



EGEM Quick Scan 'G4 Friesland'

Een verslag van de workshop

EGEM

Juli 2004

Indra Henneman
Carmen Olde Scholtenhuis
Peter ter Telgte

Inhoudsopgave

1. Algemeen	2
1.1. Achtergrond	2
1.2. Het Quick Scan-traject.....	4
1.3. De opbouw van de EGEM Quick Scan.....	5
1.4. Toekomst ontwikkelingen E-gemeenten.....	9
2. Resultaten EGEM Quick Scan G4	13
2.1. Inleiding	13
2.2. Organisatieontwikkeling.....	13
2.3. Informatievoorziening	15
2.4. Kansen voor samenwerking informatievoorziening	17
3. Speerpunten en vervolgstappen G4	19
3.1. Inleiding- eigen ambitie en hoe binnen de regio	19
3.2. Speerpunten	19
3.3. Handvatten	21

1. Algemeen

1.1. Achtergrond

De G4, zo wordt het samenwerkingsverband van de gemeenten Het Bildt, Ferwerderadiel, Leeuwarderadeel en Menaldumadeel genoemd. We spreken hier over een samenwerkingsverband van een aantal kleinere gemeenten (rond de 10.000 inwoners) in het noordwesten van de provincie Friesland. De informatievoorziening wordt als één van de onderwerpen voor mogelijke samenwerking opgepakt.

Hieronder volgt een korte beschrijving van de deelnemende gemeenten. De inwonersaantallen van deze gemeenten zijn als volgt:¹:

Gemeente	Inwoneraantal
Het Bildt	10491
Ferwerderadiel	8923
Leeuwarderadeel	10643
Menaldumadeel	14159
Totaal	44216

Met een totaal aantal inwoners van 44216 komt het samenwerkingsverband op een inwoneraantal voor een middelgrote gemeente. Toch beslaat dit samenwerkingsverband een redelijk groot geografisch gebied en een flink aantal dorpskernen (elke gemeente kent 7 tot meer dan 10 dorpskernen). In dit geval kan gesproken worden over 'plattelandsgemeenten'.

De samenwerkende gemeenten hebben in het dagelijkse werk te maken met dezelfde soort problematiek. Een steeds belangrijker aandachtspunt is de inrichting van de informatievoorziening. Als kleine gemeente wordt het steeds moeilijker om individueel het hoofd boven water te houden voor wat betreft informatievoorziening. Gemeentebreed worden kosten worden hoger en de benodigde bezetting (voor de ICT afdeling) is vaak niet haalbaar. De verwachting van deze gemeenten is, is dat op het gebied van de informatievoorziening veel winst is te halen door samenwerking.

Er zijn bij de gemeenten werkplannen op het gebied van de automatisering beschikbaar, maar deze richten zich vooral op de benodigde vervangingsinvesteringen en implementatie van wettelijke verplichtingen. Ook is veel aandacht voor een centrale publieksbalie voor de verbetering van de dienstverlening naar de 'klant' van de gemeente. Daarnaast wordt gesproken over geografische informatiesystemen (GIS), wat zeer begrijpelijk is voor gemeenten met uitgestrekte gebieden en verspreide dorpskernen.

Een voorbeeld van interactieve beleidsontwikkeling is de website van de gemeente Leeuwarderadeel, waarop een deel interactieve beleidsontwikkeling is ontwikkeld. Via de website kunnen bezoekers in het 'Digitale Dorp' onder andere een chatroom bezoeken en mee discussiëren in forums over onderwerpen die spelen in de gemeente Het Bildt met digitaal aangifte doen (zie website).

Voor u ligt de rapportage 'EGEM Quick Scan'. De genoemde gemeenten hebben aangegeven behoefte te hebben aan inzicht in de stand van zaken van de eigen informatievoorziening in relatie tot de mogelijkheden voor samenwerking. EGEM heeft op basis van bestaande scans een 'Quick Scan EGEM' opgesteld. Met de uitkomsten ontstaat een beeld van de stand van zaken van de afzonderlijke gemeenten en de onderlinge verhoudingen op het gebied van de organisatie en de informatievoorziening. Dat maakt de

¹ <http://www.cbs.nl/> (bron: CBS Statline)

weg vrij voor een inzicht in de mogelijkheden voor samenwerking op het terrein van ICT en digitale dienstverlening.

