroep Loupe op Zaanstad, 1992-1993.
- 853 Verslagen van de Stuurgroep Loupe op Zaanstad, nov.-dec. 1991.

#### 09 Automatisering

- 2024/59 Automatisering bij de gemeente Zaanstad. Deel I. 01-01-1981 - 31-12-1987
- 2024/60 Automatisering bij de gemeente Zaanstad. Deel II. 01-01-1988 - 31-12-1993
- 2016/58 Automatisering bij de gemeente Zaanstad, 1994-1995
- 107 Documentaire informatievoorziening binnen gemeente Zaanstad. Invoering en koopovereenkomst firma Wang. Verslagen van vergaderingen werkgroepen, 1981 - 1985.
- 108 Documentaire informatievoorziening binnen gemeente Zaanstad. Verslagen van vergaderingen werkgroepen, 1982 -1984.
- 110 Documentaire informatievoorziening binnen gemeente Zaanstad. Firma Wang - POVO (postregistratie en voortgangsregistratie) Deel I en II, 1984 -1987.
- 109 Documentaire informatievoorziening binnen gemeente Zaanstad. Firma Wang. Procedures en testen, 1985 -1986.
- 1127 Informatie en Automatisering (I&A). Verslagen van vergaderingen, 1989 -1990.
- 1555 Informatie en Automatisering (I&A). Verslagen van vergaderingen, 1991.
- 844 Netwerken. Integrated Services Digital Network (ISDN), Zaannet, AS400, 1992 - 1995.

#### 10.04 Diensten en bedrijven

- 241 Aanwijzing van diensten en bedrijven als takken van dienst zoals bedoeld in artikel 252 van de gemeentewet (...), 1974-1989.
- 1004 Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken. Organisatie en personeelsinformatie. Reorganisatie, automatisering, bezuinigingen. 1984-1993
- 10.05 Gemeenteraad. Raadsnotulen
- 27 Raadsnotulen 1984 deel 1, jan-apr 1984.
- 26 Raadsnotulen 1984 deel 2, mei-jun 1984.
- 28 Raadsnotulen 1984 deel 3, jul-sep 1984.
- 29 Raadsnotulen 1984 deel 4, okt-dec 1984.
- 30 Raadsnotulen 1984 deel 5, dec 1984.
- 16 Raadsnotulen 1985 deel 1, jan-mrt 1985
- 17 Raadsnotulen 1985 deel 2, apr-mei 1985.
- 18 Raadsnotulen 1985 deel 3, mei-jul 1985.
- 19 Raadsnotulen 1985 deel 4, aug-nov 1985.
- 20 Raadsnotulen 1985 deel 5, 11-13 nov 1985.
- 21 Raadsnotulen 1985 deel 6, nov-dec 1985.
- 132 Raadsnotulen 1986 deel 1, jan-jun 1986.
- 133 Raadsnotulen 1986 deel 2, aug-dec 1986.
- 345 Raadsnotulen 1987 deel 1, jan-mrt 1987.
- 346 Raadsnotulen 1987 deel 2, apr-jun 1987.
- 347 Raadsnotulen 1987 deel 3, jun-nov 1987.
- 348 Raadsnotulen 1987 deel 4, nov-dec 1987.
- 478 Raadsnotulen 1988 deel 1, jan-mei 1988.
- 479 Raadsnotulen 1988 deel 2, jun-jul 1988.
- 480 Raadsnotulen 1988 deel 3, sep-nov 1988.
- 481 Raadsnotulen 1988 deel 4, nov-dec 1988.
- 482 Raadsnotulen 1989 deel 1, jan-apr 1989.
- 483 Raadsnotulen 1989 deel 2, mei-jun 1989.
- 484 Raadsnotulen 1989 deel 3, jun-okt 1989.
- 485 Raadsnotulen 1989 deel 4, nov-dec 1989.
- 562 Raadsnotulen 1990 deel 1, jan-mei 1990.
- 563 Raadsnotulen 1990 deel 2, jun-dec 1990.
- 658 Raadsnotulen 1991.
- 659 Raadsnotulen 1992.
- 1313 Raadsnotulen 1993
- 1314 Raadsnotulen 1994, jan-jul 1994.
- 1315 Raadsnotulen 1994, sep-dec 1994.
- 1316 Raadsnotulen 1995, jan-mei 1995.
- 1317 Raadsnotulen 1995, jun-dec 1995.
- 10.06 Raadscommissies
- 699 Verordening en wijzigingen op vaste commissie van advies en bijstand, 1974 - 1993.

- 158 Raadscommissie Financiën en Nutsbedrijven, okt 1982 - feb 1985
- 159 Raadscommissie Financiën en Nutsbedrijven, mrt 1985 - jun 1985
- 160 Raadscommissie Financiën en Nutsbedrijven, jul 1986 - dec 1986.
- 421 Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering, jan-jul 1987.
- 422 Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering, aug-nov 1987.
- 423 Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering, jan-apr 1988.
- 500 Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering, apr-sep 1988.
- 501 Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering, nov-dec 1988.
- 502 Raadscommissie Financiën, Grondbedrijf en Automatisering, 1989.
- 871 Raadscommissie Financiën, 1990.
- 1271 Raadscommissie Financiën, 1991
- 446 Raadscommissie Financiën, 1992.
- 872 Raadscommissie Financiën, jan-apr 1993.
- 873 Raadscommissie Financiën, mei-sep 1993.
- 874 Raadscommissie Financiën, sep-dec 1993.
- 1032 Raadscommissie Financiën, jan-mrt 1994.
- 1124 Raadscommissie Financiën, apr – mei 1994.
- ZOEK** Raadscommissie Financiën, juni 1994-1996.
- 15.01 Georganiseerd overleg**
- 471 Commissie Georganiseerd Overleg. Verslagen van vergaderingen, 1984 - 1987.
- 472 Commissie van Georganiseerd Overleg. Verslagen van vergaderingen, 1988 - 1989.
- 776 Commissie van Georganiseerd overleg, 1990 - 1991.
- 906 Commissie van Georganiseerd Overleg. Verslagen van vergaderingen, 1992 - 1995.
- 15.02 Medezeggenschap**
- 905 Medezeggenschapscommissies. Jaarverslagen, 1984 - 1985.
- 215 Medezeggenschapscommissies Secretarie, diensten en bedrijven. Verslagen van vergaderingen, 1984 - 1985.
- 469 Medezeggenschapscommissies Secretarie, diensten en bedrijven. Verslagen van vergaderingen, 1986 - 1987.
- 470 Medezeggenschapscommissies Secretarie, diensten en bedrijven. Verslagen van vergaderingen, 1988 - 1989.
- 902 Medezeggenschapscommissies Secretarie, diensten en bedrijven. Verslagen van vergaderingen, 1990 - 1993.
- 18 Personeelsaangelegenheden**
- 643 Jaarcijfers gemeentepersoneel, 1986-1992
- 643A Jaarcijfers gemeentepersoneel, 1993-1995
- 1207 Project Personal Computers (PC) voor het gemeentepersoneel, 1988 - 1989.
- 774 Uitgeven van gemeentelijk personeelsblad Zaanbreed. Instelling en redactiestatuut, 1991 - 1995.
- 19.03 Volkshuisvesting**
- 989 Invoeren van een uniform woningtoewijzingssysteem (UTS), 1984 -1993
- 171 Stuurgroep Uniformtoewijzingssysteem voor woningzoekenden. Verslagen en vergaderingen. 1984

19.04 Openbare orde

- 240 Gemeentelijke basisregistratie persoonsgegevens - GBA. Invoeren GBA (raadsbesluit 17-12-1987) en deelname praktijkproef / pilot gemeente (raadsbesluit 16-03-1989), 1985 - 1993

Aanwezig bij de afdeling Documentaire Informatievoorziening van gemeente Zaanstad

**DMD-001 Dienst Middelen en Dienstverlening**

- 297 [Automatisering, 1996-2001]



## Documentatiemateriaal

## Aanwezig bij Gemeentearchief Zaanstad

*Bibliotheek*

De hierna genoemde titels zijn aanwezig bij het Gemeentearchief en opvraagbaar via het inventarisnummer in de linker kolom. De titelomschrijving is overgenomen van de catalogus van het Gemeentearchief.

- 477 Inleiding Burgemeester R. Laan Jr. op maandag 13 januari ter gelegenheid van de eerste raadsvergadering in 1975.
- 18258 Limborg, E.H., De ambtelijke organisatie van Zaanstad. Enkele beschouwingen t.a.v. de praktijk. Gemeente Zaanstad (POZ), 1977.
- 13112 Werkgroep bestuursorganisatie, "Waar een wil is, is een weg" : eindrapport / Werkgroep bestuursorganisatie, 1979.
- 16179 Bruseker, J.H., Op weg naar Zaanstad; over het Ontwikkelingschap Zaanstreek en de samenvoeging van de Zaangemeenten (Zaanstad 1980).
- 6795 Collegeprogram Zaanstad 1982-1986.
- 6798 Concept Collegeprogram Zaanstad 1986-1990.
- 12140 Van collegeprogramma naar bestuursprogramma : pré-advies over het collegeprogramma 1990-1994..
- 7973 Vries, Titia de [tekst] ; Anton van Daal ... [et al.] [fotogr.], Loupe op Zaanstad : drie jaar veranderen bij een gemeente (Zaanstad 1993)
- 11678 College-programma Zaanstad 1994-1998.
- 19136 Schuit, Jan, Twintig jaar Zaanstad (Zaanstad 1994).
- 13655 Rintjema, Tjerk, Jeroen Dirks, Zaankanteling. Gemeente Zaanstad 2000.
- 5856 Schouten, Rob (et al), Zaankanteling: een praktisch boek over de kanteling van een gemeentelijke organisatie ('s Gravenhage 2002).
- z.n. Burgemeestersoverzicht versie 13-01-2012.
- z.n. Lijst raadsleden v.a. 1946 versie 9-9-2013.

*Beeldbank*

In het onderzoeksrapport is gebruik gemaakt van beeldmateriaal dat herkenbaar is aan een volgnummer dat begint met NL-ZdGAZ. De metadata bij ze nummers zijn opvraagbaar via <https://archief.zaanstad.nl/>. In sommige gevallen zijn de afbeeldingen zelf ook op die manier beschikbaar. In veel gevallen is dat alleen mogelijk op de studiezaal van het Gemeentearchief.

Afkomstig uit de persoonlijke collectie van T. Beets

De hierna genoemde titels heb ik zelf toegekend aan de mappen die ik van T. Beets ter inzage kreeg. Deze typeerden m.i. het meest de inhoud, die bestond uit fotokopieën en persoonlijke aantekeningen. Een deel van de kopieën was van stukken die ik niet bij het Gemeentearchief heb aangetroffen, maar wel van groot belang zijn geweest voor dit onderzoek

- Automatisering in de jaren tachtig (Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken april 1983)
- Informatiebeleid en automatisering per bedrijf/organisatie. Dienst SOW. 1983.
- Beets, T., Scriptie III - 'naar een automatiseringsplan'. De planmatige aanpak van de analyse van de behoefte aan geautomatiseerde informatieverzorging en het aangeven hoe daarin te voorzien (Cursus Bedrijfskunde HTS Wiltzanghlaan Amsterdam, 1981-1983).
- Bestuurbaarheid van informatie en automatisering. Discussie in stuurgroep Informatie en automatisering, 1988-1989.
- Concernafdeling I&A, 1990 - 1991
- Contra-expertise TIA, 1990. Met retroacta 1988.
- Zaannetproject, 1990-1992

## Literatuur

De titels die gemarkeerd zijn met de letter **P** beschouw ik als primaire bronnen.

Arkel, Jan van, e.a., *Gemeente, informatie, automatisering* (Deventer 1985).

Arnold, A.G., L. A. ten Horn en R.A. Roe, *Automatisering in gemeentelijke dienstverlening: Beleidsvoering, kwaliteit van arbeid en dienstverlening in vier organisaties* (Delft 1986).

Bekkers, Victor en Arre Zuurmond, 'Achtergronden en eigenschappen van ICT, in: A.M.B. Lips, V.J.J.M. Bekkers en A. Zuurmond eds., *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid* (Utrecht 2005) 49-72.

Bekkers, Victor, Miriam Lips en Arre Zuurmond, 'De maatschappelijke en politiek-bestuurlijke positionering van ICT in het openbaar bestuur', in: A.M.B. Lips, V.J.J.M. Bekkers en A. Zuurmond eds., *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid* (Utrecht 2005) 17-46.

Berkers, Eric en Edgar G. Daylight, *De geest van de computer. Een geschiedenis van software in Nederland* (Utrecht 2016).

Bloembergen-Lukkes, Janny, *Paradoxe modernisering: Ede 1945-1995. Groot geworden, herkenbaar gebleven* (Hilversum 2015).

[Bloembergen-Lukkes, J.], Een concept als metafoor voor de werkelijkheid (Ongepubliceerd materiaal bij de cursus 'Modernisering: Nederland en Vlaanderen 1948-1973' Open Universiteit, 2016).

Boogaard, Adrienne van den ed., *De eeuw van de computer. De geschiedenis van de informatietechnologie in Nederland* (Deventer 2008).

Bouwman, Jak, *Toen digitale media nog nieuw waren. Pre-internet in de polder (1967-1997)* (Gorredijk 2011).

Bruseker, J., *Op weg naar Zaanstad. Over het Ontwikkelingsschap Zaanstreek en de samenvoeging van de Zaangemeenten* (Zaanstad 1980). **P**

CBP richtsnoeren Actieve openbaarmaking en eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer (Den Haag 2009).

- Donk, Wim van de, en Odette Meyer, 'Beleid voor informatisering. Kroniek van en kanttekeningen bij het Nederlandse overheidsbeleid ten aanzien van de introductie en toepassing van moderne informatietechnologie in de Rijksdienst van 1950-1992', in: A. Zuurmond, J. Huigen, P.H.A. Frissen, I.Th. M. Snellen en W. Tops, *Informatisering in het openbaar bestuur* ('s-Gravenhage 1994), 29-82.
- Donk, Wim van de, en Ruud van Dael, 'Overheid en ICT; kroniek van een beleid', in: A.M.B. Lips, V.J.J.M. Bekkers en A. Zuurmond eds., *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid* (Utrecht 2005) 161-196.
- Ende, J.C.M. van den (ed.), 'Kantoor en informatietechnologie', in: J.W. Schot eds., *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw I. Techniek in ontwikkeling, Waterstaat, Kantoor en informatietechnologie* (Zutphen 1998) 209-348.
- Frissen, P.H.A., *Bureaucratische cultuur en informatisering. Een studie naar de betekenis van informatisering voor de cultuur van een overheidsorganisatie* (Dissertatie Tilburg University, Tilburg 1989).
- Graafland, A., *Automatisering en informatievoorziening in Nederlandse gemeenten. Overeenkomsten en verschillen tussen gemeenten nu en straks* (Delft, 1989).
- Graafland, A., *Geo-informatievoorziening in Nederlandse gemeenten* (Dissertatie TUD, Delft 1993).
- Groeneveld, Kees en Herman Timmermans, *Reset de gemeentelijke ICT. Op zoek naar een evenwicht tussen zelf doen en uitbesteden* (Z.p. 2021).
- Hoeven, Diederik van der, 'Wat zijn transitie?', in: *Verbreiden, verdiepen, opschalen. KSI tussen wetenschap en transitiepraktijk* (Rotterdam 2010), 10-37.
- IG Computer Systems, Philips Data Systems' product range 2.0 (Apeldoorn 1971).  
<http://www.estila.nl/calculators/Philips%20productoverzicht%201971.pdf>
- Katwijk, S.A.J. van, en R.W. Zoutendijk, *De mate van automatisering en de informatiekwaliteit in de publieke sector: een bestuurskundig onderzoek in zeven gemeenten* (Scriptie Faculteit der Sociale Wetenschappen Erasmus Universiteit, Rotterdam 1988).
- Lente, D. van en J.W. Schot, 'Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. VII 'Techniek en modernisering. Balans van de twintigste eeuw' (Zutphen 2003).
- Liagre Böhl, H. de, 'Consensus en polarisatie. Spanningen in de verzorgingsstaat, 1945-1990', in: R. Aerts e.a., *Land van kleine gebaren. Een politieke geschiedenis van Nederland 1780-1990* (4e druk; Nijmegen/Amsterdam 2004) 265-342.

- Louw, Ramon de, 'Automatisering van het openbaar bestuur. Bas Brussaard (1930-2008)' in: Jeroen Pepers en Davied van Berlo, *Ambtenaren! 200 jaar werken aan Nederland in 100 portretten* (Den Haag 2015) 188-189.
- Luiten, Hans, 'Als één blok beton? De lange weg van tien naar drie Zaangemeenten', in: Eelco Breukers en Corrie van Sijl eds., *Geschiedenis van de Zaanstreek 2* (z.p. 2012) 707-731. **P**
- Ministerie van Binnenlandse Zaken, Directoraat Generaal Openbaar Bestuur, GBA-project, *Van PK naar GBA. Op weg naar een geautomatiseerde Gemeentelijke Bevolkingsadministratie* (Den Haag 1987).
- Mom, Peter, 'Arie gaat op safarie', in: Binnenlands Bestuur 20 november 2009.  
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/achtergrond/achtergrond/arie-gaat-op-safari.147813.lynkx>.
- Mommaas, H., 'Hoofdstuk 2 "Vrije tijd" en de vrijetijdsindustrie: conceptuele verkenningen' in: H. Mommaas e.a., *De vrijetijdsindustrie in stad en land. Een studie naar de markt van belevenissen* (Den Haag 2000) 21-46.
- Roggeveen, R., *100 jaar Zaanstreek. Opmerkelijke feiten en gebeurtenissen uit de 20e eeuw* (Zaanstad 2010). **P**
- Schot, J.W., H.W. Lintsen en A. Rip, 'Techniek in ontwikkeling', in: J.W. Schot eds., *Techniek in Nederland in de twintigste eeuw. I* (Zutphen 1998) 17-51.
- Schuyt, Kees en Ed Taverne eds., *1950. Welvaart in zwart-wit* (Den Haag 2000).
- Straten, Geertjan en Brigitte de Zwaan, 'Cultuur en informatisering' in: Zuurmond, A., e.a., *Informatisering in het openbaar bestuur* (Den Haag 1994) 207-223.
- Veraart, F.C.A., 'De domesticatie van de computer in Nederland 1975-1990' in: Studium: Tijdschrift voor Wetenschaps- en Universiteitsgeschiedenis 2 (2008) 145-164.
- Veraart, F.C.A., *Vormgevers van persoonlijk computergebruik: de ontwikkeling van computers voor kleingebruikers in Nederlands, 1970-1980* (proefschrift Technische Universiteit Eindhoven 2008).
- Voermans, Wim en Geerten Waling, *Gemeente in de genen. Tradities en toekomst van de lokale democratie in Nederland* (Amsterdam 2020).
- Vries, Titia de, *Loupe op Zaanstad. Drie jaar veranderen bij een gemeente in vogelvlucht een helder beeld van het project* (Zaanstad 1993). **P**
- Wagter, Roel, *Enterprise Coherence Governance* (Dissertatie RAN, Nijmegen 2013).

Wagter, Roel, *Sturen op samenhang op basis van GEA®. Permanent en event driven* (Zaltbommel 2009).

Wessels, Coen, 'Basisregistratie Vastgoed', in: *Agora Magazin* (november 1991) 15.

Wielenga, F., *Nederland in de twintigste eeuw* (Amsterdam 2009).

Winkel, Hette, *Volop vertier achter de pc met de HCC. Verscheidenheid binnen de Hobby Computer Club, 1977-1992* (Werkstuk Faculteit C en R / Cultuurwetenschappen Open Universiteit 2018).

Woltjer, J.J., *Recent verleden. Nederland in de twintigste eeuw* (4e druk; z.p. 2005).