In deze rapportage doen wij verslag van de workshop die is gehouden op 30 juni 2004. Bij deze workshop waren de volgende personen van de G4 aanwezig:

H. Akkerman	Gemeente Menaldumadeel; I&A coördinator
G. Dupon	Gemeente Menaldumadeel; Hoofd afdeling Burgerzaken
G.J. Hamers	Gemeente Menaldumadeel; Gemeentesecretaris
L. Pen	Gemeente Menaldumadeel; Wethouder (portefeuille automatisering)
R. Goeman	Gemeente Het Bildt; Gemeentesecretaris
C. Goovaars	Gemeente Het Bildt; Afdeling Communicatie
K. de Haan	Gemeente Het Bildt; I&A coördinator
R. Meenderink	Gemeente Het Bildt; Afdelingshoofd Werken
A. v/d Werff	Gemeente Het Bildt; Burgemeester
J. de Jong	Gemeente Leeuwarderadeel; Coördinator Automatisering
E. ter Keurs	Gemeente Leeuwarderadeel; Burgemeester
J. Kingma	Gemeente Leeuwarderadeel; Gemeentesecretaris
W. Loef	Gemeente Leeuwarderadeel; Hoofd Burgerzaken
W. v/d Berg	Gemeente Ferwerderadiel; Burgemeester
R. Kammer	Gemeente Ferwerderadiel; Gemeentesecretaris
R. Koopman	Gemeente Ferwerderadiel; I&A coördinator

Van alle gemeenten waren zowel bestuurders, gemeentesecretarissen, (proces)managers en I&A verantwoordelijken aanwezig. Dit gaf een impuls aan de uitkomsten van de workshop, aangezien de workshop vooral is bedoeld om de discussie over het onderwerp informatievoorziening tussen procesvertegenwoordigers, dagelijks management, bestuurders en ICT'ers binnen gemeenten op gang te brengen. Alleen gezamenlijk kan bepaald worden waar de aandacht en prioriteiten liggen in het kader van de ontwikkeling van de informatievoorziening ten opzichte van organisatiedoelen en de digitale dienstverlening.

Tijdens de workshop is de stand van zaken van de informatievoorziening van de afzonderlijke gemeenten in beeld gebracht, evenals een gezamenlijk overzicht. Doel van de workshop was vooral om met elkaar het gesprek te voeren over waar de gemeenten afzonderlijk nu staan als het gaat om het onderwerp informatievoorziening en wat dat betekent voor eventuele samenwerking. Door een beeld te krijgen van de onderlinge verhoudingen op het gebied van organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de informatievoorziening kunnen conclusies worden getrokken over mogelijke samenwerking. Met andere woorden, het verkrijgen van een gemeenschappelijk en gedeeld beeld. Op welke onderdelen scoren andere gemeenten beter? Wat kan men daardoor van elkaar leren? Welke gezamenlijke ambitie is er, welke punten kunnen als eerste gezamenlijk worden opgepakt? Hierover is in de groep discussie gevoerd.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk lichten we het Quick Scan traject toe en geven we een kijkje in de keuken van toekomstige beleidsontwikkelingen. We beschrijven deze ontwikkelingen aan de hand van binnen- en buitenlandse voorbeelden. Ook lichten we in dit hoofdstuk de afzonderlijke lagen van de Quick Scan toe.

In het volgende hoofdstuk doen we verslag van de workshop. In het verslag ligt met name de nadruk op het gezamenlijke beeld en de mogelijkheden voor samenwerking. In de bijlagen I t/m IV wordt een overzicht per gemeente gegeven. In hoofdstuk 3 zijn de speerpunten uiteengezet.

1.2. Het Quick Scan-traject

De doelstelling van de Quick Scan is tweeledig:

- Gemeenten krijgen inzicht in de stand van zaken van de informatievoorziening in de eigen organisatie en kunnen daarop verbeterpunten benoemen waardoor ze in staat zijn in te spelen op ontwikkelingen die op hen af komen.
- EGEM verkrijgt inzicht in het niveau van informatievoorziening van gemeenten: een nulmeting. Daarnaast komt EGEM door het uitvoeren van de quick scan op een goede manier in contact met haar doelgroep.