Woudt, Jan Pieter, *Bouwen aan Zaanstad. 130.000 gezagsgetrouwe anarchisten* (Wormer 1993). **P**

Woudt, Jan Pieter, *De bedding voor morgen. Vijfhonderd jaar Zaanse nijverheid en handel toegespitst op de jaren 1950 tot 2000* (Zaandijk 2000). **P**

### Geraadpleegde sites op internet

[archieff.zaanstad.nl/](http://archieff.zaanstad.nl/)

[adviescollegeicttoetsing.nl](http://adviescollegeicttoetsing.nl)

[beelden.blauw-bloed.nl](http://beelden.blauw-bloed.nl)

[bestuurskunde.nl](http://bestuurskunde.nl)

[commons.wikimedia.org](http://commons.wikimedia.org)

[computable.nl](http://computable.nl)

[computermuseum.nl](http://computermuseum.nl)

[computinghistory.org.uk/](http://computinghistory.org.uk/)

[consultancy.nl](http://consultancy.nl)

[dzp-pv.nl](http://dzp-pv.nl)

[ensie.nl](http://ensie.nl)

[estila.nl](http://estila.nl)

[histoireinform.com/](http://histoireinform.com/)

[homecomputermuseum.nl/collectie/](http://homecomputermuseum.nl/collectie/)

[informdecisions.com](http://informdecisions.com)

[iso-architecture.org/42010/afs/](http://iso-architecture.org/42010/afs/)

[kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/informatiseringsbeleid/](http://kennisopenbaarbestuur.nl/het-geheugen-van-bzk/informatiseringsbeleid/)

[museumwaalsdorp.nl/ /](http://museumwaalsdorp.nl/)

[nl.wikipedia.org/wiki/](http://nl.wikipedia.org/wiki/)

[plessius.nl/](http://plessius.nl/)

[researchgate.net/](http://researchgate.net/)

[runningrita.nl](http://runningrita.nl)

[troon.org](http://troon.org)

[ub.fnwi.uva.nl/computermuseum/](http://ub.fnwi.uva.nl/computermuseum/)

[vitrinemuseum.ewi.tudelft.nl/](http://vitrinemuseum.ewi.tudelft.nl/)

[zaanwiki.nl/encyclopedie](http://zaanwiki.nl/encyclopedie)

## LIJST VAN AFBEELDINGEN, GRAFIEKEN EN TABELLEN

Afbeelding 1. De wisselwerking tussen ICT-vraagstuk en omgeving .....	14
Afbeelding 2. GEA-raamwerk .....	17
Afbeelding 3. Gebruikte concepten en begrippen .....	20
Afbeelding 4. Ponskaart .....	32
Afbeelding 5. Metalen adresplaatjes.....	32
Afbeelding 6. IBM 360-20 .....	35
Afbeelding 7. Honeywell Bull GE 55 en een ponstypiste.....	36
Afbeelding 8. Basisplan voor gemeentelijke automatisering .....	49
Afbeelding 9. Systeemarchitectuur Zaanstad 1977.....	51
Afbeelding 10. Gedistribueerde gegevensverwerking.....	58
Afbeelding 11. Inventarisatie automatiseringsbehoefte DSOW 1982.....	80
Afbeelding 12. Toepassing GGV-concept op geïntegreerde uitkeringenadministratie.....	89
Afbeelding 13. IBM Visietekstsystemen (opname niet bij Zaanstad).....	96
Afbeelding 14. Technische infrastructuur gemeente Zaanstad winter 1987/1988 .....	119
Afbeelding 15. Training computergebruik onder werktijd .....	125
Afbeelding 16. Afdeling Bevolking op de Nicolaasstraat Zaandam 1991 .....	128
Afbeelding 17. Voormalige hulpsecretarie Koog aan de Zaan (augustus 1990).....	129
Afbeelding 18. Elektronische schrijfmachines, telefoontoestellen, beeldschermen, printers. .....	136
Afbeelding 19. Verdeling verantwoordelijkheden I&A binnen de gemeentelijke organisatie	187
Afbeelding 20. Technische infrastructuur. Overzicht van de structuur.....	195
Afbeelding 21. Schema client-server .....	198
Afbeelding 22. Werkruimte DSOW Gedempte Gracht 1991. ....	199
Afbeelding 23. Eizo monitor met Grootschalige Basiskaart, Assendelft omstreeks 1990. ...	201
Afbeelding 24. Zelfde locatie als boven maar dan luchtfoto van huidige situatie. ....	201
Afbeelding 25. Afdeling Archiefzaken van DIZ op de Bannehof Zaandijk 25 juli 1991.....	211
Afbeelding 26. Opeenvolgende modellen AS400 familie .....	220
Afbeelding 27. Schijfbezetting AS400 in 1994 .....	222
Grafiek 1. Personeelsomvang gemeente Zaanstad 1974-1995 .....	47
Grafiek 2. Respons enquête Pc-privé 1988 .....	122
Grafiek 3. Cultuurgeladenheid van de doelmatigheidsvoorstellen.....	156
Grafiek 4. LOZ doelmatigheidsvoorstellen voor informatievoorziening.....	164
Grafiek 5. Aantal vermeldingen in de primaire bronnen per categorie.....	226

## Automatisering is mensenwerk

Grafiek 6. Aantal individuele betrokkenen per categorie 1950-1996 .....	231
Grafiek 7. Externe kosten I&A advisering 1992 (bedragen in guldens) .....	234
Tabel 1. Aantal ingeschreven uitkeringsgenietenden (exclusief voorlopige betalingen) .....	87
Tabel 2. Afhandelingsduur van aanvragen en aantal voorlopige betalingen .....	87
Tabel 3. Beantwoording enquête Pc-privé .....	123
Tabel 4. Conversie Persoonskaarten.....	131
Tabel 5. Aantal vermeldingen per categorie onderverdeeld naar subperiode .....	142
Tabel 6. Cultuurkenmerken volgens Themagroep 8 van Loupe op Zaanstad .....	150
Tabel 7. Doelmatigheidsvoorstellen per GEA-perspectief en organisatieonderdeel .....	152
Tabel 8. Voorbeelden van culturele lading van doelmatigheidsvoorstellen .....	154
Tabel 9. Top 11 onderwerpen in doelmatigheidsvoorstellen .....	156
Tabel 10. Overlap Top 11 met LOZ-cultuurkenmerken.....	158
Tabel 11. Doelmatigheidsvoorstellen informatievoorziening per organisatieonderdeel .....	165
Tabel 12. Productie aan LOZ-paperbags op I&A gebied.....	167
Tabel 13. Verspreiding Wang-applicaties .....	199
Tabel 14. Analyse succes- en risicofactoren project Vastgoedinformatie.....	216
Tabel 15. Ambtelijke top Zaanstad 1990-1996 .....	227
Tabel 16. Aantal vermeldingen van vrouwen in verhouding tot totaal .....	233
Tabel 17. Verhouding vrouw-man gehele onderzoeksperiode .....	234



Automatisering is mensenwerk

## BIJLAGEN

## 1. Afkortingen

ABW	Algemene Bijstandswet
ACA	Ambtelijke Commissie Automatisering
ARIT	Amsterdamse Raad voor Informatietechnologie
AS400	Application System (minicomputerlijn van IBM)
B&P	Begroting en Planning
B&W	Burgemeester en Wethouders
BBV* <sup>391</sup>	Directie Bestuurs-, Burger- en Voorlichtingszaken
BCG	Boston Consulting Group
BOCO	Bestuurlijke Commissie voor Overheidsautomatisering
BPS	Bedrijfsprocessen systeem (politie)
BR*	Brandweer
BSO	Buro voor Systeemontwikkeling <sup>392</sup>
BZ	Bestuurszaken (afdeling van Secretarie)
CASO	Commissie Automatisering Salarissen Onderwijs
CBT	Computercentrum Breda-Tilburg
CDA	Christen Democratisch Appel
CEVAN	Samenwerkingsregeling van 72 gemeenten in Groningen, Friesland en D
CIOB	Centrum voor Informatieverwerking Oost-Brabant
CLOVIS	Computerondersteund Lokale Overheid Vastgoed Informatiesysteem
CMG	Computer Management Group
CMO	Contractuele multi-organisatie
CPN	Communistische Partij Nederland
CVA	Centrum voor Automatisering
D66	Democraten 66
DBM	Dienst Middelen en Dienstverlening (niet doorgegaan)
DCE	Adviesbureau. Betekenis afkorting onbekend
DGW	Dienst Gemeentewerken
DISZA	Documentair Informatie Systeem Zaanstad
DIZ	Dienst Interne Zaken
DMB	Dienst Milieubeheer
DMD	Dienst Middelen en Dienstverlening.
DOA	Dienstverlening Overheidsadministratie (onderdeel van NV Samsom)
DOW*	Dienst Onderwijs en Welzijn
DS70	Democratisch Socialisten 70
DSOW*	Dienst Stadsontwikkeling en Openbare Werken
DSW*	Dienst Sociale Werkvoorziening
DVG*	Dienst Volksgezondheid
ESO*	Directie Economie, Statistiek en Onderzoek
FEZ	Afdeling Financieel-Economische Zaken
FIN*	Directie Financiën
GBA	Gemeentelijke Basisadministratie
GEA	General Enterprise Architecture
GEB	Gemeentelijk Energiebedrijf

---

<sup>391</sup> De afkortingen gemarkeerd met \* zijn ontleend aan de brief van 22 mei 1990 van de gemeentesecretaris aan de directeurs van diensten en directies. In: NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 381

<sup>392</sup> <https://www.computable.nl/artikel/nieuws/ict-branche/2443641/250449/ict-ondernemer-eckart-wintzen-overleden.html>

## Automatisering is mensenwerk

GFO	Gemeentelijk Functioneel Ontwerp
GFS400	Gemeentelijk Financieel Systeem voor de AS400
GGBS	Geïntegreerd Gemeentelijk Bestuurssysteem
GGD	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
GL	Groen Links
GMT	Gemeentelijk Management Team
GO	Georganiseerd Overleg
GSD*	Gemeentelijke Sociale Dienst
GW	Zie: DGW
GZW	Gasbedrijf Zaanstreek Waterland
HCS	Holland Computer Systems
HHNK	Hoogheemraadschap Hollands Noorder Kwartier
I&A	Informatievoorziening en Automatisering
IBM	International Business Systems
ICI	Intergemeentelijk Centrum Informatievoorziening
IAM	Intergemeentelijk Automatiseringscentrum Midden-Nederland
ISI	Instroomproject Schoolverlaters Informatiseringsberoepen
ISO	International Standard Organization
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
IZ*	Interne Zaken (afdeling van Secretarie; Dienst Interne Zaken)
KA	Kantoorautomatisering
KBH	Klynveld Bosboom Hegener
KGMT	Klein Gemeentelijk Management Team
KVP	Katholieke Volkspartij
LOZ	Loupe op Zaanstad
MC	Medezeggenschapscommissie
MARAP	Managementrapportages
MID	Maatschappij voor Informatica Diensten
MLG	Machine leesbare gegevens
NBvGA	Nederlandse Bond van Gemeente Ambtenaren
NCCW	Nationaal Computer Centrum Woningbouwcorporaties
NL-ZdGAZ	Nederland, Zaandam, Gemeentearchief Zaanstad
O&P	Onderzoek en Planning (afdeling)
ODRP	Organisatie, Documentatie, Registratuur en Personeelsbeheer (onderdeel van VNG)
ONS	Raadsfractie – betekenis afkorting onbekend
ORBIS	Onroerend goed Belastingen Informatie systeem
OSI	Open Systems Interconnection
OO	Organisatie Ontwikkeling (afdeling van POZ)
PDZ	Personeelsdienst voor de Zaanstreek (uitzendorganisatie)
PIMS	Personeelsinformatie Managementsysteem
PINS	Personeelsinformatiesysteem dat voorafging aan PIMS
PIOF	Personeel, Informatie, Organisatie en Financiën
POL*	Politie
POZ*	Directie Personeel en Organisatiezaken
PPR	Politieke Partij Radicalen
PSP	Pacifistisch Socialistische Partij
PvdA	Partij van de Arbeid
RWW	Rijksgroepsregeling Werkloze Werknemers
RZ	Ruimtelijke Zaken (afdeling Secretarie)
SDM	Systems Development Methodology
SOAG	Samenwerkingsverband voor de Overkoepeling van de Automatisering bij de Gemeenten Later: Stichting tot Ontwikkeling van de Automatisering bij de Gemeenten

## Automatisering is mensenwerk

SQL	Structured Query Language
TIA	Technische Infrastructuur voor Automatisering (project)
UA	Uitkeringen Administratie
UvA	Universiteit van Amsterdam
VBS	Vastgoed Beheer Systeem
VHS	Een systeem voor heffing van belastingen. Mogelijk: Vastgoed Heffingen Systeem
VIASU	Videtex Informatie over Algemene en Specifieke Uitkeringen
VNG	Vereniging van Nederlandse Gemeenten
VVD	Volkspartij voor Democratie
WBO	Wet op de Bejaardenoorden
WWV	Wet Werkeloosheidsvoorziening
ZOG	Zaanse Onafhankelijke Groepering

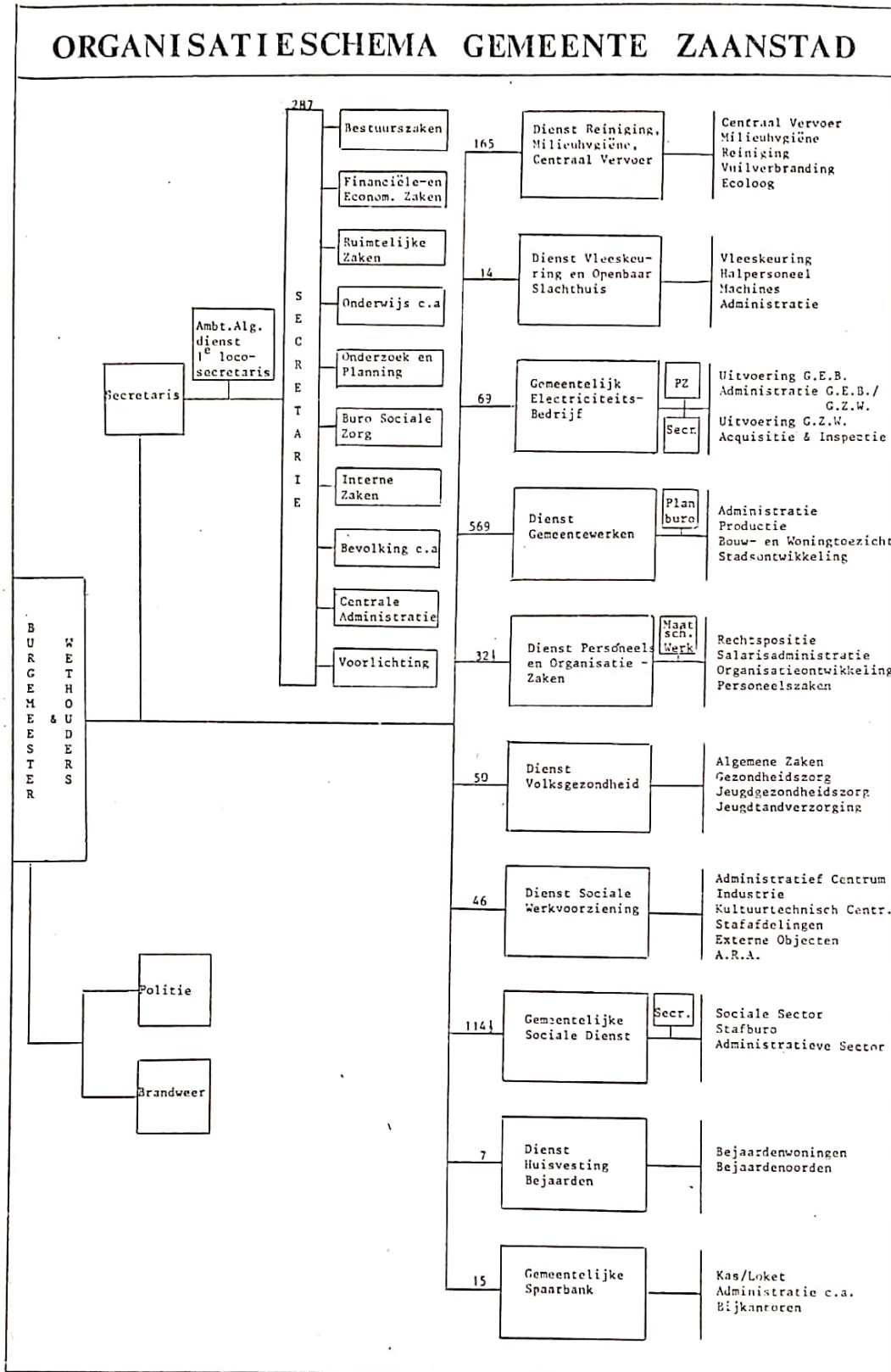
## 2. Indelingen ambtelijke organisatie

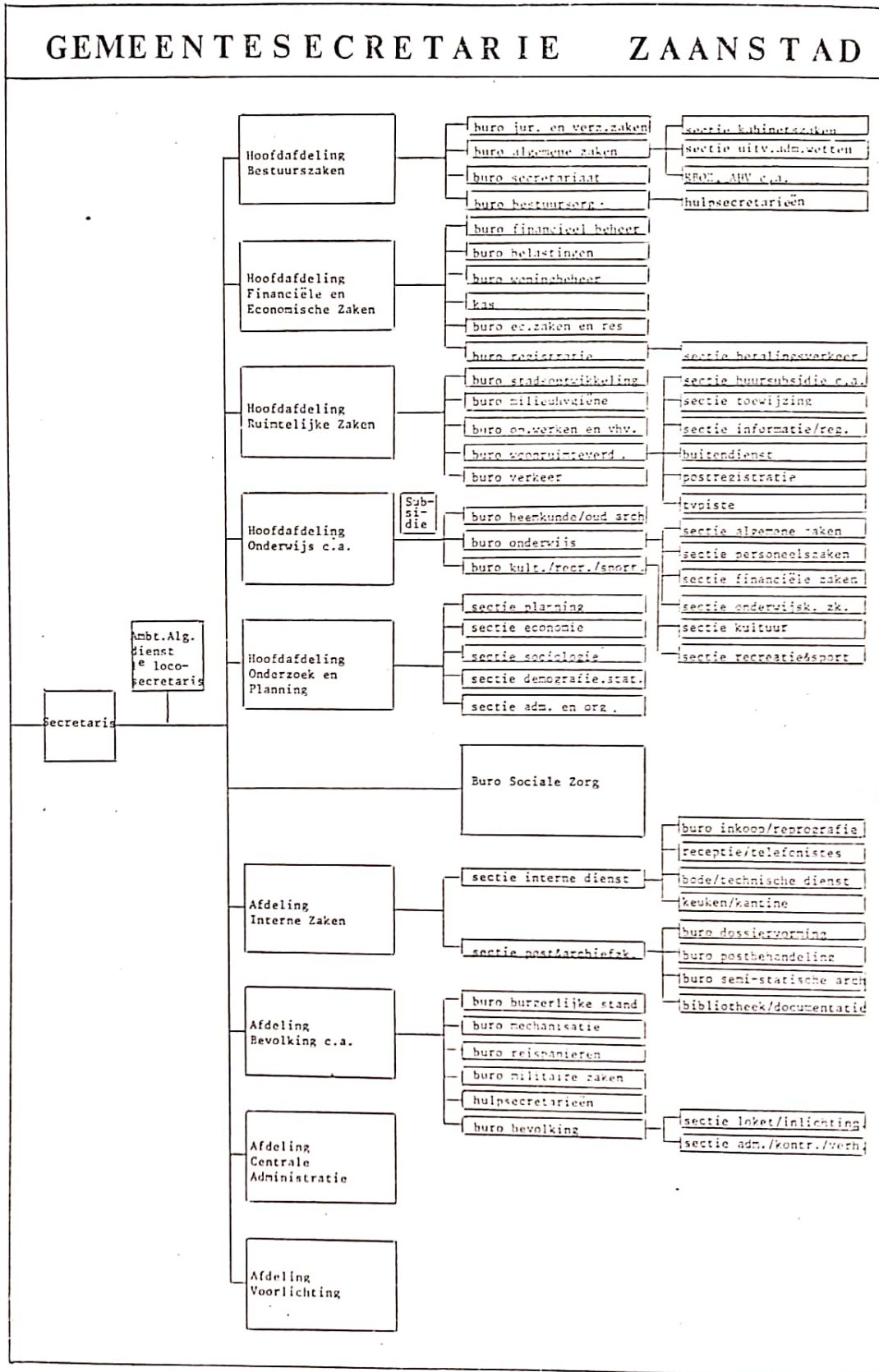
### 2.1 Organisatie-indeling 1975

De schema's met betrekking tot de organisatie-indeling komen uit nota *Ambtelijke organisatie*.<sup>393</sup>

---

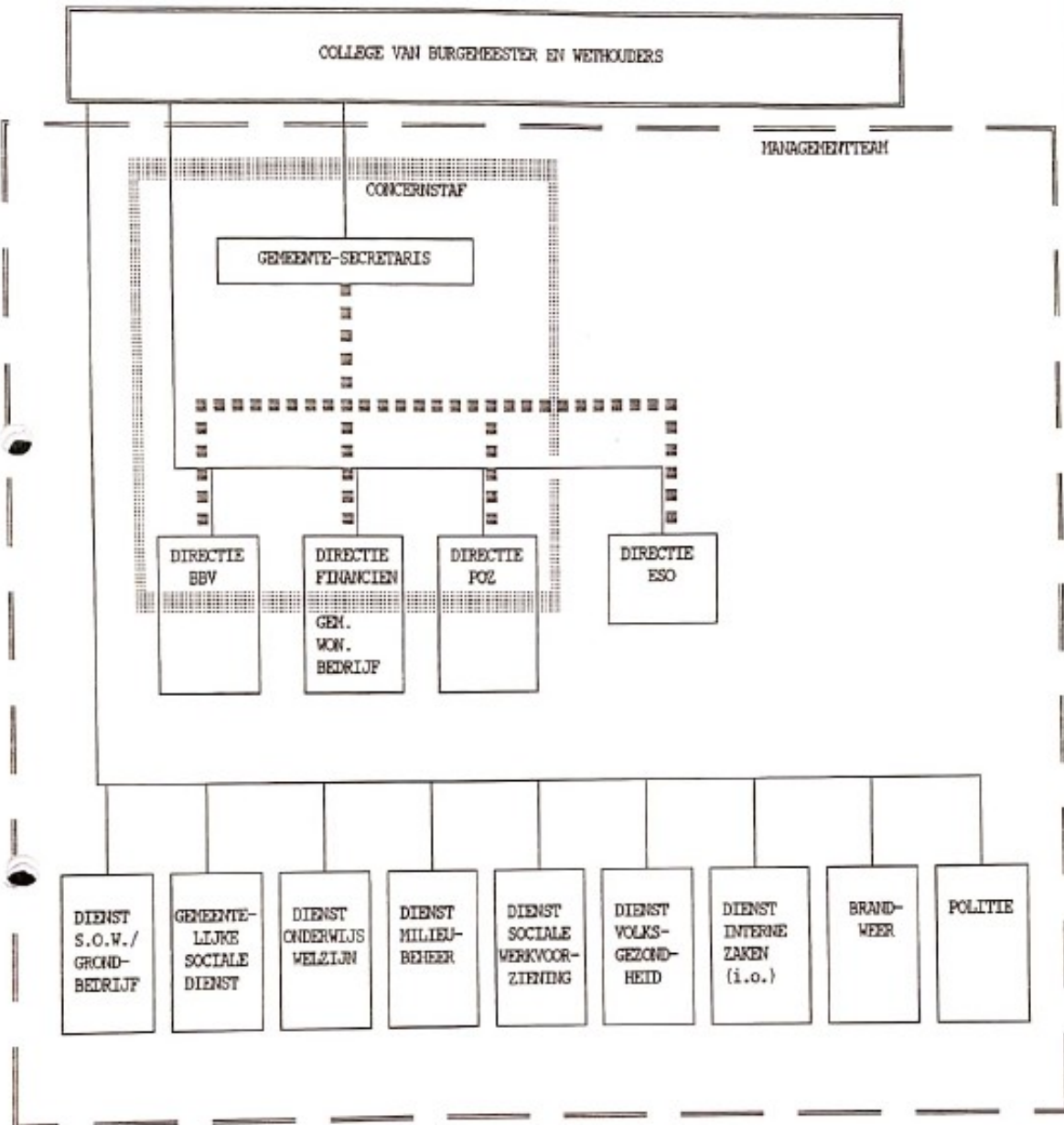
<sup>393</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 382, besluit B&W 4 mei 1994.





## 2.2 Organisatie-indeling 1990

Het onderstaand organogram is afkomstig uit het besluit van B&W over de *Nota organisatiestructuur*.<sup>394</sup>



<sup>394</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 381, besluit B&W 6 februari 1990.



## 2.3 Organisatie-indeling 1996

Het directie/dienstenmodel maakte plaats voor het sectorenmodel op basis van het besluit van B&W van 4 mei 1994.<sup>395</sup> Hiervan is geen organogram aangetroffen in de geraadpleegde dossiers.

1. Sector Stadsontwikkeling en Openbare Werken
2. Sector Milieubeheer
3. Sector Welzijn:
  - Onderwijsbeleid
  - Cultuur, sport en recreatie
  - Maatschappelijk welzijn
  - Sociale dienst
  - Volksgezondheid
4. Dienst Bestuur en Middelen (DBM):
  - Financieel beleid (incl. concernadministratie, belastingen, I&A)
  - Bestuursondersteuning, voorlichting, juridische zaken, woonruimteverdeling, burgerzaken
  - Stafbureau interne zaken, centrale inkoop, archiefzaken, postbehandeling, bidok, interne dienstverlening, onderhoud en beheer kantoorgebouwen, gemeentearchief

NB: de DBM werd na afloop van de onderzochte periode gewijzigd in: Dienst Middelen en Dienstverlening (DMD).

De GGD, Brandweer en DSW ging door op pad van regionalisering dan wel verzelfstandiging. De dienst ESO wordt aangehaakt bij de gemeentesecretaris.

---

<sup>395</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 382, besluit B&W 4 mei 1994.

### 3. Personeelsformatie Zaanstad

Automatisering wordt en werd vaak in verband gebracht met verlies aan arbeidsplaatsen. Hetzelfde geldt voor de samenvoeging van organisaties. In hoeverre deze twee verbanden op Zaanstad van toepassing zijn, is lastig te beantwoorden. Met name de gegevens met betrekking tot de ontwikkeling van het personeelsbestand van de gemeente Zaanstad in de eerste tien jaar van haar bestaan zijn niet zo nauwkeurig. Toch is het wel van belang om daar een scherper beeld van de krijgen en daartoe toe dient dit deelonderzoek. De aanleiding hiervoor is een mogelijke discrepantie in de bronnen. J.P. Woudt stelt in het boek *Bouwen aan Zaanstad* dat het ambtelijk apparaat bij de samenvoeging ten tijde van de samenvoeging uit 2.000 ambtenaren bestond en werd afgeslankt tot 1.200 einde 1993.<sup>396</sup> Daarentegen stelt burgemeester Van der Laan in zijn tweede nieuwjaarsrede dat de inpassing van 1.500 ambtenaren in de nieuwe organisatie één van de drie positieve resultaten uit het eerste jaar van de nieuwe gemeente was.<sup>397</sup> Het opvallende is echter dat Woudt in hetzelfde boek gewag maakt van het feit dat in de eerste twee jaar van nieuwe organisatie slechts 84 ambtenaren gebruik maakten van de wachtgeldregeling en dat dat minder van vijf procent van het totaal was.<sup>398</sup> Deze bewering impliceert dat het bestand aan ambtenaren voorafgaande aan de bestuurlijke fusie minder dan 1.680 is geweest. De grafiek die hierna volgt is het resultaat van de combinatie van gegevens uit verschillende bronnen binnen het Secretariearchief. Eerst een toelichting op de herkomst van deze cijfers en tot slot volgt een interpretatie daarvan.

#### **Herkomst van de gegevens**

In de volgende overzichten houd ik mij aan het gebruik in de dossiers van de Secretarie om onderwijzend personeel niet mee te rekenen. De nummering voorafgaande aan de afkortingen van de organisatie-eenheden in de volgende grafiek komt uit de geraadpleegde bronnen.

---

<sup>396</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 41.

<sup>397</sup> Bibliotheek Gemeentearchief Zaanstad, inv. nr. 477, Inleiding Burgemeester R. Laan Jr. op maandag 13 januari ter gelegenheid van de eerste raadsvergadering in 1975.

<sup>398</sup> Woudt, *Bouwen aan Zaanstad*, 52.

Kolom	Toelichting
1974 Plan	Deze cijfers zijn berekend op basis van het plan voor de inrichting van de nieuwe ambtelijke organisatie. <sup>399</sup> Genoemd worden de totalen voor de hoofdonderdelen, te weten: Secretarie en diensten. Van enkele eenheden ontbraken in het plan de cijfers, namelijk: DOW, DSW, GEB, Slachthuis, DVG/GGD-Zaanstreek, Kredietbank, Bejaardencentra, Zwembad en Brandweer. Voor deze eenheden heb ik de cijfers over 1977 bij wijze van aannname gebruikt voor 1974.
1975 Laan	Dit is het aantal personeelsleden dat burgemeester Van der Laan noemde in zijn nieuwjaarsrede van 1975.
1977	Deze gegevens komen voort uit het overzicht dat de POZ op verzoek van B&W had opgemaakt. <sup>400</sup>
1978	Deze aantallen waren bijgeschreven op het organogram van 1978 (zie bijlage 2.1)
1984 – 1995	In 1986 was de POZ begonnen met het stelselmatig bijhouden van het personeelsverloop. <sup>401</sup> Deze overzichten beginnen met jaar 1984. Dit is het jaar waarin het eerste personeelsadministratiesysteem in gebruik was genomen.

### Interpretatie van de gegevens

Het personeelsverloop van gemeente Zaanstad is op veel punten veelzeggend. In de eerste plaats is het jaar 1984 een belangrijk markeringspunt. Duidelijk is dat in dit jaar het personeelsbestand op zijn hoogst is en dat daarna de terugloop begint en doorzet. Dat is tevens het jaar waarin het geautomatiseerd personeelsadministratiesysteem in gebruik werd genomen en de gemeente de beschikking kreeg over veel betrouwbaarder informatie. Dit roept de vraag op in hoeverre de gegevens voor die tijd betrouwbaar waren, temeer daar het erop lijkt dat tussen 1978 en 1984 bij sommige diensten en hun opvolgers het personeelsbestand aanzienlijk toegenomen is. Dat is met name het geval bij de dienst Gemeentewerken die transformeerde naar DSOW en de Reiniging die overging naar DMB. Het grote verschil tussen Gemeentewerken (GW) en DSOW kan niet alleen verklaard worden uit de overgang van de afdeling Ruimtelijke Zaken van Secretarie naar DSOW, want dat betrof ongeveer tien arbeidsplaatsen. Dit wekt de suggestie dat de cijfers over 1977 en 1978 ten aanzien van de personeelsformatie bij DGW en Reiniging minder betrouwbaar zijn. Overigens lijkt het erop dat de gegevens met betrekking tot de Secretarie en POZ meer betrouwbaar zijn.

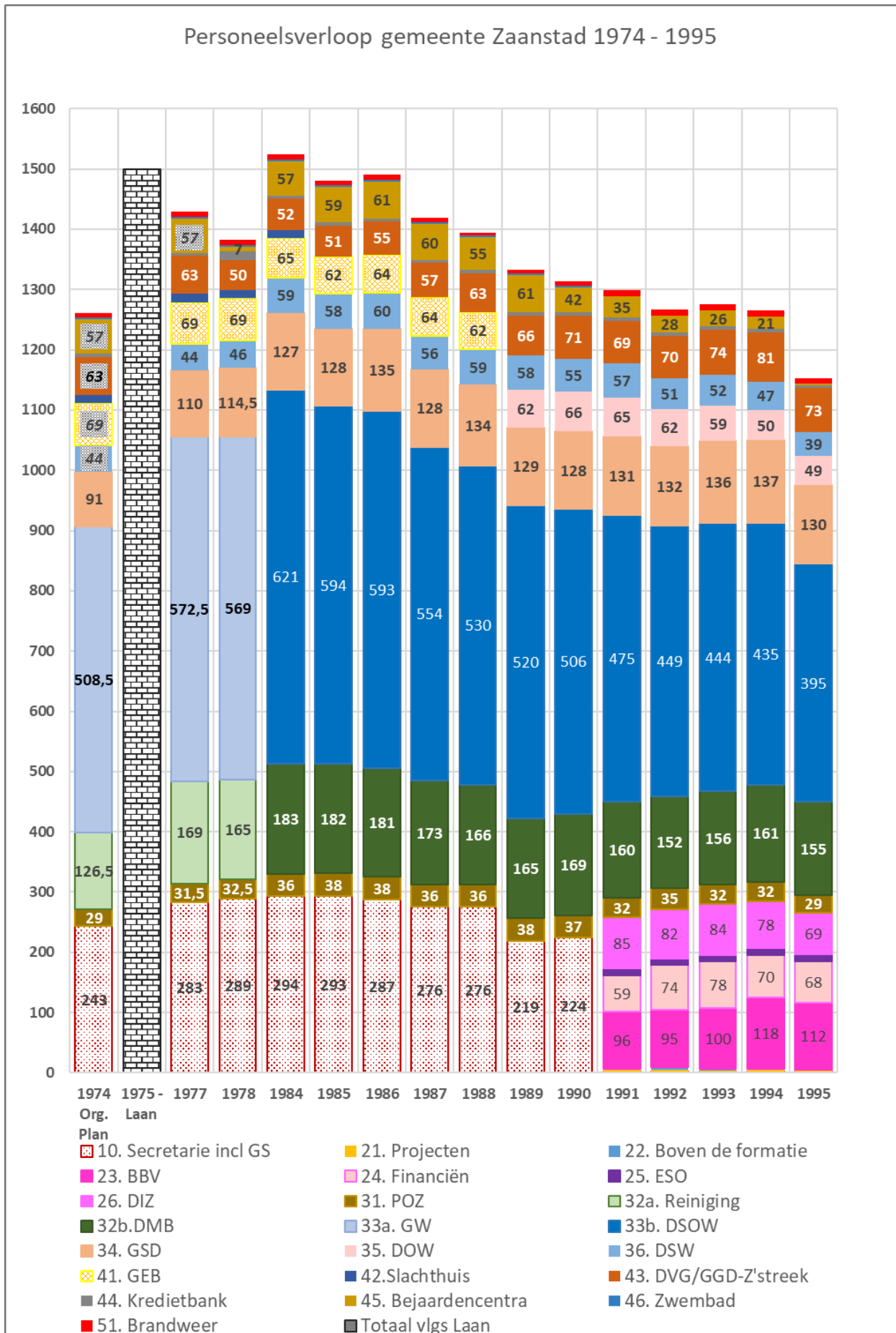
Het tweede punt dat opvalt is dat de achteruitgang in personeel vanaf 1984 zich met name voordoet bij de diensten (DSOW en DMB) waar de cijfers voor die tijd minder betrouwbaar lijken. Juist uit deze organisatie-eenheden waren de ambtenaren afkomstig die in 1989 het plein van het gemeentehuis aan de Bannehof bezetten. Deze actie was de aanleiding tot het starten van Loupe op Zaanstad. Waarschijnlijk zijn bij deze diensten veel arbeidsplaatsen verloren gegaan door privatisering van de werkzaamheden en verandering van functies, want juist hier is ingezet op automatisering.

Het derde punt dat in het oog valt, is dat er ook organisatie-eenheden gelijk zijn gebleven of zelfs zijn gegroeid. Dat waren de GGD/DVG, GSD en Secretarie. Wat de laatste betreft, lijkt het erop dat diens opvolgers, Bestuurszaken (BZ), Financiën (FIN), Dienst Interne Zaken (DIZ) en Dienst Onderwijs en Welzijn (DOW) tezamen zelfs iets zijn gegroeid.

<sup>399</sup> NL-ZDGAZOA-0158, inv. nr. 1608, rapport Ambtelijke organisatieopzet secretarie, diensten en bedrijven gemeente Zaanstad, 8 januari 1974.

<sup>400</sup> NL-ZDGAZOA-0158, inv. nr. 667, brief directeur POZ over formatie-uitbreidingen 9 februari 1977.

<sup>401</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 643 (Jaarcijfers gemeentepersoneel 1986-1992) en 643A (Jaarcijfers gemeentepersoneel 1993-1995).



## 4. Actorenanalyse

Deze analyse is gebaseerd op onderzoek van de primaire bronnen die ik bij dit onderzoek heb gebruikt, te weten:

- de geraadpleegde dossiers en documentatiemateriaal aanwezig bij het Gemeentearchief Zaanstad;
- het documentatiemateriaal uit de persoonlijke collectie Beets;
- titels uit de literaturopsomming die gemarkeerd zijn door middel van de letter P.

Geteld is het aantal malen dat de individuele personen daarin voorkomen. Daarnaast zijn de gegevens met betrekking tot burgemeesters, wethouders en raadsleden gecontroleerd met behulp van lijsten die beschikbaar zijn bij het Gemeentearchief van Zaanstad.<sup>402</sup> De gevonden personen zijn ingedeeld naar de volgende categorieën.

Categorie	Totaal
1. Raadsleden	53
2. Bestuurders	21
3A. Ambtelijke top	25
3B. Leidinggevenden	27
4. Medewerkers	157
5. Externen	60
<b>Eindtotaal</b>	<b>343</b>

In sommige gevallen komen personen dubbel voor. Dat is met name het geval bij wethouders. Hoewel zij in de onderzochte periode lid waren van de gemeenteraad zijn zij ingedeeld bij de bestuurders en niet bij raadsleden. Voor de jaren waarin zij geen deel uitmaakten van het college zijn geregistreerd als raadslid.

### Specifieke toelichting bij tabel 4.1:

Deze bevat een opsomming van alle gevonden betrokkenen. De primaire indeling is naar de zes bovengenoemde categorieën.

Kolomnaam	Toelichting
Naam	Achternaam, voorletters, tussenvoegsel
G	Man/vrouw/onbekend
Functie	Functie zoals genoemd in de bronnen.
Gemeente (n) of organisatie (bij externen)	
Partij (bij raadsleden en bestuurders) of Organisatie onderdeel (bij anderen)	
Aantal vermeldingen in de bron per subperiode en totaal	
GMT	Gemeentelijk Management Team (alleen bij Ambtelijke top)
Medezeggenschap	Mc Secretarie Mc DSOW

<sup>402</sup> Burgemeestersoverzicht versie 13 januari 2012.

Lijst raadsleden v.a. 1946 versie 09 september 2013.

Kolomnaam	Toelichting
	Mc GSD Mc DSW Mc GEB/GZW Mc POZ
I&A organisatie	ACA Werkgroep I&A Stuurgroep I&A Stafgroep I&A I&A inventarisatie 1991-09 I&A inventarisatie 1991-12 Beheerdersoverleg Oktopus Algemeen Oktopus DSOW
Loupe Op Zaanstad	Stuurgroep Team Adviesgroep Begeleidingsgroep Team7 Team8
Projecten	DIV-Stuurgroep DIV-projectgroep Werkgroep Regeling Informatiebeheer BPS

In de tabellen hierna staan in de kolom van de verschillende overleggen de rollen van betrokkenen genoemd waarbij de volgende codering is gehanteerd:

Voorzitter, coördinator trekker	<b>V</b>
Secretaris	<b>S</b>
Lid	<b>L</b>
Conferentiebegeleider	<b>C</b>

4.1 Alle betrokkenen 1950-1996

Categorie 1. Raadsleden					Aantal vermeldingen					Medezeggenschap					I&A organisatie							Loupe op Zaanstad				Projecten										
Naam	G	Functie	Gemeente	Partij	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
Abbenhues, R.	m	raadslid	Assendelft, Zaanstad	PvdA		2				2																										
Barentz, R.	m	raadslid	Krommenie, Zaanstad	VVD	1	1				2																										
Beets, W.J.	m	raadslid	Wormerveer, Zaanstad	PvdA		2	2			4																										
Berg, S.C. van den	m	raadslid	Zaanstad	GL			1			1																										
Berkhout, L.F.	m	raadslid	Zaanstad	VVD			4			4																										
Betlem, J.	m	raadslid	Zaanstad	PvdA				1		1																										
Bos, ??	v	raadslid?	Zaanstad	onbekend				1		1																										
Bouwmeester, B.	m	raadslid	Zaanstad	D66			8	1		9																										
Brinkman, A.G.	m	raadslid	Zaanstad	CDA		1	1			2																										
Caarls-Schuil, N.	v	raadslid	Zaanstad	ZOG			1	5		6																										
Dekker, A.W.	m	raadslid	Zaanstad	VVD			6	1		7																										
Diederens, J.A.M.	m	raadslid	Zaandijk, Zaanstad	KVP, CDA		3				3																										
Enkhuizen, K.C. van	m	raadslid	Assendelft, Zaanstad	PvdA		2				2																										
Galen, L.C. van	m	raadslid	Zaandam, Zaanstad	CDA		1	3	4		8																										
Hartog-Haarsma, W.	v	raadslid	Koog ad Zaan, Zaanstad	CPN		1				1																										
Helsloot, P.N	m	raadslid	Zaandijk, Zaanstad	PvdA			1			1																										
Hon, B. de	m	raadslid	Zaanstad	PvdA				2	1	3																										
Jongeneel,	v	raadslid	Zaanstad	onbekend		1				1																										

Categorie 1. Raadsleden					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten									
Naam	G	Functie	Gemeente	Partij	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-12	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
Jongepier, P.	m	raadslid	Zaanstad	PPR		2				2																										
Jong-Steunenberg, P.H. de	v	raadslid	Zaanstad	VVD			1			1																										
Ketzer, J.	v	raadslid	Krommenie, Zaanstad	onbekend			1			1																										
Koeman, N.	m	raadslid	Zaanstad	CPN			1			1																										
Laman, M.F.N.E.A.	m	raadslid	Zaanstad	CDA		2				2																										
Langereis, D.	m	raadslid	Koog ad Zaan, Zaanstad	PvdA		1	3			4																										
Leeuwen, J. van	m	raadslid	Wormerveer, Zaanstad	CPN		2				2																										
Maanen, C. van	m	raadslid	Wormerveer, Zaanstad	PvdA		1				1																										
Marcuse, M.R.	m	raadslid	Zaanstad	VVD		3				3																										
Melessen-Weijtze, G.	v	raadslid	Zaanstad	PvdA		1				1																										
Middelhoven, J.	m	raadslid	Zaanstad	VVD			5			5																										
Mooij, D.	m	raadslid	Zaandam, Zaanstad	PSP		4	2			6																										
Nentjes, D.	m	raadslid	Krommenie, Zaanstad	CDA	1	3				4																										
Nieuwenhuijse, W.J.A.	m	raadslid	Wormerveer, Zaanstad	CPN, GL		1		6	1	8																										
Nooy, C.J.J.	m	raadslid	Krommenie, Zaanstad	CDA	1	1	1			3																										
Ortmans, H.J.	m	raadslid	Zaanstad	ONS		2				2																										
Oudega, P.	m	raadslid	Zaanstad	PvdA			1		1	2																										
Pels, J.	m	raadslid	Krommenie, Zaanstad	CPN		1				1																										
Pruijssen-Kingma, W	v	raadslid	Zaanstad	PvdA		1				1																										
Rooijen, P. van	m	raadslid	Zaanstad	ZOG			2			2																										
Sanders, D.H.	m	raadslid	Zaanstad	PvdA			1	1		2																										



Categorie 1. Raadsleden					Aantal vermeldingen					Medezeggenschap					I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten											
Naam	G	Functie	Gemeente	Partij	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-12	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
Sap-Kok, M.A.	v	raadslid	Zaandijk, Zaanstad	PvdA		2				2																										
Schilder-Mantel, W.J.	v	raadslid	Zaanstad	VVD			1	2	1	4																										
Schoon, C.	m	raadslid	Zaandam, Zaanstad	CPN		1				1																										
Schoonhagen - de Oude, W.	v	raadslid	Zaanstad	DS70		4				4																										
Spiekstra, R.	m	raadslid	Zaanstad	PvdA				1	3	4																										
Stoop, C.F.	m	raadslid	Krommenie, Zaanstad	VVD					2	2																										
Tange, P.	m	raadslid	Zaanstad	PSP, GL			1	5	1	7																										
Tates, N.	m	raadslid	Zaanstad	D66			2			2																										
Temme-Hermanides, J.	v	raadslid	Zaanstad	onbekend		2				2																										
Tiesenga, G.H.L.	m	raadslid	Westzaan, Zaanstad	onbekend			1			1																										
Tip, W.P.	m	raadslid	Westzaan, Zaanstad	CDA		3	1			4																										
Wakker, E.	v	raadslid	Zaanstad	CDA					1	1																										
Walchren-Boonstra, A. van	v	raadslid	Zaanstad	ZOG		1	1			2																										
Wardt, J.T.G. van der	m	raadslid	Zaanstad	CDA				1		1																										

Categorie 2. Bestuurders					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten										
Naam	G	Functie	Gemeente	Partij	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
Breedveld, C.	m	wethouder	Zaanstad	PvdA		2				2																											
Brinkman, A.G.	m	wethouder	Zaanstad	CDA			2		1	3																											
Bruinsma-Kleijwegt, J.	v	burgemeester	Zaanstad	PvdA				1	7	8															V												
Dam, Th. van	m	wethouder	Zaandam, Zaanstad	PvdA		2	2	1		1																											
Esser, H.J.H.	m	wethouder	Zaandam, Zaanstad	PPR	2	5				7																											
Germeraad, Th.	m	wethouder	Zaanstad	CDA				4	1	5																											
Hooghiemstra, C.	m	wethouder	Zaanstad	PvdA				1		1																											
Jonker, W.	m	wethouder	Zaandam, Zaanstad	PvdA		6	1			2																											
Laan, R.	m	burgemeester	Zaandam, Zaanstad	PvdA		3				3																											
Leeuwen, J. van	m	wethouder	Wormerveer, Zaanstad	CPN		1				1																											
Lems, A.J.	m	burgemeester	Zaanstad	PvdA			9	2		1																											
Metselaar, D.	m	wethouder	Zaandam	PvdA	2					2																											
Nieuwenhuijse, W.J.A.	m	wethouder	Wormerveer, Zaanstad	CPN, GL			1			1																											
Oosterbaan, G.	m	burgemeester	Zaandijk	onbekend	1					1																											
Oudega, P.	m	wethouder	Zaanstad	PvdA			1	1	1	3															V												
Ouwerkerk, H.G.	m	burgemeester	Zaanstad	PvdA			1	1	7	9															V		S										
Pans, R.J.J.M.	m	wethouder	Zaanstad	PvdA		2	3	2		7																											
Schoen, G.	m	wethouder	Zaandam, Zaanstad	CPN		1				1																											

Categorie 2. Bestuurders					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten								
Naam	G	Functie	Gemeente	Partij	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-12	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS
Schuurman, A.	m	wethouder	Wormerveer, Zaanstad	PvdA		2				2																									
Tjabering, F.	m	burgemeester	Krommenie	onbekend	1					1																									
Zinderen Bakker, R. van	m	burgemeester	Koog ad Zaan	PvdA	1					1																									

Categorie 3A: Ambtelijke top					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten											
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	GMT	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
					Ark, J. van	m	chef hoofdafd. Fin, directeur	Zaanstad	FEZ, FIN				3	4	1	2	L									L												
Boer, N.J.	m	adjunct directeur	Zaanstad	GEB/GZW			3			3									L														L					
Brand, D.	m	directeur	Zaanstad	DSOW			7	8	7	2	L									L						L												
Broek, J.F.I. van den	m	directeur a.i.	Zaanstad	DVG			1		3	4																												
Duursma, J.H.	m	gemeentesec retaris	Zaandijk	Secretarie	1					1																												
Elsinga, K.	m	adjunct directeur	Zaanstad	GSD		2	9	1	6	1								V	L																			
Es, A.J. van	m	korpschef	Zaanstad	Politie				2	1	3																												
Fris, T.	m	directeur	Zaanstad	POZ		5	3	4	1	2	L									V							L											
Glas, E.	m	chef IZ, directeur IZ	Zaanstad	IZ, DIZ			1	9	1	3	L									L				L									S	V				
Hartigh, W. den	m	directeur	Zaanstad	DSW; DVG				1	1	2	L																											
Helden,	m	directeur?	Zaanstad	GSD			1			1																												
Keijer, J.J.C.	m	adjunct directeur	Zaanstad	GSD				3		3																												
Lagerweij, J.	m	directeur	Zaanstad	DOW				1	8	9	L									L						L												
Loos, P.F. de	m	chef hoofdafdeling	Zaanstad	RZ		1				1																												
Rasch, R.	m	commandant	Zaanstad	Brandweer					1	1										L						C												
Resoort, H.J.	m	gemeentesec retaris	Krommenie	Secretarie	1					1																												