Het Quick Scan traject voor de G4 kende drie fasen:

Fase 1: Intakegesprek met gemeenten

In deze fase is in een intakegesprek de behoefte van het samenwerkingsverband geïnventariseerd. Inzicht is verkregen in de achtergronden van de reden van deelname van de gemeenten aan de Quick Scan, de situatie met betrekking tot ontwikkelingen in de afzonderlijke gemeenten als ook in het samenwerkingsverband, de rol van informatievoorziening hierin en de verwachting van de gemeenten omtrent het resultaat van de Quick Scan. Daarnaast hebben de EGEM adviseurs in dit gesprek inhoudelijk over de informatievoorziening van het samenwerkingsverband gesproken. Dit, om de workshop zo goed mogelijk voor te kunnen bereiden. Het gesprek heeft plaatsgevonden aan de hand van een gestructureerde vragenlijst.

Fase 2: Uitvoeren workshop Quick Scan

In deze fase van het project is in één dag het huidige niveau van de informatievoorziening binnen de afzonderlijke gemeenten in kaart gebracht. Dit is gebeurd aan de hand van de Quick Scan EGEM. De Quick Scan is een instrument, waarmee de huidige situatie van de informatievoorziening van een gemeentelijke organisatie in kaart kan worden gebracht. Tevens biedt het instrument handvatten voor verbetering van de informatievoorziening. Tijdens de workshop zijn aan de hand van het beantwoorden van de vragen uit de scan, de volgende thema's de revue gepasseerd:

- Informatiestrategie & -beleid;
- Toepassingen;
- Gegevens;
- Infrastructuur;
- I&A-organisatie.

Tevens is een verkorte positiebepaling op basis van het INK-managementmodel uitgevoerd. Hiermee wordt een beeld gecreëerd van de stand van zaken van de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. Met behulp van beide scans kan de relatie tussen de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van informatievoorziening worden verduidelijkt.

Fase 3: Rapportage en presentatie

In de laatste fase van het Quick Scan traject wordt een rapportage opgesteld. In deze rapportage wordt de huidige situatie van de informatievoorziening, zoals die naar voren komt uit het intakegesprek, de Quick Scan en de verkorte INK-positiebepaling geconfronteerd met de gewenste situatie, gebaseerd op informatie uit het intakegesprek en een visie op de externe ontwikkelingen. Op basis van de confrontatie worden aanbevelingen geformuleerd voor mogelijke samenwerking op het gebied van de informatievoorziening. Deze aanbevelingen zullen zo veel mogelijk als concrete actiepunten worden geformuleerd. In de aanbevelingen wordt tevens aandacht besteed aan barrières bij de realisatie en hoe gekomen kan worden tot prioritering van projecten en verbeteracties. Deze rapportage ligt nu voor u.

1.3. De opbouw van de EGEM Quick Scan

1.3.1. Inleiding

In deze paragraaf lichten we kort de opbouw van de EGEM Quick Scan toe. De EGEM Quick Scan is primair gericht op de stand van zaken van de ontwikkeling van de informatievoorziening in gemeenten. Informatievoorziening staat niet los van de organisatie, maar maakt daar een belangrijk onderdeel van uit. Daarom besteden we, zij het vluchtig, aandacht aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit om de ontwikkeling van de organisatie en de ontwikkeling van de informatievoorziening met elkaar in verband te kunnen brengen. Met behulp van de INK-positiebepaling en het INK-managementmodel kan worden bepaald in welke fase van organisatieontwikkeling de gemeente zich bevindt. Voor de analyse op de informatievoorziening in de Quick Scan wordt onderscheid gemaakt in een aantal lagen van de informatievoorziening, van strategie tot de daadwerkelijke infrastructuur. Analoog aan de fasen uit het INK-managementmodel zijn er ook fasen te benoemen waarin de informatievoorziening zich kan bevinden. Door de huidige fase en de gewenste fase van organisatieontwikkeling inclusief informatievoorziening te beschrijven, wordt duidelijk wat de vervolgstappen voor de gemeente zijn. Door de afzonderlijke uitkomsten te vergelijken kunnen speerpunten voor een samenwerkingsverband worden aangegeven. In onderlinge discussie kan worden bepaald welke richting men op wil en welke stappen daarvoor gezet moeten worden. Vaak kan men op de verschillende terreinen van elkaar leren of met elkaar samenwerken en kosten delen.