Categorie 3A: Ambtelijke top					Aantal vermeldingen					Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten											
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	GMT	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
Rijs-Neeft, L.	v	directeur	Zaanstad	GSD					6	6	L									L																	
Rood, G.	m	gemeentesecretaris	Wormerveer	Secretarie	1					1																											
Smit, N.Th.	m	locogemeentesecretaris, hoofd Burgerzaken, chef hoofdafdeling / directeur	Krommenie, Zaanstad	Bevolking, BBV	1	1	3	1	1	3	L																										
Smits, A.A.	m	directeur	Zaanstad	DMB				2	4	6	L																										
Steenart, R.J.	m	directeur	Zaanstad	DSOW					2	2	L																										
Veen, H.S. van der	m	diensthof, directeur	Zaanstad	GSD		1	5	4	1	2	L															L	L										
Visser, H.A.	m	Gemeentesecretaris	Zaanstad	Secretarie		1	2			3	V																										
Wildt, J.C. de	m	Gemeentesecretaris	Zaanstad	Secretarie				6	1	1																L											

.1

Categorie 3B. Leidinggevenden					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten									
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-1996	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
					Bakker, D.W.	m	chef Interne Zaken	Zaanstad	GSD			2			2																					
Brink, J.F. van den	m	sectorhoofd	Zaanstad	DSOW/VG					1	1																										
Diepen, A.C.M.	m	chef bureau Bestandsbeheer / Verkiezingen	Zaanstad	Bevolking, BBV			2	7		9																										
Eppink-Bos, E.C.	v	sectorhoofd	Zaanstad	DSOW /SOW					1	1																										
Graaf, N. van der	m	chef afdeling Centrale Administratie	Zaanstad	FEZ			2			2																										
Hudepohl, W.A.	m	chef afdeling Automatisering	Zaanstad	Politie				1	3	4																										
Huijboom, J.P.M.	m	hoofd afd. Concernadmindistratie	Zaanstad	FEZ, FIN			2	2	4	8													L													
Jansma, R.J.	m	hoofd concernafdeling	Zaanstad	FIN/I&A			1	1	1	6	8																									
Keijzer, P.	m	chef afdeling Reiniging	Zaanstad	DMB					9	9									L																	
Kerkhoven, F.J.M.	m	chef Informatiecentrum	Zaanstad	I&A					6	6																										
Ketting, F.R.	m	chef stafafd.	Zaanstad	ESO				2	2	4									L																	
Kragt, A.E.	m	hoofd	Zaanstad	DSOW/BW					1	1																										
Medema, N.	m	chef bureau Research	Zaanstad	FEZ			2			2																										

.1

Categorie 3B. Leidinggevenden					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten									
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkrop I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-1996	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
Meij, P. van der	m	chef Salarisadministratie	Zaanstad	POZ		2	1	1		4							L																			
Nieland, K.	m	chef Interne Zaken	Zaanstad	DSOW			4	1		5													L											L		
Rekoert, G.	m	chef afdeling Bevolking	Zaanstad	Bevolking		4	2			6							L																			
Rinkel, Th.S.	m	chef hoofdafd. AZ	Zaanstad	DSOW/SOW			5			5							S	L															L			
Slot, A.A.	m	bureauhoofd bestandsbeheer	Zaanstad	FIN/Belastingen				1	2	3										L	L															
Teders, G.	m	sectorhoofd	Zaanstad	DSOW/O W					4	4															L											
Tjeertes, F.	m	hoofd Beheersdienst	Zaanstad	Politie			4	1	6	11																							L		V	
Veerman, G.J.	m	wnd chef sectie PAZ	Zaanstad	Secretarie, DIZ			3		1	4																							L	L		
Velde, J. v.d.	m	chef sectie Statistiek en Onderzoek	Zaanstad	ESO				1	2	3														L												
Voorzee, H.	m	chef Organisatieontwikkeling	Zaanstad	POZ/OO			9	8		17							V	V	L													L				
Vries, F.A. de	m	1e mdw/ chef automatisering	Zaanstad	FIN/I&A			1	7	9	17										L	L	L	L	S												
Vries, M. de	m	chef Burgerzaken	Zaanstad	Bevolking, BBV			1	4	2	7													L													
Wolfswinkel, W.	m	chef afdeling Automatisering	Zaanstad	DSOW/I&A			5	7	23	35										L	L	L	L	L	L								S			

.1

Categorie 3B. Leidinggevenden					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten								
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS
Zwart, R. de	m	hoofd Informatiecentrum a.i.	Zaanstad	I&A					6	6																									



.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen					Medezeggenschap					I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten													
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-12	I&A inv. 1991-12	Beheersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS			
Abbeker, A.	m	netwerkbegleiter, systeembeheerder	Zaanstad	DSOW					10	10									L	L	L																	
Aij, M.	v	kwaliteitsmanager	Zaanstad	POZ/OO					1	1																												
Arends, P.	m	stafmdw automatisering	Zaanstad	DOW			1	8		9								L		L			L	L					L									
Baas, J.J.	m		Zaanstad	POZ		1	1	4		6							S																					
Bakker, D.	m		Zaanstad	Bevolking		1				1	L																											
Bakker, F.	m		Zaanstad	DSOW					1	1																						L						
Bakker, G.W.S.	v		Zaanstad	POZ					1	1																												
Bakker, P.	m		Zaanstad	Bevolking			2	1		3	L															L												
Bakkum, J.	m	stafmdw automatisering Bannehof	Zaanstad	IZ, DIZ			4	8		12											L		L	L					L						L			
Beets, T.	m	coördinator automatisering	Zaanstad	DSOW, POZ/OO, Politie			14	32	47	93									L	L	L	L		L														
Berg, A. v.d.	v		Zaanstad	Secretarie				1		1																												
Berg, M. van den	v	adviseur	Zaanstad	ESO				3		3																						L						
Bijl, T.	m		Zaanstad	DSOW				2		2																												
Bink,	m		Zaanstad	Secretarie		3				3	L																											
Blees, R.	m		Zaanstad	O&P		1				1							L																					
Blok, J.	v	mdw microsystemen	Zaanstad	DSOW/I&A				1		1											L																	
Blonk, C.	m		Zaanstad	DSOW				2		2															L													
Boekestein, F.	m	pc beleid en ondersteuning	Zaanstad	FIN/I&A			1	6		7											L	L	L															

.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten									
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrp I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
Boer, H. de	m		Zaanstad	DSOW					1	1																										
Boer, J. de	m		Zaanstad	Secretarie				1		1	L																									
Bol, A.	v		Zaanstad	ZOP					2	2																										
Bommerson, H.	m		Zaanstad	DSOW					2	2																										
Bon, A.G.	m		Zaanstad	POZ			1			1																										
Bond, K.	m		Zaanstad	Bevolking				2		2																										
Bosma, A.	m		Zaanstad	DSOW					2	2																										
Brolsma, U.	m		Zaanstad	BBV					2	2													L						L							
Bruin-van Groningen, M.W.H.	v		Zaanstad	FIN				1	1	2													L													
Buijvoets, R.	m		Zaanstad	DSOW					2	2														L												
Coeverden, H. van	m	stysteembeheerder telefoon centrale	Zaanstad	IZ, I&A					2	2										L																
Conradie, R.	m	secretaris MT	Zaanstad	DSOW					1	1																										
Dijkstra, L.	m	Algemene en Bijzondere Recherche	Zaanstad	Politie				1	1	2																										L
Dongen - van de Akker, A.M. van	v		Zaanstad	GSD			1			1		L																								
Donker, C.	m		Zaanstad	DIZ					1	1																									L	
Doves, G.J.	m	pc ondersteuner / systeembeheerder	Zaanstad	I&A					5	5											L															
Driesprong, J.	m	stafmdw I&A	Zaanstad	GGD				1	6	7										L			L						L							
Eenhoorn, W.	m		Zaanstad	FEZ, FIN				1	1	2																										
Egmond, J. van	m		Zaanstad	DSOW				1		1	L																									

.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen					Medezeggenschap					I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten												
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-1996	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
Eijben, M.	m	mdw Meld-en informatiecentrum	Zaanstad	Politie					1	1																											
Everhard,	m		Zaanstad	Secretarie		1				1	L																										
Floris, E.	v		Zaanstad	DSOW			1			1	L																										
Fonteinj,	m		Zaanstad	Bevolking				1		1																											
Frederiks, P.J.	m		Zaanstad	DSOW			1		1	2	L																										
Fris, J.A.	m		Zaanstad	GSD			1		1	2		L																									
Gankema, J.	m		Zaanstad	DSW				1		1			L																								
Geerlofs, H.	m	stafmdw	Zaanstad	GSD/I&A					1	1											L																
Geertzema-Nat, J.	v	informatie analist / programmeur	Zaanstad	DSOW					9	9										L	L	L		L	L					L							
Groot, H.J.A.M.	m	coördinator automatisering	Zaanstad	POZ			1			7							S																				
Groot, T.	v		Zaanstad	DIZ/Archief					1	1																							L	V			
Haan, D.J. de	m		Zaandam	Secretarie	1					1																											
Hagebeuk, T.	m		Zaanstad	DMB				1		1													L														
Harbrink-Numan, A	v		Zaanstad	POZ					1	1																											
Harders, H.	m		Zaanstad	DSOW					2	2															L												
Harinck, C.	m		Zaandam	Secretarie	1					1																											
Haring, O.	v		Zaanstad	Secretarie				1		1																											
Hartendorp, M.	m	stafmdw automatisering Houtveld	Zaanstad	DSOW, DIZ				4	5	9		L											L	L													
Helder, F.	m	contactpersoon I&A	Zaanstad	DMB					3	3								L		L																	
Hiemstra, J.	m	controller?	Zaanstad	FIN/B&P					2	2																											

.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten										
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
Hoff, E.A.	m		Zaanstad	Politie				2		2																											
Hoogendam, P.	m		Zaanstad						1	1																											
Horst, N. v.d.	m		Zaanstad	DSOW						1	1																										
Ijsebrands, F.	m		Zaanstad	GSD			2	1	1	4																											
Jansen,	m		Zaanstad	POZ?		2				2																											
Jansen, P.W.	m		Zaanstad	GSD			2			2			V																								
Jong, E. de	m		Zaanstad	DMB				2		2																											
Jongens, M.	m	contactpersoon I&A	Zaanstad	BBV/Woonruimteverdeling		1	1		2	4							L				L																
Jonkhart, M.P.	m		Zaanstad	FIN			1	3	1	5																											
Kalf, K.	m		Zaanstad	GSD				1		1																											
Kampen, N. van	m		Zaanstad	DSOW			1			1			L																								
Kef, R.P.	m		Zaanstad	Bevolking, BBV				1	1	2																											
Kerssens, D.	m		Zaanstad	DIZ					1	1																											
Klaasse, P.	m	onbekend	Zaanstad	GSD			1			1			L																								
Klee, J.	m	stysteembeheerder IBM8150 en AS400	Zaanstad	FIN/I&A					2	2																											
Koerse, P.	v	mdw NAW beheer / data typiste	Zaanstad	FIN/BEL					2	2																											
Koppoolse,	m		Zaanstad	I&A					1	1																											
Kordes, H.	m		Zaanstad	DSOW			1			1			L																								
Kramer, J.	m	Gemeente ontvanger	Wormerveer	Secretarie	1					1																											
Kuiper, A.	m		Zaanstad	GEB/GZW			1			1				L																							
Kuler, E. van	m	applicatiebeheerder BPS	Zaanstad	Politie				2	5	7																											L

.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten										
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-12	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
					Kwantes, H.	m		Zaanstad	DVG			1		1																							
Laan, J.E.	v	stafmdw	Zaanstad	GSD/I&A			1	2	3			L								L																	
Lagerwijn, J.H.	m		Zaanstad	DOW		1			1							L																					
Lange, J. de	m	netwerkbegleiter, programmeur /systeembeheerder	Zaanstad	DSOW			2	7	9											L	L																
Lengers, R.	m		Zaanstad	DIZ				1	1																									L			
Limborgh, E.	m		Zaanstad	POZ		1	1		1	1						L																					
Luik, R.	m	(deel)applicatiebeheerder	Zaanstad	Politie				1	1																												
Luke, P.	m	systeembeheerder AS400	Zaanstad	FIN/I&A				2	2											L	L																
Melsen, A.E.J.B.	m		Zaanstad	DSOW				2	2																												
Meulemans, P.C.A.M.	m		Zaanstad					1	1																												
Moeliker, A	m		Zaanstad	GEB/GZW			2		2																									L			
Mol, P.A.	m	organisatieadviseur	Zaanstad	FIN, POZ/OO				3	3																	L	L	L									
Mortier,	m		Zaanstad			1			1																												
Mulder, H.	m	stafmdw	Zaanstad	GSD/I&A			1	2	3											L		L															
Noorman, J.	v	systeembeheerder Wang VS5640	Zaanstad	FIN/I&A				2	2											L	L																
Oonk, J.	m		Zaanstad	GSD			1	1	4	6													L						L								
Oostveen, A.	v	stafmdw	Zaanstad	GSD/I&A				1	1											L																	
Pastoor, A.	?		Zaanstad				1		1																												

.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten										
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
Pelzer, M.W.M.J.	m	Algemene en Bijzondere Surveillance	Zaanstad	Politie				1	3	4																										L	
Pinxteren, F.A.M. van	m		Zaanstad	POZ		3				3						S																					
Poelgeest, B.M.C. van	m		Zaanstad	GSD					2	2								L																			
Pol, J.	m		Zaanstad	GW		1				1						L																					
Poplazic, D.	v	organisatie-adviseur	Zaanstad	POZ/OO					9	9								S	L				L				L										
Postmaa, F.	m		Zaanstad	GSD			1			1			L																								
Putten, F.O.D. van	m		Zaanstad	DMB					4	4													L		L			L									
Puttenaar, H.	m		Zaanstad	DMB					1	1																					L						
Rapmund, P.	m	organisatie-adviseur	Zaanstad	POZ/OO			2	6	2	3								S	V				V			L			L								
Roels, P.	m		Zaanstad						1	1																											
Schaap, W.	m		Zaanstad	GSD		1				1																											
Schaap-Lindner, I.	v		Zaanstad	GSD					1	1			L																								
Schardam, K.H.	m		Zaanstad	DSOW			2	1		3			V																								
Schavemaker, G.J.	m		Zaanstad				1			1																											
Scheerman, K.	m	mdw Bedrijvenregister binnen / buitendienst	Zaanstad	FIN/BEL					1	1												L															
Schmelzer, C.	m	mdw Bedrijvenregister binnen / buitendienst	Zaanstad	FIN/BEL					1	1																											
Scholten, H.	m		Zaanstad	Politie					2	2																											

.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten									
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrp I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-1996	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
Schulte-Nordholt, J.	v		Zaanstad	POZ					3	3																										
Schutte, G.M.	m		Zaanstad	GEB/GZW		2				2						L																				
Senneker, J.	m		Zaanstad					1		1																									L	
Slop, K.	m		Zaanstad	DSOW			1			1	S																									
Smit, A.	m		Zaanstad	DSOW				1		1																										
Smit, B.	v	mdw NAW beheer / bedrijvenregister, I&A adviseur	Zaanstad	FIN/I&A				5		5										L	L															
Snijder, J.A.	m	mdw Meld-en Informatiecentrum	Zaanstad	Politie			1	1		2																									L	
Son, J. van	m		Zaanstad	POZ/OO			1			1																										
Spaarenberg, T	m	beleidsmdw	Zaanstad	FIN			2	3		5																		L				L				
Spijker, J. van	m		Zaanstad	DSOW			1			1	L																									
Spoor-Dijkhout, M.	v	project adviseur	Zaanstad	FIN/I&A				1		1																										
Staller, H.	m		Zaanstad	DSOW				1		1															L											
Steltman, M.G.	v		Zaanstad	POZ				3		3								S																		
Stigter, W.	m		Zaanstad					1		1																										
Stolp, E.J.	m	1e mdw rechtspositie / automatisering	Zaanstad	POZ/Rechtspositie			3	2		5											L	L														
Stroet, I.	m	coördinator I&A	Zaanstad	DSOW				2		2																										
Swaneveld, O.	m	coördinator I&A opleidingen	Zaanstad	POZ/OO, BRW			1	1	1	2																										
							0	4		5																										

.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen							Medezeggenschap						I&A organisatie								Loupe op Zaanstad				Projecten							
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-1996	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
Taylor, A.	v	personeelsfunctionaris	Zaanstad	DSOW			1		1	2		L																									
Terbrack, T.	m		Zaanstad	BZ, BBV			2	4	6														L														
Terluin, J.	m		Zaanstad	POZ/OO				2	2																												
Teulings, G.	m		Zaanstad	DSOW				2	2															L													
Tolsma, J.	m	hoofdagent-rechercheur	Zaanstad	Politie			1	1	2																												
Vaartjes, R.	m	mdw automatisering	Zaanstad	DSOW			2		2																												
Valk, L.	m		Zaanstad	DSOW			3		3		L																										
Veenis, L.	v	stafmdw	Zaanstad	GSD/I&A				1	1												L																
Ven, G. van der	m		Zaanstad	Politie				3	3																											L	
Versteeg, J.	m		Zaanstad	DSOW/Landmeten			1		1													L															
Vis, W.J.	m		Zaanstad	DSW			1		1				L																								
Visser, H.	m		Zaanstad	Secretarie			1		1																												
Vries, T. de	d	voorlichter	Zaanstad	BBV				2	2																	L					L						
Vrijland, J.	v	project-assistent	Zaanstad	GSD				1	1																												
Waals, J.F. van de	m		Zaanstad	IZ			2		2																											L	
Wagenaar, L.	m		Zaanstad	POZ			1	1	2						L																						
Wedekind, G.H.	m	dienstcontroleur	Zaanstad	DSOW			2	2	4													L															
Wempe, H.G.W.	m		Zaanstad	DSW			1		1				V																								
Werff, R. van der	m	mdw administratieve organisatie	Zaanstad	GEB/GZW			2		2																											L	
Wiel, N.S van der	m		Zaanstad	Bevolking			1		1		L																										



.1

Categorie 4. Medewerkers					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten										
Naam	G	Functie	Gemeente	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-12	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS		
Wiersma,	m		Zaanstad	Politie				1	1	2																											
Wolde,	m		Zaanstad	GEB/GZW		1				1									L																		
Zant, H. v.d.	m		Zaanstad	POZ/OO?					1	1																											
Zijp, J. van	m		Zaanstad	DSOW			5			5		L																									
Zilver, K.	m	deskundige OGB	Zaanstad	FEZ		2				2							L																				
Zwart, A.C. de	m		Zaanstad	POZ					2	2																											
Zwenne, F.	m		Zaanstad	FIN/I&A					1	1										L																	

Categorie 5. Externen					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten								
Naam	G	Functie	Organisatie	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-12	I&A inv. 1991-12	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS
					Algera RI, I.R.	m	adviseur	KBH					1	1																					
Bakker, K.	m	afgevaardigde	AbvaKabo	Georganiseerd Overleg				3	3																	L		L							
Berg, M. van den	m	hoofd	Regionaal Automatiseringsbureau Politie, regio Noord-Holland west				1		1																										L
Beukers, P.	m	directeur	Adviesgroep Beukers, Partners bv					1	1																										
Beusekom, M.G.P.	m	adviseur	Wagenaar, Hoes, Associés					1	1																		L	L							
Boland, H.W.	m	adviseur	Spectra B.V.					2	2																										
Bosman, W.J.	m	projectleider BWT conversie	DBZ					2	2																										
Brunst, L.	m	projectadviseur impl. Applicaties en systemen	PDZ?					1	1												L														
Daal, A. van	m	projectmdw	Bureau Cypres					1	1																										
Dee, J.L.	m	projectleider LPA	Orga-Info					1	1																										
Deijkers, C.	?	stagiair	Thorbecke Academie				1	1	2																										
Eijk, P. van	m	adviseur	M&I/Partners					1	1																										
Faas, C.	m	adviseur	CVA			1			1																										

Categorie 5. Externen					Aantal vermeldingen					Medezeggenschap					I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten											
Naam	G	Functie	Organisatie	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-1996	Beheerdersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
					Fluit, P.M. van der	m	adviseur	Spectra B.V.					2	2																						
Franssen, J.C..	m	projectleider	Orga-Info					1	1																											
Geurts, J.	m	adviseur?	GBA-projectorganisatie				1		1																											
Groote, J.	m	mdw	Wagenaar, Hoes, Associés					1	1																		L	L								
Hattem, M. van	m	systems engineer	Onbekend					1	1																											
Heide, A. van der	m	adviseur	BCG?					2	2																											
Heijting, E.	v	adviseur	Boer & Croon					2	2																											
Hest, C. van	m	projectleider	Bureau Cypres					1	1																											
Holland, W. van	m	manager I&A a.i.	Onbekend					2	2																											
Hurk, van den	v	adviseur	BSO					1	1														C													
Inhuurkracht,	?	stysteembeheerder	Onbekend	FIN/I&A				1	1												L															
Inhuurkracht,	?	pc ondersteuner /systeembeheerder	Q, R	DSOW/I&A				1	1													L														
Inhuurkracht,	?	Netwerkbeheerder	Intercai	DSOW/I&A				1	1													L														
Inhuurkracht,	?	Informatieanalist a.i.	BSO	DSOW/I&A				1	1													L														
Koenen, H.J.	m	chef stafafdeling BOAI	Purmerend	Gemeente politie				2	2																											
Koolhaas,	m	architect	Bureau Koolhaas					1	1																											

Categorie 5. Externen					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten								
Naam	G	Functie	Organisatie	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-12	Beheersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS
Krevelen, A. van	m	projectleider BWT	K+V van Alphen					1	1																										
Laan, Th.	m	voorzitter DB	CVA	Dagelijks Bestuur	1					1																									
Lammes, B.	m	adviseur informatieverzorging	Rijkspolitie	district Amsterdam				2	2																										
Lange, E. de	v	tijdelijk applicatiebeheerder GSD	Onbekend					1	1																										
Ligthart, P.	v	mdw	SMD	Buro Sociale Raadslid				1	1																										
Louweret, M.B.	m	projectleider	Cap Volmac					2	2																										
Maaten, H.	m	onbekend	SOAG??				1		1																										
Mayhew, D.	m	adviseur	DCE					2	2																										
Merks, J.	m	secretaris DB	CVA	Dagelijks Bestuur	1					1																									
Molenaar,	m	docent	Damland college					1	1																										
Mosselaar, Y. van de	v	organisatieadviseur	Onbekend					1	1																										
Nootbos, G.A.M.	m	adviseur	CMG Utrecht BV					1	1																										
Oene, van	m	adviseur	Adviesgroep Beukers, Partners bv					1	1																										
Overdorp,	m	adviseur?	Intercai					2	2																										
Peek, J.C.	m	adviseur	CMG Utrecht BV					1	1																										

Categorie 5. Externen					Aantal vermeldingen						Medezeggenschap						I&A organisatie						Loupe op Zaanstad				Projecten									
Naam	G	Functie	Organisatie	Onderdeel	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	Totaal	Mc Secretarie	Mc DSOW	Mc GSD	Mc DSW	Mc GEB/GZW	Mc POZ	ACA	Werkgrup I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	I&A invent. 1991-1996	I&A inv. 1991-1996	Beheersoverleg	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	Stuurgroep	Team	Adviesgroep	Begeleidingsgroep	Team7	Team8	DIV-Stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg	BPS	
					Plessius, H.	m	adviseur	Bull					1	1																						
Putman Cramer, D.	m	adviseur	M&I/Partners					1	1																											
Rassin, J.H.P.M.	m	adviseur	Politiestudiecentrum					2	2																											
Roumen, F.L.	m	adviseur	Wagenaar, Hoes, Associés					1	1																											
Sandtke,	m	directeur	CVA		1				1																											
Steenwinkel, L.J.	m	directeur a.i.	ICI				2		2																											
Tas, P.A.	m	computerdeskundige	Amsterdam		2				2																											
Til MBA, G.E.A. van	m	adviseur	KBH					1	1																											
Veer, van 't	m	adviseur?	Intercai					2	2																											
Verzijl,	m	voorzitter commissie Verzijl	Forbo	Directie			1		1																											
Visser, B.	m	adviseur	BSO	DSOW/I&A				8	8												L		C	L												
Visser, I.	v	student	UvA	Bestuurskunde				1	1																											
Vos, M.L.	v	student	UvA	Bestuurskunde				1	1																											
Wagenaar, R.B.	m	adviseur	Wagenaar, Hoes, Associés					1	1																											
Wilms,	m	adviseur?	HCS					2	2																											
Zoutendijk, R.	m	adviseur	CMG Utrecht BV					1	1																											

4.2 Actieve leidinggevenden en medewerkers in de bronvermeldingen 1990-1996

Naam, functie, geslacht	Organisatie onderdeel	Aantal vermeldingen	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	Oktopus_Algemeen	Oktopus_DSOW	LOZ-stuurgroep	LOZ-team	LOZ-adviesgroep	LOZ-begeleidingsgroep	LOZ-team7	LOZ-team8	I&A inventarisatie 1991-	I&A inventarisatie 1991-	DIV-stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg Informatiebeheer	BPS
Wolfswinkel, W. ; chef afdeling Automatisering (m)	DSOW/I&A	23		L	L	L							L	L		S		
Jansma, R.J. ; hoofd concernafdeling (m)	FIN/I&A	16												L				
Keijzer, P. ; chef afdeling Reiniging (m)	DMB	9	L															
Vries, F.A. de; 1e medewerker/ chef automatisering (m)	FIN/I&A	9		L	S								L	L				
Kerkhoven, F.J.M. ; chef Informatiecentrum (m)	I&A	6																
Tjeertes, F. ; hoofd Beheersdienst (m)	Gemeentepolitie	6														L		V
Zwart, R. de; hoofd Informatiecentrum a.i. (m)	I&A	6																
<b>Top actieve leidinggevenden: 7</b>		<b>75</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Overige leidinggevenden: 11</b>		<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Totaal voor leidinggevenden</b>		<b>98</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Beets, T. ; coördinator automatisering (m)	DSOW, POZ/OO,	47	S	L	L								L	L				

Naam, functie, geslacht	Organisatie onderdeel	Aantal vermeldingen	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	Oktopus_Algemeen	Oktopus_DSOW	LOZ-stuurgroep	LOZ-team	LOZ-adviesgroep	LOZ-begeleidingsgroep	LOZ-team7	LOZ-team8	I&A inventarisatie 1991-	I&A inventarisatie 1991-	DIV-stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg Informatiebeheer	BPS
	Gemeentepolitie																	
Rapmund, P. ; organisatieadviseur (m)	POZ/OO	24	S	V	V			L			L							
Swaneveld, O. ; coördinator I&A opleidingen, organisatieadviseur (m)	POZ/OO, BRW	14	L	S	V			L			L							
Abbekerk, A. ; netwerkbegeleider, systeembeheerder (m)	DSOW	10		L									L	L				
Geertzema-Nat, J. ; informatie analist / programmeur (v)	DSOW	9		L	L	L					L		L	L				
Poplagic, D. ; organisatieadviseur (v)	POZ/OO	9	S	L	L				L									
Arends, P. ; stafmedewerker automatisering (m)	DOW	8	L		L						L		L					
Bakkum, J. ; stafmedewerker automatisering Bannehof (m)	IZ, DIZ	8			L						L		L				L	
Lange, J. de; netwerkbegeleider, programmeur/systeembeheerder (m)	DSOW	7											L	L				
Boekestein, F. ; PC Beleid en ondersteuning (m)	FIN/I&A	6		L									L	L				
Driesprong, J. ; stafmedewerker I&A (m)	GGD	6			L						L		L					
Doves, G.J. ; pc ondersteuner/systeembeheerder. (m)	I&A	5												L				

Naam, functie, geslacht	Organisatie onderdeel	Aantal vermeldingen	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	Oktopus_Algemeen	Oktopus_DSOW	LOZ-stuurgroep	LOZ-team	LOZ-adviesgroep	LOZ-begeleidingsgroep	LOZ-team7	LOZ-team8	I&A inventarisatie 1991-	I&A inventarisatie 1991-	DIV-stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg Informatiebeheer	BPS
Hartendorp, M. ; stafmedewerker automatisering Houtveld (m)	DSOW, DIZ	5											L					
Kuler, E. van; applicatiebeheerder BPS (m)	Gemeentepoliti e	5																L
Smit, B. ; medewerker NAW beheer/bedrijvenregister; I&A adviseur (v)	FIN/I&A	5											L	L				
<b>Top actieve medewerkers: 15</b>		<b>18</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Overige medewerkers: 85</b>		<b>14</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Totaal voor medewerkers</b>		<b>31</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>



## 4.3 Aandeel vrouwen

## A. De frequentie van vermeldingen van mannen en vrouwen over de gehele periode

Categorieën	H2. 1950-1973		H3. 1974-1979			H4. 1980-1986			H5. 1987-1989			H6. 1990-1996				Tot.
	m	Tot.	v	m	Tot.	v	m	Tot.	v	m	Tot.	v	m	?	Tot.	
1. Raadsleden	3	3	13	39	52	5	26	31	7	53	60	3	10		13	<b>159</b>
2. Bestuurders	7	7		24	24		35	35	1	41	42	7	24		31	<b>139</b>
3A. Ambtelijke top	4	4		11	11		49	49		60	60	6	113		119	<b>243</b>
3B. Leidinggevenden				6	6		46	46		44	44	1	97		98	<b>194</b>
4. Medewerkers	3	3		32	32	3	75	78	4	106	110	54	256		310	<b>533</b>
5. Externen	5	5					3	3		5	5	8	61	4	73	<b>86</b>
<b>Totaal</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>112</b>	<b>125</b>	<b>8</b>	<b>234</b>	<b>242</b>	<b>12</b>	<b>309</b>	<b>321</b>	<b>79</b>	<b>561</b>	<b>4</b>	<b>644</b>	<b>1354</b>

## B. De frequentie van vermeldingen van individuele vrouwen in de primaire bronnen uitgesplitst naar subperiode.

Categorie, naam, functie, partij of organisatie	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996
<b>1. Raadsleden</b>					
Bos, ?? ; raadslid?; partij onbekend					1
Caarls-Schuil, N. ; raadslid; ZOG			1	5	
Hartog-Haarsma, W. ; raadslid; CPN		1			
Jongeneel, ; raadslid; partij onbekend		1			
Jong-Steunenbergh, P.H. de; raadslid; VVD			1		
Ketzer, J. ; raadslid; partij onbekend			1		
Melessen-Weijtze, G. ; raadslid; PvdA		1			
Pruijssen-Kingma, W ; raadslid; PvdA		1			
Sap-Kok, M.A. ; raadslid; PvdA		2			
Schilder-Mantel, W.J. ; raadslid; VVD			1	2	1
Schoonhagen - de Oude, W. ; raadslid; DS70		4			
Temme-Hermanides, J. ; raadslid; partij onbekend		2			
Wakker, E. ; raadslid; CDA					1
Walchren-Boonstra, A. van; raadslid; ZOG		1	1		
<b>Subtotaal 1. Raadsleden</b>		<b>13</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>2. Bestuurders</b>					
Bruinsma-Kleijwegt, J. ; burgemeester; PvdA				1	7
<b>Subtotaal 2. Bestuurders</b>				<b>1</b>	<b>7</b>
<b>3A. Ambtelijke top</b>					
Rijs-Neeft, L. ; directeur; GSD					6
<b>Subtotaal 3A. Ambtelijke top</b>					<b>6</b>
<b>3B. Leidinggevenden</b>					
Eppink-Bos, E.C. ; sectorhoofd; DSOW/Stadsontwikkeling					1
<b>Subtotaal 3B. Leidinggevenden</b>					<b>1</b>

Categorie, naam, functie, partij of organisatie(onderdeel)	H2. 1950-1973	H3. 1974-1979	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996
<b>4. Medewerkers</b>					
Aij, M. ; kwaliteitsmanager; POZ/OO?					1
Berg, A. v.d.; Secretarie				1	
Berg, M. van den; adviseur; ESO					3
Blok, J. ; medewerker microsystemen; DSOW/I&A					1
Bol, A.; ZOP					2
Bruin-van Groningen, M.W.H. ; ; FIN				1	1
Dongen - van de Akker, A.M. van; ; GSD			1		
Floris, E. ; DSOW			1		
Geertzema-Nat, J. ; informatie analist / programmeur; DSOW					9
Groot, T. ;archivaris ; DIZ/Archief					2
Harbrink-Numan, A ; ; POZ					1
Haring, O. ; ; Secretarie				1	
Koerse, P. ; medewerker NAW beheer/data typiste; FIN/BEL					2
Laan, H. ; stafmedewerker; GSD/I&A				1	2
Noorman, J. ; systeembeheer Wang VS5640; FIN/I&A					2
Oostveen, A. ; stafmedewerker; GSD/I&A					1
Poplagic, D. ; organisatieadviseur; POZ/OO					9
Schaap-Lindner, I. ; ; GSD					1
Schulte-Nordholt, J. ; ; POZ					3
Smit, B. ; medewerker NAW beheer/bedrijvenregister; I&A adviseur; FIN/I&A					5
Spoor-Dijkhout, M. ; project adviseur; FIN/I&A					1
Steltman, M.G. ; ; POZ					3
Taylor, A. ; personeelsfunctionaris; DSOW			1		1
Veenis, L. ; stafmedewerker; GSD/I&A					1
Vries, T. de; voorlichter; BBV					2
Vrijland, J. ; project-assistent; GSD					1
<b>Subtotaal 4. Medewerkers</b>			<b>3</b>	<b>4</b>	<b>54</b>
<b>5. Externen</b>					
Heijting, E. ; adviseur;					2
Hurk, van den; adviseur;					1
Lange, E. de; tijdelijk applicatiebeheerder; GSD					1
Ligthart, P. ; medewerker; Buro Sociale Raadslieden					1
Mosselaar, Y. van de; organisatieadviseur;					1
Visser, I. ; student; Bestuurskunde					1
Vos, M.L. ; student; Bestuurskunde					1
<b>Subtotaal 5. Externen</b>					<b>8</b>
<b>Totaal</b>		<b>13</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>79</b>

### 4.4 Betrokkenheid medezeggenschapscommissies

Onderstaand overzicht is een selectie uit alle ambtenaren (ambtelijke top, leidinggevenden en medewerkers) voor zover zij in de bronnen vermeld worden als deelnemer aan de bijeenkomst van de medezeggenschapscommissies.

Medezeggenschaps- commissie & Leden	Functie in mc	Aantal vermeldingen						I&A organisatie							Loupe op Zaanstad					Projectgroepen								
		H2. 1950-1973	H3. 1974-1999	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	TOTAAL	ACA	LOZ-team8	Wg I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	I&A inventarisatie 1991-09	I&A inventarisatie 1991-12	Beheersoverleg I&A	LOZ-stuurgroep	LOZ-team	LOZ-adviesgroep	LOZ-begeleidingsgroep	LOZ-team7	LOZ-team 8	DIV-stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg Informatiebeheer	BPS	
<b>Mc DSOW</b>																												
Egmond, J. van; (m)	L				1		1																					
Floris, E. ; (v)	L			1			1																					
Frederiks, P.J. ; (m)	L			1		1	2																					
Hartendorp, M. ; stafmedewerker automatisering(m)	L				4	5	9							L		L												
Kampen, N. van; (m)	L			1			1																					
Kordes, H. ; (m)	L			1			1																					
Schardam, K.H. ; (m)	V			2	1		3																					
Slop, K. ; (m)	S				1		1																					
Spijker, J. van; (m)	L			1			1																					
Valk, L. ; (m)	L			3			3																					
Zijp, J. van; (m)	L			5			5																					
<b>Mc DSW</b>																												
Gankema, J. ; (m)	L				1		1																					
Vis, W.J. ; (m)	L				1		1																					
Wempe, H.G.W. ; (m)	V				1		1																					

Medezeggenschaps- & Leden	Functie in mc	Aantal vermeldingen						I&A organisatie							Loupe op Zaanstad					Projectgroepen							
		H2. 1950-1973	H3. 1974-1999	H4. 1980-1986	H5. 1987-1989	H6. 1990-1996	TOTAAL	ACA	LOZ-team8	Wg I&A	Stuurgroep I&A	Stafgroep I&A	Oktopus_Alg	Oktopus_DSOW	I&A inventarisatie 1991-09	I&A inventarisatie 1991-12	Beheerdersoverle g I&A	LOZ-stuurgroep	LOZ-team	LOZ-adviesgroep	LOZ-begeleidingsgroe	LOZ-team7	LOZ-team 8	DIV-stuurgroep	DIV-projectgroep	Wg Reg Informatiebeheer	BPS
<b>Mc GEB</b>																											
Kuiper, A. ; (m)	L			1		1																					
<b>Mc GSD</b>																											
Dongen - van de Akker, A.M. van; (v)	L			1		1																					
Fris, J.A. ; (m)	L			1		1	2																				
Jansen, P.W. ; (m)	V			2		2																					
Klaasse, P. ; (m)	L			1		1																					
Laan, H.; stafmedewerker (v)	L				1	2	3						L														
Postmaa, F. ; (m)	L			1		1																					
Schaap-Lindner, I. ; (v)	L					1	1																				
<b>Mc POZ</b>																											
Wagenaar, L. ; (m)	L			1		1	2																				
<b>Mc Secretarie</b>																											
Bakker, D. ; (m)	L		1			1																					
Bakker, P. ; (m)	L				2	1	3											L									
Bink, ; (m)	L		3			3																					
Boer, J. de; (m)	L				1	1																					
Everhard, ; (m)	L		1			1																					
Visser, H.A. ; gemeentesecretaris (m)	V		1	2		3																		V			
Wiel, N.S van der; (m)	L			1		1																					

## Automatisering is mensenwerk

### 4.5 Externen in de jaren 1990-1996

#### A. Kosten externe advisering in 1992

In november 1993 ontvingen de leden van de raadscommissie Financiën op hun verzoek een overzicht van kosten die in het jaar daarvoor waren gemaakt voor externe advisering.<sup>403</sup> Onderstaand overzicht geeft een uitsplitsing naar advisering op het gebied van informatietechnologie, LOZ-project en overige kosten. Onder die laatste categorie viel een waaier aan activiteiten: interim-management en werving van directeur en sectorhoofd bij DSOW, organisatieonderzoeken, juridische en vakinhoudelijke advisering op allerlei terreinen. Tot slot worden de kosten voor informatietechnologie gerelateerd aan het totaal. De bedragen zijn in guldens.

---

<sup>403</sup> NL-ZDGAZOA-0178, inv. nr. 874, brief van 10 november 1993.

Onderwerp van advisering	Bestuurszaken	DMB	DOW	DSOW	FIN	GGD	Grondbedrijf	GSD	LOZ	POZ	Totaal	Perc. IT van totaal	Perc. van IT
<b>Informatietechnologie</b>													
Automatiseringsopleidingen										94.745,00	94.745,00	3,4	10,0
GBA-conversie	97.055,00										97.055,00	3,5	10,2
Netwerk; onderzoek					23.872,54						23.872,54	0,9	2,5
Netwerk; ontwikkeling					63.871,50						63.871,50	2,3	6,7
Ondersteuning automatisering				90.965,34							90.965,34	3,3	9,6
Vastgoed; quickscan					22.325,00						22.325,00	0,8	2,4
Vastgoedregistratie					18.922,97						18.922,97	0,7	2,0
Vastgoedregistratie; invoering					107.395,00						107.395,00	3,9	11,3
Wang-IBM integratie					255.443,74						255.443,74	9,3	27,0
GFS-400-invoering					173.207,10						173.207,10	6,3	18,3
<b>Subtotaal Informatietechnologie</b>	<b>97.055,00</b>			<b>90.965,34</b>	<b>665.037,85</b>					<b>94.745,00</b>	<b>947.803,19</b>	<b>34,3</b>	<b>100,0</b>
LOZ-project									252.036,94		252.036,94	9,1	
Overige	187.917,58	85.625,70	79.312,50	536.126,90	16.584,98	17.822,40	21.276,95	26.573,68		590.198,89	1.561.439,58	56,5	
<b>Totaal</b>	<b>284.972,58</b>	<b>85.625,70</b>	<b>79.312,50</b>	<b>627.092,24</b>	<b>681.622,83</b>	<b>17.822,40</b>	<b>21.276,95</b>	<b>26.573,68</b>	<b>252.036,94</b>	<b>684.943,89</b>	<b>2.761.279,71</b>	<b>100,0</b>	
<b>Percentage IT per kolom</b>	<b>34,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>14,5</b>	<b>97,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>13,8</b>	<b>34,3</b>		

## B. Rollen van externen op I&amp;A gebied

De externen die tussen 1990 en 1996 betrokken waren bij de ontwikkelingen op I&A gebied en daarmee samenhangende organisatieontwikkeling zijn nader beschouwd naar hun rol.

Rollen	Aantal individuele personen	Aantal vermeldingen
Adviseurs NB: het ging hier om organisatieadviseurs en adviseurs I&A	25	40
Extern lid pg PBS	3	6
GO-afgevaardigde	1	3
IT-manager a.i.	1	2
IT-docent	1	1
IT-projectleider	7	9
IT-specialist	7	7
Samenwerkingsorganisatie	1	1
Stagiair	1	1
Student	2	2
<b>Totaal</b>	<b>49</b>	<b>72</b>

Bedrijven/organisatie	Aantal individuele personen	Aantal vermeldingen
<b>AbvaKabo</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
GO-afgevaardigde	1	3
<b>Adviesgroep Beukers, Partners bv</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Adviseur	2	2
<b>BCG?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Adviseur	1	2
<b>Boer &amp; Croon</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Adviseur	1	2
<b>BSO</b>	<b>3</b>	<b>10</b>
Adviseur	2	9
IT-specialist	1	1
<b>Bull</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Adviseur	1	1
<b>Bureau Cypres</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
IT-projectleider	1	1
IT-specialist	1	1
<b>Cap Volmac</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
IT-projectleider	1	2
<b>CMG Utrecht BV</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Adviseur	3	3
<b>Damland college</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
IT-docent	1	1
<b>DBZ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
IT-projectleider	1	2

<b>Bedrijven/organisatie</b>	<b>Aantal individuele personen</b>	<b>Aantal vermeldingen</b>
<b>DCE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Adviseur	1	2
<b>HCS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Adviseur	1	2
<b>Intercal</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Adviseur	2	4
IT-specialist	1	1
<b>K+V van Alphen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
IT-projectleider	1	1
<b>KBH</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Adviseur	2	2
<b>M&amp;I/Partners</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Adviseur	2	2
<b>Onbekende bedrijven</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Adviseur	1	1
IT- manager a.i.	1	2
IT-specialist	3	3
<b>Orga-Info</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
IT-projectleider	2	2
<b>PDZ?</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
IT-projectleider	1	1
<b>Politiestudiecentrum</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Extern lid pg PBS	1	2
<b>Politie Purmerend</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Extern lid pg PBS	1	2
<b>QR</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
IT-specialist	1	1
<b>Rijkspolitie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Extern lid pg PBS	1	2
<b>SMD</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Vertegenwoordiger van Samenwerkingsorganisatie	1	1
<b>Spectra B.V.</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Adviseur	2	4
<b>Thorbecke Academie</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Stagiair	1	1
<b>UvA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Student	2	2
<b>Wagenaar, Hoes, Associés</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Adviseur	4	4
<b>Totaal</b>	<b>49</b>	<b>72</b>



## 5. Enquête Ambtelijke Commissie Automatisering 1977

De enquête van de ACA was een bijlage bij de alarmerende brief van de directeur POZ en de ACA van 19 december 1977 naar aanleiding van de zorgelijke situatie met betrekking tot de Honeywell Bull computer bij de DGW. Deze brief bevatte een inventarisatie onder alle organisatieonderdelen van de ambtelijke organisatie die een mooi overzicht geeft van de stand van zaken met betrekking tot de informatiehuishouding en de wensen ten aanzien van automatisering. De vragen waren de volgende:

1. Welke gegevens worden momenteel door uw dienst/afdeling beheerd?
2. Welke gegevens worden buiten uw dienst/afdeling beheerd?
3. Van welke apparatuur maakt u daarbij gebruik?
4. Welke wensen leven bij uw dienst/afd. t.a.v. punt 1, en 3 op korte termijn?
5. Welke op langere termijn?<sup>404</sup>

---

<sup>404</sup> NL-ZdGAZOA-0158, inv. nr. 243, brief directeur POZ en voorzitter ACA van 19 december 1977, bijlage 2.