1.3.2. Organisatieontwikkeling en de rol van informatievoorziening

Organisatieontwikkeling

In deze paragraaf lichten we kort de opbouw van de EGEM Quick Scan toe. Zoals in voorgaand hoofdstuk is beschreven worden veel eisen, door burgers, bedrijven en andere overheidsorganisaties, gesteld aan een gemeentelijke organisatie, zoals klantgerichtheid en een effectieve en efficiënte uitvoering van het beleid. Dit vraagt om modernisering van de gemeentelijke organisatie, waarin de gemeente steeds meer zal acteren in ketens van organisaties om gezamenlijk tot de juiste dienstverlening te komen. Slimme inzet van ICT, zoals bijvoorbeeld het inrichten en gebruiken van basisregistraties, is hierbij een onmisbaar hulpmiddel. Om te kunnen vaststellen welke ondersteuning ICT de organisatie moet bieden om te kunnen ontwikkelen tot een moderne gemeentelijke organisatie vraagt om inzicht in de huidige stand van zaken in de ontwikkeling van de organisatie. In het EGEM Quick scan traject is hiervoor een verkorte versie van de INK-zelfevaluatie uitgevoerd aan de hand van 15 stellingen.

De INK-positiebepaling is een geschikt meetinstrument om vast te stellen waar de organisatie staat op het terrein van:

- Leiderschap;
- Strategie en beleid;
- Medewerkers;
- Processen;
- Middelen (financieel, kennis, informatievoorziening).

Voor een goede uitwerking van de INK-positiebepaling verwijzen wij u naar www.ink.nl. Daarnaast is de INK-positiebepaling zo opgebouwd dat inzicht wordt verkregen in welke fase van ontwikkeling de organisatie zich bevindt.

De volgende vijf fasen worden in het INK-managementmodel onderscheiden:

Activiteitgeoriënteerd: In deze fase staat vakmanschap centraal. De organisatie is opgebouwd volgens een functionele hiërarchie. Men reageert erg ad hoc op situaties en denkt in losse producten. Van echt beleid en strategie is geen sprake.

Proces georiënteerd: In deze fase wordt de organisatie gekanteld en staan de processen die leiden tot de producten centraal. De afzonderlijke stappen liggen in werkprocessen vast. Processen worden verbeterd op basis van evaluaties.

Systeem georiënteerd; In deze fase wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan de verbetering van de organisatie. Stafdiensten worden getransformeerd naar facilitaire voorzieningen. Ook de dwarsverbanden tussen de verschillende processen worden onderwerp van sturing. Klantfocus is dominant voor het beleid. De één-loket benadering is te zien als transformatie richting systeemoriëntatie.

Keten georiënteerd; Samen met partners in de keten wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde. Besturingssystemen worden met elkaar verbonden en innovatie staat hierbij voorop. Hier gaat men bijvoorbeeld werken aan proactieve dienstverlening: die plaats in de keten identificeren waar de klant het makkelijkst bediend kan worden, hetgeen niet altijd het (eigen) loket is.

Excelleren en transformeren; De organisatie heeft het proces van continu verbeteren verankerd in zowel de organisatiestructuur als -cultuur. De organisatie heeft de regie over het klantproces weer teruggegeven aan de klant. Een lange termijn visie vormt de basis voor het starten van nieuwe activiteiten.

Hiermee biedt de INK-positiebepaling inzicht in de huidige stand van zaken en biedt het tevens de handvatten om ambities weer te geven. Vervolgens kan worden vastgesteld welke acties ondernomen moeten worden.

Ten behoeve van de EGEM Quick Scan is door de deelnemers aan de workshop een verkorte INK-positiebepaling ingevuld. Hiermee werd vastgesteld in welke fase van ontwikkeling de afzonderlijke gemeentelijke organisaties zich bevinden en naar welke ontwikkelingsfase de organisatie zich de komende jaren moet ontwikkelen. Tevens wordt helder aan welk organisatiegebied de meeste aandacht moet worden besteed. Door een vergelijking van de uitkomsten kan worden bepaald in welke mate organisaties klaar zijn voor samenwerking en op welke gebieden men van elkaar kan leren in samenwerkingsverband.