	vraag 1 Welke gegevens worden momenteel door uw dienst/afdeling beheerd?	vraag 2 Welke gegevens worden buiten uw dienst/afdeling beheerd?	vraag 3 Van welke apparatuur wordt daarbij gebruik gemaakt?	vraag 4 Welke wensen leven bij uw dienst/afd. t.o.v. punt 1, 2 en 3 op korte termijn?	vraag 5 Welke op langere termijn?
Onderzoek & Planning	-Kaartbestand per woning + postkaarten, alfabetisch gerangschikt op straat, per voormalige Zaagenseen (bijgewerkt tot begin 1977) -Schaduwregister Bevolkingsbestand (Citographafelagen) -Bedrijvenregister	Uitdraaien worden op verzoek door Bevolking geleverd Gegevens individuele enposten worden ook bij Gen. Werken, soms elders verwerkt, afhankelijk of er nog andere gemeenten deelnemen.	Uitdraaien Bevolking op Citograph Verwerking gegevens bij Gen. Werken op Honeywell Bull 61/60 Bedrijvenregister (voor bedrijven met meer dan 10 man) wordt verwerkt door bureau statistiek Amsterdam	Meer mogelijkheden computer Gen. Werken. Meer geautomatiseerd leerlingbestand (i.o.m. afdeling Onderwijs)	Automatisering bedrijvenregister (bedrijven met minder dan 10 man)
Gezondte werken	-Administratie Gezondte werken (incl. locoverdeling) -Administratie Grondbedrijf -Rijksgroeperegeling en WVV t.b.v. GSD -Rekening courantreus t.b.v. PGE -Personeelsbestand t.b.v. PGE -Personeelsbestand MSW-ers t.b.v. RSW -Uitdraai woningbehoevenden t.b.v. bureau Huisvesting -Incidentele werkzaamheden t.b.v. Gen. Werken -Mogelijkheid verwerking gegevens t.b.v. DVG	Loonsuitbetaling via het Salarisbureau Pers. en Organisatiesaken	In eigen beheer een computer Honeywell Bull 61/60, waarmee de in vraag 1 genoemde werkzaamheden verricht worden Salarisbureau PGE maakt gebruik van de apparatuur DGA	Bij verdere uitbreiding van werkzaamheden zal de capaciteit van de centrale verwerkingseenheid moeten worden vergroot (verkorting verwerkingstijd; thans 100% bezet)	afhankelijk van toekomstige ontwikkelingen
Gen. Elektriciteitsbedrijf	-Verbruiksadministratie gas - elektr. -Boekhouding -Loonverdeling -Magazijnadministratie -Werknemersadministratie -Diverse gegevens t.b.v. de technische diensten GEM/GEB -Administratie en inzien Reinigings- en rioolrecht Zaandam + Pampus	Loonsuitbetaling via het Salarisbureau PGE (via DGA)	In eigen beheer: -2 pompmachines -ponekaartenortemachines -reproducerende pompmachine -ponekaartenloosmaker -IBM 360/20 K.b.v. deze apparatuur worden de in vraag 1 genoemde werkzaamheden verricht.	Van Huisvesting: leegstand zo snel mogelijk naar GEM/GEB. Van Bevolking: -mutaties op groter formaat papier (i.v.m. opbergen) -bericht van vertuizing (vooral naar buitenland) direct doorgeven i.v.m. achterstallige- en/of nog te betalen rekeningen.	geen wensen
Euro Gezondte belastingen	-Straatbelasting -Reinigingsrechten -Rioolrechten -Hondenbelasting -Schoolgelden -Drafrechten -Precariorechten -Drank- en horecabelasting	Grondslag straatbelasting, zijnde de de belastbare opbrengsten, zijn dezelfde als de grondslagen van het Hoogheemraadschap, waardoor gebruik wordt gemaakt van hun bestand (aangepast programma t.b.v. Zaanstad)	Straatbelasting wordt via Hoogheemraadschap met de computer van de PFW verwerkt (straatbol, vervalt per 1-1-1979) Reinigings- en rioolrechten worden door het GEM/GEM gefind en verwerkt via de nota gas/elektr. (IBM 360/20)	Voor alle belastingen: juiste naam, adres en woonplaats Hondenbelasting: kaartsystem met mogelijkheid tot het maken van aanslagbiljetten/giro-acceptkaart met debiteurenkaart en kohier	Onderzoeken mogelijkheden en overige belastingen te automatiseren, o.a. Grafrechten en Precariorechten

Bijlage 2.

	Vraag 1 Welke gegevens worden zometeel door uw dienst/afd. beheerd?	Vraag 2 Welke gegevens worden buiten uw dienst/afd. beheerd?	Vraag 3 Van welke apparatuur wordt daarbij gebruik gemaakt?	Vraag 4 Welke verbruik leven bij uw dienst/afd. t.w.v. punt 1, 2 en 3 op korte termijn?	Vraag 5 Welke op langere termijn?
Gen. Soc. Dienst	<p>-Grootboek -Voorschotadministratie -Ontvangstenadministratie -Uitkeringsadministratie AIM -Debiteuren en ontvangstenadministratie -Ontvangsten Soc. Verzekeringsbank -Uitkeringsadministratie WWV -Enkele kleinere Rijksgroeperegelingen</p> <p>In eigen beheer: Office-computer P 352 van Philips Hierop-boekingen Grootboek -voorschotadministratie -deel ontvangstenadministratie (P 352 ± 3 dagen/week in gebruik)</p>	<p>Uitkeringsadministratie betr. uitkeringen AIM (thuisgestuonden en elders verzorgden) en WWV bij CVA (mutaties middels ponsconcepten) Debiteuren en ontvangstenadm. bij CVA Ontvangsten Soc. Verzekeringsbank bij CVA Uitkering WWV en enkele kleinere Rijksgroeperegelingen bij O.W. (beperkt loonprogramma)</p>	<p>In eigen beheer: P 253 van Philips Gemeentewerken: Honeywell Bull 61/60 CVA Haarlem</p>	<p>Er zijn ontwikkelingen en tot een landelijk systeem Centrale uitkeringsadministratie personen te komen (één geïntegreerd systeem voor alle soorten uitkeringen, verricht door Sociale Diensten volgens SOAO zal dit systeem 1-1-1978 operationeel zijn en per 1-1-1979 voor de Sociale Diensten beschikbaar)</p> <p>Wensen: 1. Eén goed landelijk programma 2. Dat CVA met dit systeem gaat werken 3. Mutaties via terminal 4. Zelfstandig over een deel van de bevolkingsboekhouding kunnen beschikken (niet urgent of aanverwend)</p>	
Hoofdafd. Onderwijs	<p>Leerplichtadministratie</p>	<p>Salariessen Onderwijzend Personeel</p>	<p>CASO</p>	<p>1. De insending van de gegevens t.b.v. leerplichtadministratie dient te blijven geschieden op op gelijke wijze als nu plaatsvindt 2. De mogelijkheid te scheppen en eenvoudig (op ieder willekeurig moment) per wijk/gemeente te kunnen beschikken over de reële cijfers van het leerlingenbestand ten einde het mogelijk te maken vroegtijdig maatregelen te treffen inzake lokalenvoorzieningen</p>	
Buro Woonruimteverdeling	<p>Gegevens n.b.t. 5500 ingeschreven woningbehoevenden (pers. gegevens, ook over o.m. inkomen) Zal nog toenemen. Beperkte gegevens n.b.t. woningbestand</p>	<p>(Antecedenten) Gegevens woningbehoevenden worden verwerkt bij het Adm. Centrum van de DOW, per 1-1-78 bij Gen. Verken O &amp; P kan op aanvaardbare wijze toegankelijk aan de vorm naar een woningkaarttoek (gegevens O &amp; P voor loro woonruimtevoerd, ter inzage beschikbaar) Vraagt en krijgt regelmatig gegevens van afd. Bevolking (op persoon gerichte gegevens, administratieve leegstand)</p>	<p>Per 1-1-1978 computer Gen. Verken: Honeywell Bull 61/60</p>	<p>Analysatie bij OGB t.b.v. een woningcartotheek Verhuisgegevens GEB/GZW (n.b.t. leegkomende woningen) Meer gerichte informatieuitwisseling van Bevolking n.b.t. woningbehoevenden.</p>	<p>geen</p>

	Vraag 1 Welke gegevens worden momenteel door uw dienst/afd. beheerd	Vraag 2 Welke gegevens worden buiten uw dienst/afd. beheerd?	Vraag 3 Van welke apparatuur wordt daarbij gebruik gemaakt	Vraag 4 Welke wensen leven bij uw dienst/afd. t.a.v. punt 1, 2 en 3 op korte termijn?	Vraag 5 Welke op langere termijn?
POZ Buro IZA	Kaartsystemen -premiepaarregeling -1/2 ziektekostenregeling	Uitkeringen via CVA	Computer CVA	geen wensen	geen wensen
Buro Pensioenen en Wachtgeld	Kaartsystemen -wachtgelders -pensioenen en uitkeringen -politieke ambtsdragers -longdurige zieken	geen	nvt	geen wensen	geen wensen
Buro Rechten- positie	Kaartsystemen -personeel -reiskostenvergoeding -vakantiedagen (Secretaris + POZ) -ziektenvergoeding -autokostenvergoeding -telefoonkostenvergoeding -studiekosten -EMBO-vergoedingen	Uitbetalingen via salarisburo Geautomatiseerd personeelsbestand bij Gemeentewerken	Gen. Werkst. Honeywell-Bull 61/60	Noodzakelijke gegevens computerlijsten nogmaals herzien	zie vraag 4
Salarisburo	Salarisberekening bruto - netto (incl. toelagen) Salariskaartensysteem Persoonsdossiers betr. financiële Bijgewerkt adresbestand Opgaven CBS	Plaatjes adresbestand bij Adm. Centrum van de DSM (autoeren + afslagen) Machinale verwerking salarisberekening via DOT-Alphen a/d Rijn, Onderwijs via CASO	DSW: Citograph DOA: Komputerj betalingen via Giro CASO: computer, betalingen via bankgiro	Meeste wensen kunnen over het algemeen door DOT worden ingewilligd Wensen: -jaarlijkse signalering jubilea -inbrengen code opleidingen	Zie vraag 4 Overvogen wordt de overige salarisberekeningen per 1-1-78 of 1-1-80 over te brengen van DOA naar CVA (Bestuurlijke beslissing)
Personeelszaken	Geen	N.v.t.	N.v.t.	Selekties uitdrukt personeelsgegevens: -aacht. schaal 1 t/m 5 met 1 jaar in 2 <sup>de</sup> of 3 <sup>de</sup> uitloop -aacht. hoger dan schaal 5 met 5 jaar op het maximum van de functionele rang -per jaar een opgave van ambtenaren, die 65 jaar worden -ambtenaren, die 1 jaar na in dienst treding moeten worden beoordeeld en nog in de aanloopring staan. -opleidingen per man -datum beoordeling -inzicht in vakatures	

	Welke gegevens worden momenteel door uw dienst/afd. beheerd?	Welke gegevens worden buiten uw dienst/afd. beheerd?	Van welke apparatuur wordt daarbij gebruik gemaakt?	Welke werken leven bij uw dienst/afd, t.a.v. punt 1, 2 en 3 op korte termijn?	Welke op langere termijn?
<p>Afd. Bevolking</p>	<p>                     Persoonsregister }                      Woningregister } Bevolkingregister                      Archiefregister }                      Citateek }                        Dienstplichtregister                      Paspoortregister                      Register Burg. Stand                      Vreemdelingenregister                 </p>	<p>Op dit moment worden geen gegevens buiten de afdeling Bevolking beheerd                      In de toekomst zal het persoonsregister bij CVA beheerd worden</p>	<p>In eigen beheer:                      Citograph</p>	<p>Bij voorbereiding automatisering bij CVA zal aparte ruimte (direct bij het gebouw) noodzakelijk zijn</p>	<p>Uitbreiding van (betaalbare) automatiseringsmogelijkheden</p>



## 6. Locatie overzichten

Voor deze overzichten is gebruik gemaakt van de Stadsplattegrond uit 1986<sup>405</sup>

### 6.1 Huisvesting van organisatieonderdelen van gemeente Zaanstad

Organisatieonderdeel	Adres	Plaats	Naam	Aanduiding op kaart
BBV	Dorpsstraat 370	Assendelft	Hulpsecretarie	HS-A
BBV	Raadhuisstraat 86	Koog ad Zaan	Hulpsecretarie Midden	HS-KZ
BBV	Zuiderhoofdstraat 15	Krommenie	Hulpsecretarie Noord	HS-KR
BBV	Kerkbuurt 35	Westzaan	Hulpsecretarie	HS-WZ
BBV	Stationsstraat 5-9	Wormerveer	Hulpsecretarie	HS-WV
BBV	Nicolaasstraat 1	Zaandam	Hulpsecretarie	HS-ZM
BBV	Lagedijk 104	Zaandijk	Hulpsecretarie	HS-ZK
Brandweer	Kervelstraat 186	Krommenie	Brandweerkazerne	BRW
DMB	Oostzijde 302	Zaandam	De Drieling	DMB
DSOW	Oostzijde 302	Zaandam	De Drieling	SOW-2
DSOW	Gedempte Gracht 5	Zaandam		SOW-1
DSOW, GSD, BBV, IZ	Ebbehout 29	Zaandam	Stadskantoor	SK
DVG	Frans Halsstraat 29	Zaandam	vm Gemeenteziekenhuis	DVG
FEZ	Bannehof 1	Zaandijk	Gemeentehuis	GH
Gemeentepolitie	Wandelweg 5A	Wormerveer	Politiebureau Noord	Pol-N
Gemeentepolitie	Provincialeweg 126	Zaandam	Politiebureau Zuid	Pol-Z
GSD Unit Midden	Raadhuisstraat 86	Koog ad Zaan	Hulpsecretarie	GSD-M
GSD Unit Noord	Zuiderhoofdstraat 38	Krommenie	Vm verpleeghuis	GSD-N
GSD Unit Zuid	Zuiddijk 51-53?	Zaandam		GSD-Z
GZW/GEB	Vincent van Goghweg	Zaandam		GEB
IZ	Bannehof 1	Zaandijk	Gemeentehuis	GH

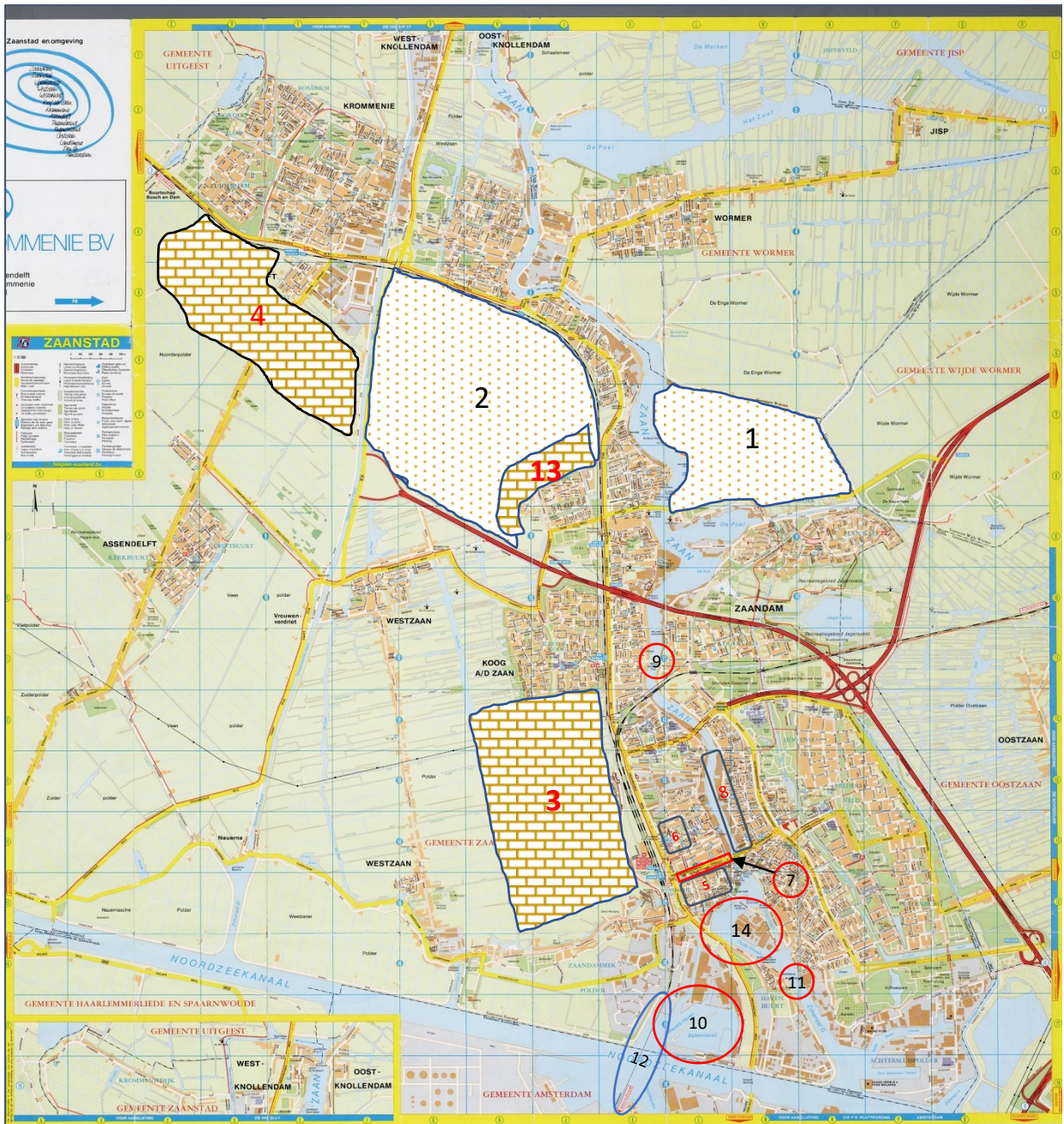
<sup>405</sup> NL-ZdGAZ Beeldbank, inv.nr. 50.2816, Falkplan Stadsplattegrond gemeente Zaanstad met volledig straatnamenregister (4<sup>e</sup> druk).



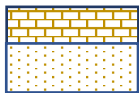


## 6.2 Overige locaties genoemd in het onderzoeksrapport

<b>Locatie</b>	<b>Plaats</b>	<b>Nummer</b>
Assendelft Noord	Assendelft	4
Balkenhaven	Zaandam	10
Den Uylbrug	Zaandam	11
Gedempte Gracht	Zaandam	7
Guisveld	Wormerveer - Zaandijk	2
Hemspoortunnel	Zaandam	12
Houtveld	Zaandam	3
Kalverpolder	Zaandam	1
Russische buurt	Zaandam	5
Rooswijk	Zaandijk	13
Spoorbuurt	Zaandam	6
Voorzaan met Het Eiland	Zaandam	14
Willem Alexanderbrug	Koog ad Zaan - Zaandam	9
Zaanoevers	Zaandam woningbouw	8



Legenda



Gerealiseerd  
Niet gerealiseerd

## 7. Enquête PC-privé 1988

	Stellingen	Ambtenaren			Politie			Onderwijspersoneel			TOTALEN		
		Ja	Weet niet	Sub totaal	Ja	Weet niet	Sub totaal	Ja	Weet niet	Sub totaal	Ja	Weet niet	Totaal
1	Ik weet niets van pc's	53	40	93	9	11	20	42	23	65	104	74	178
2	Ik ben enigszins op de hoogte van de werking van pc's	83	77	160	12	12	24	69	63	132	164	152	316
3 gecorr.	Ik kan redelijk tot goed met pc's overweg	24	14	38	2	1	3	31	24	55	57	39	96
3 vlgs bron	Ik kan redelijk tot goed met pc's overweg	24	114	38	2	1	3	31	24	55	57	139	196
4	Scholing noodzakelijk - JA	135	114	249	22	23	45	109	73	182	266	210	476
5	Scholing noodzakelijk - NEE	28	15	43	1	1	2	32	40	72	61	56	117
6	Voorkeur scholing - schriftelijk	74	51	125	10	10	20	62	57	119	146	118	264
7	Voorkeur scholing - klassikaal	68	68	136	13	14	27	69	32	101	150	114	264
8	Leeftijd t/m 30 jaar	20	23	43	6	14	20	12	11	23	38	48	86
9	Leeftijd 31 t/m 44 jaar	94	77	171	15	10	25	95	76	171	204	163	367
10	Leeftijd 45 t/m 65 jaar	50	30	80	2	0	2	35	25	60	87	55	142
11	Mannen	124	98	222	19	23	42	98	70	168	241	191	432
12	Vrouwen	40	32	72	4	1	5	44	42	86	88	75	163
	<b>Totaal</b>	<b>164</b>	<b>130</b>	<b>294</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>47</b>	<b>142</b>	<b>112</b>	<b>254</b>	<b>329</b>	<b>266</b>	<b>595</b>
	Subtotaal voor rij 1 t/m 3 gecorrigeerd	160	131	291	23	24	47	142	110	252	325	265	590
	Subtotaal voor rij 1 t/m 3 ongecorrigeerd	160	231	291	23	24	47	142	110	252	325	365	690

Dit is de letterlijke weergave van de gegevens uit de bron.<sup>406</sup> Waarschijnlijk bevat de derde rij met de stelling 'Ik kan redelijk (...) in de kolom met de titel 'Ambtenaren/Weet niet' een typfoutje: 114 in plaats van 14.

<sup>406</sup> NL-ZdGAZOA-0178, inv. nr. 1207, besluit B&W met betrekking tot project PC-privé 29 juni 1988

## 8. Analyse van de doelmatigheidsvoorstellen Loupe op Zaanstad

In de winter van 1989-1990 heeft het college van B&W van Zaanstad door het bureau Wagenaar, Hoes en Associés onder het personeel een onderzoek laten uitvoeren. De opdracht hield in het verzamelen van voorstellen om de doelmatigheid te vergroten. Tijdens dit onderzoek zijn met zo'n 400 personeelsleden in allerlei groepen gesprekken gevoerd. De resultaten daaruit, zo'n 776 afzonderlijke uitspraken, zijn nog steeds bijzonder interessant omdat ze een brede blik bieden op het welbevinden van het personeel. Om een beeld te krijgen van de organisatiecultuur zijn deze uitspraken geanalyseerd. Het maken van zo'n analyse is lastig. Welke vraagstelling gebruiken? Er is voor gekozen om deze voorstellen te bekijken door de bril van de GEA perspectieven:

- Cultuur
- Dienstverlening: hier wordt zowel verstaan de externe dienstverlening van de gemeente als de interne dienstverlening tussen de primaire organisatieonderdelen (Secretarie, diensten en directies)
- Financiën
- Fysieke ruimte
- Informatievoorziening: hier wordt niet alleen de ICT-gerelateerde maar ook de traditionele informatievoorziening verstaan.
- Ketensamenwerking: hier wordt zowel verstaan de samenwerking van de gemeente met andere organisaties als de interne samenwerking tussen de primaire organisatieonderdelen (Secretarie, diensten en directies)
- Klanten zijn in GEA-concept doorgaans externe klanten (burgers), maar hier ook vaak interne klanten
- Medewerkers zijn hier uitsluitend personeelsleden waaronder uitzendkrachten.
- Organisatie: dit is een verzamelbegrip voor organisatiebesturing en -structuur.
- Processen: zijn hier breed opgevat als de uitvoering van de taken van de organisatie.

Veel voorstellen bevatten een meervoudige lading, want ze gaan soms over verschillende onderwerpen tegelijk en bevatten vaak ook een subjectieve lading. Het komt voor dat er uitspraken liggen die vooral een klacht ergens over zijn en weer andere bevatten concrete oplossingsvoorstellen. Binnen de hoofdingeling van de GEA gezichtspunten zijn de 776 voorstellen nader gespecificeerd naar inhoud. Dit heeft geleid tot zo'n 70 onderwerpen. Bijlage 8.1 hierna is de volledige opsomming. In tabel 7 van paragraaf 6.1.3 staan dezelfde gegevens maar dan gekwantificeerd per GEA perspectief en uitgesplitst naar organisatieonderdeel.

Daarna is een volgende beschouwing gedaan om te bezien in hoeverre de voorstellen elementen van organisatiecultuur bevatten. Hiermee wordt bedoeld: in hoeverre voorstellen te duiden zijn als uitingen van betekenis geven aan betrokkenheid bij de gemeentelijke organisatie. Het gaat daarbij niet om een negatief of positief oordeel over de organisatie, maar in hoeverre de uitspraak een waarderende uitspraak doet over of betrokken zijn bij de organisatie. Daarbij de volgende indeling gehanteerd:

2 = hoog

1 = midden

0 = laag (d.w.z.: neutraal, afwezig, niet van toepassing).

In bijlage 8.2 hierna zijn alle onderwerpen opgesomd maar dan ingedeeld naar deze driedeling. In tabel 7 van paragraaf 6.1.3.2 staan dezelfde gegevens maar dan gekwantificeerd en onderverdeeld naar GEA-perspectief.

## 8.1 GEA perspectieven in relatie tot organisatieonderdelen

Perspectief en onderwerpen	DMB	DOW	DSOW	DVG	GSD	POZ	SECR	Totaal
<b>CULTUUR</b>								
Betrokkenheid bij werk	1		1	1	3			6
Communicatie		1			2		2	5
Discriminatie							2	2
Gedrag			1					1
Informele contacten			1	2	1			4
Nakomen afspraken					2	2		4
Rookbeleid		1	2			1	2	6
Samenwerking					1		1	2
Vergadercultuur		1	1			5		7
Werksfeer	1		1		1			3
<b>Totaal CULTUUR</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>40</b>
<b>DIENSTVERLENING</b>								
Gemeente als marktpartij			9				1	10
Interne dienstverlening	4			1		7	2	14
Klachten- en schade-afhandeling	3		2					5
Publieksdienstverlening	6		2	10	2	4	5	29
<b>Totaal DIENSTVERLENING</b>	<b>13</b>		<b>13</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>58</b>
<b>FINANCIËN</b>								
Algemeen			1					1
Leasen							1	1
Verantwoording			3					3
<b>Totaal FINANCIËN</b>			<b>4</b>				<b>1</b>	<b>5</b>
<b>FYSIEKE RUIMTE</b>								
Beheer							1	1
Bereikbaarheid en bewegwijzering				4		1		5
Communicatie	1			5				6
Gehandicaptenvoorzieningen				4				4
Inrichting		1	7	1		2	6	17
Klimaatbeheersing							3	3
Milieubewustzijn				1				1
Onderhoud en schoonmaak			5		1	1	3	10
Parkeerprobleem				3				3
Restauratieve voorzieningen	5	1		7		3	6	22
Ruimtegebruik			1	7		1	2	11
<b>Totaal FYSIEKE RUIMTE</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>83</b>

Perspectief en onderwerpen	DMB	DOW	DSOW	DVG	GSD	POZ	SECR	Totaal
<b>INFORMATIEVOORZIENING</b>								
ICT	1	3	7	7	3	5	13	39
<b>Niet-ICT gerelateerd</b>								
Bibliotheek en documentatie			2	6		3		11
Communicatie	1		9	5	2	9		26
<b>Subtotaal Niet-ICT</b>	<b>1</b>		<b>11</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>12</b>		<b>37</b>
<b>Totaal INFORMATIEVOORZIENING</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>76</b>
<b>KETENSAMENWERKING</b>								
<b>Algemeen (= extern en intern)</b>								
Communicatie	1	1	2	2			1	7
Representatie						1		1
<b>Subtotaal Algemeen</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Extern</b>								
Samenwerking				2				2
Uitbesteding			1					1
<b>Subtotaal Extern</b>			<b>1</b>	<b>2</b>				<b>3</b>
<b>Intern</b>								
Samenwerking	4		5				5	14
<b>Subtotaal Intern</b>	<b>4</b>		<b>5</b>				<b>5</b>	<b>14</b>
<b>Totaal KETENSAMENWERKING</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>25</b>
<b>KLANTEN</b>								
Communicatie			4	1		2	8	15
<b>Totaal KLANTEN</b>			<b>4</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>8</b>	<b>15</b>
<b>MEDEWERKERS</b>								
<b>Algemeen</b>								
Personeelsbeleid		1	1				1	3
<b>Subtotaal Algemeen</b>		<b>1</b>	<b>1</b>				<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Categorieën van medewerkers</b>								
Leerlingen			2					2
Uitzendkrachten	1		5			1	1	8
Vrouwen			3	1			1	5
<b>Subtotaal Categorieën</b>	<b>1</b>		<b>10</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
<b>Dienstverband</b>								
Doorstroming van personeel	1	2	5		1	15	17	41
Functiewaardering			1			3	2	6
Instream van personeel	1		1	2	3	3	6	16
Rechtspositie, salariering, vergoedingen	1		8	2		4	6	21
<b>Subtotaal Dienstverband</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>84</b>

Perspectief en onderwerpen	DMB	DOW	DSOW	DVG	GSD	POZ	SECR	Totaal
<b>Uitvoering werk</b>								
Algemeen			1					1
Arbeidsomstandigheden, gezondheid, veiligheid	10		3	5			2	20
Communicatie	1			3				4
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	1				1	3	1	6
Medezeggenschap	2			4		1	2	9
Verantwoordelijkheid	1		1		3	1	1	7
Verloftijden			2				2	4
Vervanging						1		1
Werkdruk	1		6		2	1	1	11
Werkoverleg	3		1	1	1	2		8
Werktijden en -registratie	2		3	1		1	1	8
Ziekteverzuim			4	2	2	2	3	13
<b>Subtotaal Uitvoering werk</b>	<b>21</b>		<b>21</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>92</b>
<b>Voorzieningen</b>								
Bedrijfssport	1	1		3				5
Faciliteiten	1							1
Kinderopvang							2	2
Kleding	1		1					2
Opleiding, studie en bevordering vakbekwaamheid	1	1	5	2	1	3	4	17
<b>Subtotaal Voorzieningen</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>27</b>
<b>Totaal MEDEWERKERS</b>	<b>29</b>	<b>5</b>	<b>53</b>	<b>26</b>	<b>14</b>	<b>41</b>	<b>53</b>	<b>221</b>
<b>ORGANISATIE</b>								
<b>Structuur van de organisatie</b>								
Hiërarchie verkorten	2		1		1	3		7
Reorganisatie		1	5	6	4		3	19
Samenwerking				1				1
<b>Subtotaal Structuur</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>27</b>
<b>Sturing van de organisatie</b>								
Algemeen			1	1	1		2	5
Bemensing	1		9	5	1	1	2	19
Communicatie	12		13	4		5	11	45
Leidinggeven	2		12	8	5	3	4	34
Onduidelijk							1	1
Verantwoordelijkheid	1	1	1			6	3	12
<b>Subtotaal Sturing</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>23</b>	<b>116</b>
<b>Totaal ORGANISATIE</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>42</b>	<b>25</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>143</b>

Perspectief en onderwerpen	DMB	DOW	DSOW	DVG	GSD	POZ	SECR	Totaal
<b>PROCESSEN</b>								
<b>Aspecten van processen</b>								
Communicatie	1		4	1				6
Milieubewustzijn	1		1	1				3
Procesvereenvoudiging	5	1	6		2	6	4	24
Samenwerking			2			1		3
Standaardisatie			5	2				7
Taakafbakening			4	7	2	1	2	16
<b>Subtotaal Aspecten</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>59</b>
<b>Objecten in processen</b>								
Hulpmiddelen	1		1	1		1		4
Tekeningen			3					3
Vervoermiddelen			1	1				2
<b>Subtotaal Objecten</b>	<b>1</b>		<b>5</b>	<b>2</b>		<b>1</b>		<b>9</b>
<b>Specifieke processen</b>								
Archivering			2			1		3
Facturering				4				4
Formulieren				1	1	2		4
Inkoop	1		6	4				11
Planning	3		4				1	8
Postverzending		2	2	1	1	3	3	12
<b>Subtotaal Specifieke processen</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>42</b>
<b>Totaal PROCESSEN</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>110</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>87</b>	<b>19</b>	<b>203</b>	<b>143</b>	<b>50</b>	<b>121</b>	<b>153</b>	<b>776</b>
<b>Aantal medewerkers 1989</b>	<b>165</b>	<b>62</b>	<b>520</b>	<b>66</b>	<b>129</b>	<b>38</b>	<b>218</b>	<b>1198</b>
<b>Gemiddeld per medewerker</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>2,2</b>	<b>0,4</b>	<b>3,2</b>	<b>0,7</b>	<b>0,6</b>



## 8.2 Culturele lading van de doelmatigheidsvoorstellen

Onderwerpen	Laag	Midden	Hoog	Totaal
<b>CULTUUR</b>				
Betrokkenheid bij werk			6	6
Communicatie			5	5
Discriminatie			2	2
Gedrag			1	1
Informele contacten		1	3	4
Nakomen afspraken			4	4
Rookbeleid		6		6
Samenwerking			2	2
Vergadercultuur			7	7
Werksfeer			3	3
<b>Totaal CULTUUR</b>		<b>7</b>	<b>33</b>	<b>40</b>
<b>DIENSTVERLENING</b>				
Gemeente als marktpartij		10		10
Interne dienstverlening		7	7	14
Klachten- en schade-afhandeling			5	5
Publieksdienstverlening		2	27	29
<b>Totaal DIENSTVERLENING</b>		<b>19</b>	<b>39</b>	<b>58</b>
<b>FINANCIËN</b>				
Algemeen		1		1
Leasen	1			1
Verantwoording		2	1	3
<b>Totaal FINANCIËN</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>FYSIEKE RUIMTE</b>				
Beheer	1			1
Bereikbaarheid en bewegwijzering		5		5
Communicatie			6	6
Gehandicaptenvoorzieningen		4		4
Inrichting		17		17
Klimaatbeheersing	3			3
Milieubewustzijn		1		1
Onderhoud en schoonmaak		10		10
Parkeerprobleem	2	1		3
Restauratieve voorzieningen		22		22
Ruimtegebruik	8	3		11
<b>Totaal FYSIEKE RUIMTE</b>	<b>14</b>	<b>63</b>	<b>6</b>	<b>83</b>
<b>INFORMATIEVOORZIENING</b>				
<b>ICT</b>	<b>8</b>	<b>31</b>		<b>39</b>
<b>Niet-ICT gerelateerd</b>				
Bibliotheek en documentatie	10	1		11
Communicatie		1	25	26
<b>Subtotaal Niet-ICT</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>37</b>
<b>Totaal INFORMATIEVOORZIENING</b>	<b>18</b>	<b>33</b>	<b>25</b>	<b>76</b>

Onderwerpen	Laag	Midden	Hoog	Totaal
<b>KETENSAMENWERKING</b>				
<b>Algemeen (extern en intern)</b>				
Communicatie			7	7
Representatie			1	1
<b>Subtotaal Algemeen</b>			<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Extern</b>				
Samenwerking			2	2
Uitbesteding		1		1
<b>Subtotaal Extern</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Intern</b>				
Samenwerking		3	11	14
<b>Subtotaal Intern</b>		<b>3</b>	<b>11</b>	<b>14</b>
<b>Totaal KETENSAMENWERKING</b>		<b>4</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
<b>KLANTEN</b>				
<b>Klanten</b>				
Communicatie		1	14	15
<b>Totaal KLANTEN</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
<b>MEDEWERKERS</b>				
<b>Algemeen</b>				
Personeelsbeleid		2	1	3
<b>Subtotaal Algemeen</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>Categorieën van medewerkers</b>				
Leerlingen			2	2
Uitzendkrachten		8		8
Vrouwen			5	5
<b>Subtotaal Categorieën</b>		<b>8</b>	<b>7</b>	<b>15</b>
<b>Dienstverband</b>				
Doorstroming van personeel			40	40
Functiewaardering		6		6
Instream van personeel		1	15	16
Rechtspositie, salariëring, vergoedingen		16	5	21
<b>Subtotaal Dienstverband</b>		<b>23</b>	<b>61</b>	<b>84</b>

Onderwerpen	Laag	Midden	Hoog	Totaal
<b>Uitvoering werk</b>				
Algemeen		1		1
Arbeidsomstandigheden, gezondheid, veiligheid	6	10	4	20
Communicatie			4	4
Functionerings- en beoordelingsgesprekken			6	6
Medezeggenschap			9	9
Verantwoordelijkheid		1	6	7
Verloftijden	4			4
Vervanging		1		1
Werkdruk		11		11
Werkoverleg			8	8
Werktijden en -registratie	6	2		8
Ziekteverzuim			13	13
<b>Subtotaal Uitvoering werk</b>	<b>16</b>	<b>26</b>	<b>50</b>	<b>92</b>
<b>Voorzieningen</b>				
Bedrijfssport	4	1		5
Faciliteiten			1	1
Kinderopvang		2		2
Kleding	1		1	2
Opleiding, studie en bevordering vakbekwaamheid			17	17
<b>Subtotaal Voorzieningen</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>27</b>
<b>Totaal MEDEWERKERS</b>	<b>21</b>	<b>62</b>	<b>138</b>	<b>221</b>
<b>ORGANISATIE</b>				
<b>Structuur van de organisatie</b>				
Hiërarchie verkorten			7	7
Reorganisatie			19	19
Samenwerking			1	1
<b>Subtotaal Structuur</b>			<b>27</b>	<b>27</b>
<b>Sturing van de organisatie</b>				
Algemeen		4	1	5
Bemensing	14	4	1	19
Communicatie			45	45
Leidinggeven			34	34
Onduidelijk	1			1
Verantwoordelijkheid		1	11	12
<b>Subtotaal Sturing</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>92</b>	<b>116</b>
<b>Totaal ORGANISATIE</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>119</b>	<b>143</b>

Onderwerpen	Laag	Midden	Hoog	Totaal
<b>PROCESSEN</b>				
<b>Aspecten van processen</b>				
Communicatie			6	6
Milieubewustzijn		3		3
Procesvereenvoudiging		24		24
Samenwerking		1	2	3
Standaardisatie	1	5	1	7
Taakafbakening		2	14	16
<b>Subtotaal Aspecten</b>	<b>1</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	<b>59</b>
<b>Objecten in processen</b>				
Hulpmiddelen	3	1		4
Tekeningen		1	2	3
Vervoermiddelen	2			2
<b>Subtotaal Objecten</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>
<b>Specifieke processen</b>				
Archivering		3		3
Facturering		4		4
Formulieren		4		4
Inkoop	7	3	1	11
Planning	2	6		8
Postverzending	11	1		12
<b>Subtotaal Specifieke processen</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>42</b>
<b>Totaal PROCESSEN</b>	<b>26</b>	<b>58</b>	<b>26</b>	<b>110</b>
<b>Eindtotaal</b>	<b>95</b>	<b>259</b>	<b>422</b>	<b>776</b>

## 8.3 Cultuurgeladenheid van doelmatigheidsvoorstellen

Onderwerpen	Laag	Midden	Hoog	Totaal	Aantal Midden + Hoog	Score Soc.	Aantal Sociale Omgang	Score Mobiliteit	Aantal Mobiliteit
Communicatie		2	112	114	114	xx	114		
Doorstroming van personeel			41	41	41		0	xx	41
Leidinggeven			34	34	34	xx	34		
ICT	8	31		39	31	xx	31		
Publieksdienstverlening		2	27	29	29	x	29		
Procesvereenvoudiging		24		24	24				
Restauratieve voorzieningen		22		22	22	x	22		
Samenwerking		4	18	22	22	xx	22		
Rechtspositie, salariëring, vergoedingen		16	5	21	21			x	21
Reorganisatie			19	19	19	xx	19		
Verantwoordelijkheid		2	17	19	19	xx	19	xx	17
Inrichting		17		17	17	x	17		
Opleiding, studie en bevordering vakbekwaamheid			17	17	17	x	17	xx	17
Instroom van personeel		1	15	16	16	x	16	xx	16
Taakafbakening		2	14	16	16	xx	16	x	16
Arbeidsomstandigheden, gezondheid, veiligheid	6	10	4	20	14	x	14	x	14
Interne dienstverlening		7	7	14	14	xx	14		
Ziekteverzuim			13	13	13	x	13		
Werkdruk		11		11	11	xx	11		
Algemeen		8	2	10	10	x	10	x	10
Gemeente als marktpartij		10		10	10	x	10		
Onderhoud en schoonmaak		10		10	10	x	10	xx	10
Medezeggenschap			9	9	9	xx	9	x	9
Uitzendkrachten		8		8	8	x	8	x	8
Werkoverleg			8	8	8	xx	8	x	8
Hiërarchie verkorten			7	7	7	xx	7	xx	7
Vergadercultuur			7	7	7	xx	7		
Betrokkenheid bij werk			6	6	6	x	6		
Functiewaardering		6		6	6	x	6	xx	6
Functionerings- en beoordelingsgesprekken			6	6	6	xx	6	xx	6
Planning	2	6		8	6	x	6		
Rookbeleid		6		6	6	xx	6		
Standaardisatie	1	5	1	7	6				
Bemensing	14	4	1	19	5	x	5	x	19
Bereikbaarheid en bewegwijzering		5		5	5	x	5		

Onderwerpen	Laag	Midden	Hoog	Totaal	Aantal Midden + Hoog	Score Soc.	Aantal Sociale Omgang	Score Mobiliteit	Aantal Mobiliteit
Klachten- en schade-afhandeling			5	5	5	xx	5		
Vrouwen			5	5	5	xx	5	xx	5
Facturering		4		4	4				
Formulieren		4		4	4				
Gehandicaptenvoorzieningen		4		4	4	x	4	x	4
Informele contacten		1	3	4	4	xx	4		
Inkoop	7	3	1	11	4	xx	4		
Milieubewustzijn		4		4	4	x	4		
Nakomen afspraken			4	4	4	xx	4		
Archivering		3		3	3				
Ruimtegebruik	8	3		11	3	x	3		
Tekeningen		1	2	3	3				
Verantwoording		2	1	3	3	xx	3		
Werksfeer			3	3	3	xx	3	x	3
Discriminatie			2	2	2	xx	2	xx	2
Kinderopvang		2		2	2	x	2	xx	2
Leerlingen			2	2	2	x	2	xx	2
Werktijden en -registratie	6	2		8	2	x	2		
Bedrijfssport	4	1		5	1				
Bibliotheek en documentatie	10	1		11	1				
Faciliteiten			1	1	1				
Gedrag			1	1	1	xx	1		1
Hulpmiddelen	3	1		4	1				
Kleding	1		1	2	1				
Parkeerprobleem	2	1		3	1	x	1		
Postverzending	11	1		12	1				
Representatie			1	1	1	x	1		
Uitbesteding		1		1	1				
Vervanging		1		1	1	x	1	x	1
Beheer	1			1	0				
Klimaatbeheersing	3			3	0				
Leasen	1			1	0				
Onduidelijk	1			1	0				
Verloftijden	4			4	0				
Vervoermiddelen	2			2	0				
<b>Totaal</b>	<b>95</b>	<b>259</b>	<b>422</b>	<b>776</b>	<b>681</b>		<b>546</b>		<b>245</b>

Legenda:

	Top 11 Cultuurgeladenheid
	Overige onderwerpen
xx	Hoge mate van Sociale Omgang en/of Mobiliteit
x	Enige mate van Sociale Omgang en/of Mobiliteit

## 9. Inhoudsopgave Voortgangsverslag I&amp;A activiteiten 1988-1989



Zaanstad dienst personeels- en organisatiezaken

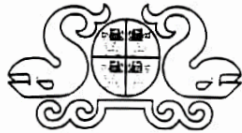
## VOORTGANGSVERSLAG I. &amp; A.-ACTIVITEITEN, 1988 - 1989

INHOUDSOPGAVE

<u>Hoofdstuk:</u>	<u>Bladzijde:</u>
0. INLEIDING	2.
1. ORGANISATIE I & A	5.
1.1. Ambtelijke organisatie I & A	5.
1.2. Beheersorganisatie I & A	5.
1.3. Informatiecentra	6.
1.4. Budget Stuurgroep I & A	6.
1.5. Opleidingen op I & A-terrein	7.
1.6. PC-priveproject	7.
1.7. Automatisering & werkgelegenheid	8.
1.8. Handboek Informatisering	9.
1.9. Dienst Onderwijs/Welzijn	9.
2. INFORMATIE	11.
2.1. Vastgoed	11.
2.2. Vervanging BAS/FAD	11.
2.3. Vervanging PINS/ZVR	11.
2.4. Vervanging GSD-UA	12.
2.5. GBA	12.
2.6. DISZA	13.
2.7. VIASU	13.
2.8. Automatisering huursubsidie-admini- stratie	13.
2.9. OKTOPUS-project	14.
3. AUTOMATISERING	15.
3.1. Vervanging IBM 8150	15.
3.2. Beveiligingsaspecten rond automati- sering	15.
3.3. UTS/NCCW	16.
3.4. Externe expertise technische infra- structuur	16.
3.5. Bekabelingsinfrastructuur stadskan- toren	17.
3.6. Kantoorautomatisering	17.

0

Inhoudsopgave I &amp; A-activiteiten 1988-1989



Zaanstad dienst personeels- en organisatiezaken

4. PC-ONTWIKKELING	18.
4.1. Softwarepakketten	18.
4.1.1. Hinderwet Uitvoeringsprogramma	18.
4.1.2. Administratie Centraal Vervoer	18.
4.1.3. Herordering Inzameling Huis- houdelijke Afvalstoffen	19.
4.1.4. Verhuuradministratie sport- accommodaties	19.
4.1.5. Systematisch onderhoud DSOW/ BCO	19.
4.2. Apparatuur & beheer	20.
4.2.1. Onderhoud/beheer PC's	20.
4.2.2. Low cost PC-lijn	20.

Voortgang I & A-activiteiten 1988-1989



## 10. Tijdbalk

De tijdbalk is een doorlopend chronologisch overzicht van belangrijke gebeurtenissen en ontwikkelingen uit het onderzoeksrapport. Het overzicht is opgebouwd uit de volgende lagen:

- Externe omgeving
- Politiek Bestuurlijke thema's
- Organisatie besturing
- Concerns
- Werkproces
- Locatie
- Cultuur
- I&A beleid
- Externe samenwerking
- I&A organisatie
- Leveranciers
- Bevolking
- GSD
- Financiële Administratie
- Vastgoed
- Personeelszaken
- DIV
- overige
- IT-infra
- Technisch regime

De tijdlijn wordt op twee manieren weergegeven:

- Bovenaan door het betreffende hoofdstuknummer en titel.
- Onderaan door het jaartal.

Hoofdstuk	2. Informatietechnologie bij voormalige Zaangemeenten					
Externe omgeving	wederopbouw Nederland					
Politiek Bestuurlijke thema's			groei - > grondaankopen tbv industrie en woningbouw			
Organisatie besturing						
Concerns						
Werkproces						
Locatie						
Cultuur						
I&A beleid			onderzoek aanschaf computer GEB + FIN. gem. Zaandam			
Externe samenwerking	vergadering. VNG Haarlem					VNHG wgr. Automatisering oprichting SOAG
I&A organisatie						
Leveranciers		Vermande	Samson-DOA Vermande		IBM	
Bevolking		adreseer machine gem. Zaandam			rapport Soc. Graf.Bureau over mechanisering	
GSD						
Financiële Administratie				boekhoud machine gem. Zaandam		
Vastgoed						
Personeelszaken			salarisadministratie gem. Zaandam			
DIV						
overige						
IT-infra			IBM 1401 bij Samsom-DOA	< ----- aanschaf IBM 3060-20 door GEB/GZW----->		
Technisch regime	intern: handwerk, mechanisatie en ponskaartencomputer; extern: mainframe					
Jaar	1954	1955	1961	1962	1965	1968

Hoofdstuk	2. Informatietechnologie bij voormalige Zaangemeenten					
Externe omgeving				economische achteruitgang Nederland; werkloosheid		Oliecrisis 1
Politiek Bestuurlijke thema's	groei - > grondaankopen tbv industrie en woningbouw		samenvoeging Zaangemeenten			
Organisatie besturing						ODRP advies sectoren verworpen
Concerns						
Werkproces						ODRP opdracht administratieve organisatie
Locatie						
Cultuur						
I&A beleid						
Externe samenwerking		plan intergemeentelijk computercentrum	oprichting CVA-NH			
I&A organisatie						
Leveranciers	HHNK		Honeywell Bull			
Bevolking						
GSD				GSD gem. Zaandam op CVA	uitkeringenadm. gem. Zaandam WWV en ABW op P352	
Financiële Administratie	straat belasting bij HHNK					
Vastgoed						
Personeelszaken						
DIV						
overige			administratie GDW gem. Zaandam			
IT-infra			Honeywell Bull 53 bij GDW		P352 office computer GSD Zaandam	
Technisch regime	extern: mainframe; intern: handwerk, mechanisatie en ponskaartencomputer					
Jaar	1969	1969	1970	1971	1972	1973

Hoofdstuk	3. Fusie organisatie					
Externe omgeving	economische achteruitgang Nederland; groei werkloosheid				Bestek '81	bezuinigingen
Politiek Bestuurlijke thema's	minder geld uit Stadsvernieuwingsfonds	bnnengemeent. decentralisatie	Voornemen artikel 12			
Organisatie besturing	Bestuurlijke fusie ->Zaanstad	invoering GGBS	vaststelling Secretarie model		O&P vergelijking personeelsbestand	
Concerns						
Werkproces						
Locatie						
Cultuur						
I&A beleid			brief dir. POZ over problemen GDW computer		alarmbrief ACA	ACA pleit basisplan SOAG
Externe samenwerking	deelname CVA				omvorming SOAG	
I&A organisatie					instelling ACA	
Leveranciers						
Bevolking			krediet nieuwe adresseermachine		invoering adresseermachine	
GSD	onrust binnen GSD					
Financiële Administratie						
Vastgoed						
Personeelszaken						
DIV						
overige						
IT-infra				vervanging Honeywell Bull GE53 -> GS 61/60 bij DGW		tekstverwerkers
Technisch regime	extern: mainframe ; intern: minicomputers en tekstverwerkers					
Jaar	1974	1975	1976	1977		

Hoofdstuk	3. Fusie organisatie				4. Sanering en afslanking	
Externe omgeving	bezuinigingen		Oliecrisis 2			
Politiek Bestuurlijke thema's	Ingang Art. 12 status					
Organisatie besturing		einde wijkraden				
Concerns			privacy	autom. zelf doen of CVA?	privacy	
Werkproces	toename deling gegevensgebruik Bevolking (OZB en leerplicht)				gebruik gegevens bevolking door GSD	opheffing CFA, decentralisatie uitvoering FA
Locatie						computerruimte Bannehof
Cultuur						
I&A beleid	Interim nota automatisering		Beleidsplan automatisering	nota automatisering GSD I	inventarisatie de Groot	Zaanstad voert 2 sporenbeleid: CVA en eigen ontwikkeling
Externe samenwerking	besluit bevolkingadm. naar CVA	Alkmaar, Haarlemmermeer, Velsen, Zaanstad, Haarlem	afscheid van SOAG ideeën			
I&A organisatie				benoeming coordinator automatisering		
Leveranciers			IBM komt binnen			
Bevolking	krediet voor automatisering		invoering automatisering		alarmbrief Smid over inefficiency; landelijke problematiek	
GSD	eigen CVA oplossing ipv landelijk					
Financiële Administratie				krediet autom Centr. Adm.		FA systeem
Vastgoed						
Personeelszaken				krediet ziekteverzuim		
DIV						
overige						
IT-infra			besluit invoering IBM 8100	GGV	ingebruikname IBM 8100 bij FEZ	vervanging Honeywel Bull 61/60 door 61dps bij DSOW
Technisch regime	extern: mainframe ; intern: minicomputers deels gekoppeld aan CVA , tekstverwerkers					
Jaar	1978		1979		1980	

Hoofdstuk	4. Sanering en afslanking					
Externe omgeving		sluiting, inkrimping, verplaatsing van Zaanse industrie		Werkloosheid 7.500	Herstel economie Nederland	
Politiek Bestuurlijke thema's	innovatie, sluitend krijgen begroting, structuurschets			personeelomvang kantelpunt		
Organisatie besturing	fusie DGW en Ruimtelijke Ontwikkeling tot DSOW	bezuinigingsoverleg Krommenie.				
Concerns	efficiency, privacy, landelijke samenwerking	werkloosheid jongeren, hoge rentestand				
Werkproces						raadpleging bevolkingsadm. bij GSD en DVG
Locatie						
Cultuur						
I&A beleid	nota automatisering GSD II	concept beleidsnota De Groot; 2 lijnen: centraal vs diensten	nota Automatisering DSOW nota automatisering GSD III		Koppelingsvraagstuk	
Externe samenwerking	liquidatie SOAG		charme offensief CVA, fusie CVA-IAM		overname CVA-IAM door 3 gemeenten; CVA-IAM -> ICI	
I&A organisatie		wg Informatieverw. en autom.; advies SDM	sectie automatisering FEZ; toepassing SDM	Beets coörd. Automatisering		
Leveranciers				Wang komt binnen Honeywell Bull exit		
Bevolking					start GBA-project	
GSD		geïntegreerd UA SD-75				overgang naar nieuw UA
Financiële Administratie					DSOW fin adm. naar centraal systeem	
Vastgoed						
Personeelszaken		opdracht verbetering ziekteverzuim		PRIS/PINS		
DIV		DIS-plan			goedkeuring DIS	ingebruikname DISZA
overige				project Uniform Toewijzingssysteem wonen	krediet GBK	
IT-infra			introductie pc	Honeywell Bull comp DSOW vervangen door Wang	Wang mini; datacommunicatie "ontdekt"	
Technisch regime	extern: mainframe ; intern: minicomputers deels gekoppeld aan CVA, tekstverwerkers			introductie pc		
Jaar	1981	1982	1983	1984	1985	1986

Hoofdstuk	5. Ruimte voor nieuw beleid					
Externe omgeving					Werkloosheid 5.000	Val Berlijnse muur
Politiek Bestuurlijke thema's		streekplan woningbouw, verdichting, stadsvernieuwing		stagnatie Balkenhaven en Houtveld, overname ENHABO, rijksbezuinigingen	einde art 12 status	Start Zaanoever project
Organisatie besturing	Stuurgroep I&A met eigen budget	Raadscie Fin, Grondbedrijf + Automatisering			start Loupe op Zaanstad	laatste caisson
Concerns		kosten en privacy	basisregistraties centraal		nadruk op financiële kant van plannen	
Werkproces						
Locatie			plan stadskantoor Zaandam		bekabeling gemeentehuis en stadskantoor	
Cultuur	aandacht psychologische factoren in I&A nota	toename werkdruk en verslechtering werksfeer				ambtenaren protest
I&A beleid	Beleidsnota I&A; integratieve fase	voorstel pc-privé	Beleidsnota I&A. Plan van Aanpak	enquête pc privé	controverse centraal vs diensten	nota KA in opmar
Externe samenwerking		ICI als vertrekpunt GBA	zoektocht ICI naar overname partners			verkoop ICI
I&A organisatie	instelling Stuurgroep I&A				2 autom. Afd.	Oktopus project
Leveranciers	RAET, NCCW, GEB/GZW		Standaardisatie naar ICI en leveranciers			
Bevolking	conversie persoonskaarten				pilotgemeente GBA	stop bijhouden persoonskaart
GSD						
Financiële Administratie	plan vervanging FA op IBM 8150	onr.goed. bel. -> comp.HHNK				
Vastgoed		strijd om eigenaarschap				
Personeelszaken						
DIV						evaluatie DISZA
overige	UTS bij NCCW	GBK bij DSOW	Start kantoorautomatisering vanuit tekstverwerking			start project BPS politie
IT-infra					ontoereikend mini's capaciteit agv groei	start TIA project
Technisch regime	extern: mainframe ; intern; mini's ; opkomst pc					
Jaar	1987		1988		1989	

Hoofdstuk	6. Integraal management					
Externe omgeving	Economische inzinking Nederland					
Politiek Bestuurlijke thema's	Masterplan Zaanam centrum	Scenario discussies toekomst Zaanstad				
Organisatie besturing	opheffing Secretarie; nieuwe diensten en directies	instelling GMT	integraal management	Opdracht LOZ fase II		
Concerns						
Werkproces						
Locatie						
Cultuur	cultuur verandering in Vastgoed plan	Rapport LOZ fase I	idee Intern ondernemerschap			
I&A beleid	CMG rapport: 3 pijlers	DCE kritisch over I&A beleid en beheerkosten te laag ingeschat	Informatieplan DSOW	LOZ-thema 7 papierbag	Informatieplan Secretarie ca en DSOW	
Externe samenwerking						
I&A organisatie	Voortgangsverslag Stuurgroep	voorstel POZ instelling 2 afdelingen automatisering	Stuurgroep I&A nieuwe stijl			
Leveranciers		moeizame koppeling IBM en Wang systemen			Opkomst MS-DOS ten koste van Wang	
Bevolking		voortzetting pilot GBA				
GSD	extern advies KBH en DCE			UA op basis van pc netwerk		
Financiële Administratie				invoering GFS400		
Vastgoed	beleidsplan CMG	basisregistraties en herhaling SOAG model	IGOS	besluit Vastgoed	GBK	
Personeelszaken						
DIV						
overige		ingebruikname BPS				
IT-infra	DCE contra expertise TIA; positief over TIA + nadruk op pc's	stekker uit TIA project	traagheid van de mini computers; groei aantal pc's	invoering AS400	client server concept	Opkomst MS-DOS pc's
Technisch regime	mainframes: aflopend belang. Mini-computers uitgebreid; opmars pc's in netwerken					
Jaar	1990					



Hoofdstuk			6. Integraal management			
Externe omgeving						
Politiek Bestuurlijke thema's						
Organisatie besturing			CMO concept			
Concerns						
Werkproces				decentraal personeelsbeheer relatie met IM		
Locatie				bekabeling gemeentehuis en stadskantoor		
Cultuur				pc cursussen	Kritiek op centralisme I&A	
I&A beleid	Advies Beukers & partners	Nota I&A organisatie Jansma	CMO concept	nota I&A centraal		
Externe samenwerking	HCS failliet					
I&A organisatie	besluit concernafd. I&A			MID: zwakke beheerorg.		
Leveranciers						
Bevolking						
GSD				UA van RAET		
Financiële Administratie	GFS400					
Vastgoed						
Personeelszaken				invoering PIMS		
DIV					MLG	
overige						
IT-infra	integratie data en spraak	Unix komt in beeld	AS400 IBM	Zaannet project	MID contra expertise; noodzaak netwerkbeleid ivm groei pc's	Unix-servers i.c.m. pc's
Technisch regime	Einde mainframe; minicomputers, pc's verbonden in netwerk					
Jaar	1991			1992		

Hoofdstuk	6. Integraal management					
Externe omgeving		Gemeentepolitie -> Regiokorps			BIOS III vanuit rijksoverheid	
Politiek Bestuurlijke thema's	Uitkomst scenario discussies: lokaal scenario	woningbouwproject Het Eiland; vervuiling ernstiger dan gedacht				
Organisatie besturing		voornemen concern organisatie		besluit instelling sectoren		
Concerns				privacy mbt GBA-raadpleging	kosten	
Werkproces						
Locatie						
Cultuur	slechte communicatie tussen bestuur en ambtenaren	gebouwwebonden controverse	Spiegelbeeld notitie			
I&A beleid	onderzoek 11 Diensten in kaart gebracht			evaluatie Orga Info	Verordening persoonsregistraties	Gegevensmanagement
Externe samenwerking						
I&A organisatie				matrix verantwoordelijkheden		
Leveranciers	plan nieuwe Wang computers	HHNK stopt				
Bevolking				aansluiting GBA-netwerk		
GSD						
Financiële Administratie						
Vastgoed						
Personeelszaken						
DIV						
overige						
IT-infra		Upgrade AS400 ivm groot gebruik + invoering 2e machine			migratie 2 AS400 computeres naar 1 groter model	
Technisch regime	minicomputers, pc's verbonden in netwerk					
Jaar	1993			1994		

Hoofdstuk	6. Integraal management					
Externe omgeving						
Politiek Bestuurlijke thema's				Bezuiniging gemeentefonds		
Organisatie besturing	poging dialoog bestuur ambtelijke top	besluit Integraal management				
Concerns						
Werkproces						
Locatie						
Cultuur						
I&A beleid		nota I&A Strategie				
Externe samenwerking						
I&A organisatie	ITIL orientatie	einde Stuurgroep I&A	onrust I&A afd.			
Leveranciers	migratie Wang -> IBM					
Bevolking	gemeentelijke verordening persoonsgegevens vastgesteld					
GSD						
Financiële Administratie						
Vastgoed						
Personeelszaken						
DIV	onderzoek MLG					
overige						
IT-infra						
Technisch regime	minicomputers, pc's verbonden in netwerk			internet		
Jaar	1995			1996	1997	1998

## INDEX op personen

Deze index verwijst naar de personen die worden genoemd in de hoofdstukken 1 tot en 7. De bijlagen zijn dus niet geïndexeerd.

Abbekerk, A.....	196, 222, 231
Agt, A.A.M. van .....	68
Arends, P.....	181, 232
Ark, J. van .....	78, 92, 113, 138, 142, 166, 176, 192, 193, 227
Arnold, A.G.....	14, 23
Baas, J.J. ....	50, 210
Bakker, F.....	159
Bakker, G.W.S.....	210
Bakker, P.....	149
Bakkum, J. ....	134, 136, 174, 213, 232
Beets, T.....	73, 75, 80, 82, 99, 102, 112, 113, 114, 125, 127, 142, 169, 174, 188, 192, 193, 196, 202, 231, 246, 248
Beets, W.J.....	56
Beltman, H.J.....	97
Berg, mevr. M. van den .....	159
Berkhout, L.F.....	116, 142
Bijvoets, M.....	172
Blees, R.....	50
Bloembergen-Lukkes, mevr. J. ....	12, 255
Blonk, C.....	172
Boekestein, F. ....	232
Boer, N.J. de .....	73, 97
Bos, mevr. ....	170
Bos, R. ....	167
Bouwmeester, B. ....	112, 132, 142
Brand, D.....	75, 82, 99, 111, 112, 135, 166, 172, 227
Broek, J.F.I. van den .....	227
Brolsma, U. ....	174
Bruinsma-Kleijwegt, mevr. J. ....	162, 233
Bruseker, J.H. ....	45
Brussaard, B. ....	37
Caarls-Schuil, mevr. N.....	78, 114, 116, 132, 142, 170
Dam, Th. van.....	93, 107, 113, 115, 130, 135, 142, 247
Dekker, A.W.....	112, 114, 142
Diederer, J.A.M.....	59
Diepen, A.C.M. van .....	85, 103, 127, 142
Donker, C.....	213
Doves, G.J. ....	192, 213, 232
Driesprong, J.....	174, 232
Eijben, M. ....	223
Elsinga, K.....	50, 60, 61, 65, 73, 86, 88, 90, 97, 99, 227
Es, A.J. van .....	139, 223
Esser, H.J.H.....	41, 48, 59, 246
Fris, T.....	48, 50, 52, 55, 65, 124, 142, 166, 169, 171, 227
Frissen, P.H.A. ....	18
Galen, L.C. van .....	116, 142
Geertzema-Nat, mevr. J. ....	172, 174, 232
Germeraad, Th.....	107

Glas, E. ....	95, 96, 97, 134, 135, 142, 171, 183, 192, 227
Graafland, A. ....	10, 13, 24
Groot, H.J.A.M. de.....	70, 72, 83, 92, 94, 96, 99, 248
Groot, mevr. T. de .....	213
Haan, D.J. de .....	32
Harbrink-Numan, mevr. A. ....	210
Harders, H. ....	172
Harinck, C. ....	32
Haring, mevr. O. ....	103
Hartendorp, M. ....	134, 143, 232, 234
Hartigh, W. den .....	227
Heijting, mevr. E. ....	192
Hiemstra, J. ....	188
Hoeven, D. van der .....	12, 15, 255
Hon, B. de .....	170
Horn, L.A. ten .....	14, 23
Huijboom, J.P.M. ....	92, 210
Hurk, Th. van den.....	174
IJsebrands, F. ....	90
Jansma, R.J. ....	178, 180, 183, 185, 192, 231, 246
Jongeneel, mevr. ....	56
Jongens, M. ....	50, 99
Jong-Steurenberg, P.H. de .....	93
Jonker, W. ....	55, 67, 72, 77, 79, 116, 246
Jonkhart, M.P. ....	143
Kastelein, J. ....	179
Keijzer, P. ....	182, 231
Kerkhoven, F.J.M. ....	192, 231, 232
Ketting, F.R. ....	171
Ketzer, mevr. J. ....	72
Koeman, N. ....	78
Kok, W. ....	102
Kramer, J. ....	39
Kuler, E. van.....	138, 143, 223, 232
Laan, mevr. H. ....	234
Laan, R. van der.....	41, 43
Lagerweij, J. ....	181, 227
Lagerwij. J.H. ....	50
Laman, M.F.N.E.A. ....	55
Lammers, C.J. ....	179
Lange, J. de .....	143, 193, 196, 232
Langereis, D. ....	55
Leeuwen, J. van .....	52
Lems, A.J. ....	67, 71
Lengers, R. ....	213
Limborgh, E.H. ....	50, 52, 55, 65
Lintsen, H.W. ....	11, 255
Marcuse, M.R. ....	56
Mayhew, D. ....	194, 206
Medema, N.J. ....	73
Meij, P. van der .....	50, 93
Meijer, R.A.M. ....	25, 37
Metselaar, D. ....	37, 38
Middelhoven, J. ....	71, 72, 78
Moeliker, A. ....	96

Mol, P.....	149
Mommaas, H.....	232
Mooij, D.....	47
Nentjes, D.....	52
Nieland, K.....	96
Nieuwenhuijse, W.J.A.....	99, 114, 132, 142, 170
Oonk, J.....	174
Oudega, P.....	113, 115, 116, 132, 134, 142, 170, 230, 247
Overdorp, L.....	196
Pans, R.J.J.M.....	98
Pinxteren, F.A.M. van.....	55, 246
Poelgeest, B.M.C. van.....	207, 208
Pol, J.....	50
Poplazic, mevr. D.....	169, 174, 232
Putten, F. van.....	174
Rapmund, P.....	92, 99, 111, 142, 149, 166, 167, 168, 174, 210, 231, 246, 248
Rekoert, G.....	50, 59, 84, 127
Rijs-Neeft, mevr. L.....	162, 176, 227, 233
Rinkel, Th.S.....	73, 97
Rip, A.....	11, 255
Roe, R.A.....	14, 23
Rood, G.....	39
Sanders, D.H.....	78
Schilder-Mantel, mevr. W.J.....	78, 142
Schinkel, A.....	37
Schoonhagen – de Oude, mevr.....	63
Schot, J.W.....	11, 255
Schutte, G.M.....	50, 63
Schuyt, K.....	10
Senneker, J.....	213
Smit, mevr. B.....	203, 232
Smit, N.Th.....	40, 41, 83, 99, 127, 129, 130, 142, 171, 192, 227
Smits, A.A.....	111, 227
Spaarenberg, T.....	96
Spiekstra, R.....	112, 114, 116, 132, 134, 142, 170
Spoor-Dijkhout, mevr. M.....	188, 190, 192, 198
Steenart, R.J.....	162, 227
Steenwinkel, L.J.....	113
Stolp, E.J.....	210
Swaneveld, O.....	105, 107, 120, 143, 167, 174, 231, 246, 248
Tange, P.....	78, 116, 132, 138, 142
Tas, P.A.....	37
Tates, N.....	78
Taverne, E.....	10
Taylor, mevr. A.....	94
Teders, G.....	172
Terbrack, T.....	143, 174
Teulings, C.....	172
Tip, W.P.....	71
Tjeertes, F.....	96, 223, 231, 232
Veen, H.S. van der.....	86, 87, 90, 142, 149, 207, 227
Veer, A. van 't.....	196
Veerman, G.J.....	96, 213
Velde, J. van der.....	174
Veraart, F.C.A.....	23, 120, 123, 126

Visser, B.....	170, 172, 174
Visser, H.A. ....	58, 97, 103
Visser, mevr. I. ....	160, 182, 184
Voermans, W. ....	27
Voorzee, H. ....	73, 97, 99, 114, 142, 246, 248
Vos, mevr. M.L. ....	160, 182, 184
Vries, F.A. de ....	174, 193, 231, 232
Vries, F.D. de ....	97
Vries, M. de.....	205
Vries, N. de ....	127
Vries, T. de.....	143
Waals, J.F. van der ....	97
Wagenaar, L.....	210
Walchren-Boonstra, A. van.....	72
Waling, G. ....	27
Wildt, J.C. de.....	104, 111, 135, 142, 144, 161, 162, 171, 227
Wilms, P. ....	196
Wolde, dhr Ten.....	63
Wolfswinkel, W.....	96, 136, 142, 167, 172, 174, 181, 193, 202, 231
Woltjer, J.J. ....	68, 102, 104, 238
Woudt, J.P.....	8, 44
Zilver, K.....	50
Zinderen Bakker, R. van.....	38
Zwart, R. de.....	231