Informatievoorziening

Informatie stroomt op verschillende wijzen door een organisatie. Informatievoorziening vindt plaats door mensen of door (semi-)geautomatiseerde systemen. De rol van informatie- en communicatietechnologie (ICT) in informatievoorziening wordt steeds groter en belangrijker. Startpunt voor het besturen van de informatievoorziening zijn de bestuurlijke doelen van de organisatie. Deze op de bestuurlijke visie en strategie gebaseerde sturing van de informatievoorziening vindt zijn beslag in informatiestrategie en beleid.

Vanuit de informatiestrategie en het informatiebeleid (als die er zijn) wordt de basis gelegd voor de inrichting van de informatievoorziening. Naast informatiestrategie en –beleid onderscheiden we in de Quick Scan de volgende lagen in de informatievoorziening:

- Toepassingen;
- Gegevens;
- Infrastructuur;
- I&A-organisatie.

Met behulp van de scan breng je de huidige situatie van deze lagen in kaart. Met behulp van de Quick Scan kan ook een beeld van de gewenste situatie worden aangegeven. Deze architectuurlagen zijn van belang in alle organisaties, zowel publiek als privaat en groot als klein. Afhankelijk van de ambitie van de organisatie en het samenwerkingsverband waarin de organisatie deelneemt, haar taak of opdracht, kunnen andere lagen, zoals beveiliging en identiteit en authenticiteit, van belang zijn. Hieronder worden de lagen kort toegelicht:

Informatiestrategie &-beleid

Met informatiestrategie wordt de bijdrage, die de informatievoorziening moet leveren, aan de te bereiken bestuurlijke doelstellingen bedoeld. De informatiestrategie is de schakel tussen de organisatiestrategie en de informatievoorziening en moet er voor zorgen dat beide met elkaar in overeenstemming zijn (alignment). Voor een goede uitvoering van bijvoorbeeld het geïntegreerd OL2000 loket, integraal management en wijkgericht werken als bestuurlijke strategie, zul je in termen van informatiestrategie moeten streven naar het ontsluiten van relevante informatie van de betrokken backoffices naar het loket (frontoffice) in het geval van geïntegreerd werken. Dit heeft consequenties voor de gehele informatievoorziening. De informatievoorziening moet bijvoorbeeld over een functionele architectuur beschikken, waarin afstemming tussen de verschillende applicaties in de frontoffice en de backoffice is geregeld. Op gegevensniveau moeten definities worden gelijk getrokken en moeten gegevens worden gedeeld.

Toepassingen

Op functioneel niveau wordt beschreven welke informatiesystemen er zijn, hoe zij onderling samenwerken en welke functies zij moeten verrichten. In de functionele architectuur worden dus de applicaties, die uit de processtappen moeten ontstaan en de verbindingen die deze applicaties moeten hebben (met andere applicaties van de eigen of andere organisaties) beschreven. Meestal worden toepassingen aangeschaft op het moment dat er behoefte aan is, zonder stil te staan bij de mogelijke samenhang met andere informatiesystemen. Hierdoor ontstaat een wirwar aan applicaties: spaghettiarchitectuur. Daarnaast wordt nauwelijks bijgehouden welke wijzigingen applicaties hebben ondergaan. Hierdoor is het vaak niet mogelijk om functionaliteit te wijzigen, toe te voegen of bestaande applicaties op elkaar aan te sluiten. Applicaties kunnen dan niet of nauwelijks gegevens uitwisselen. Veel overheidsorganisaties hebben hier nog last van.

Gegevens

De informatiebehoefte van de organisatie ligt ten grondslag aan de gegevensarchitectuur. Op de gegevenslaag praten we over gegevensdefinities, gegevensmanagement, en gegevensbeheer. Gegevens vormen de input voor een dienstverlenings- of bedrijfsvoeringsproces(stap). Elke processtap genereert ook weer gegevens. Deze kunnen vervolgens weer de trigger zijn voor een volgend proces(stap). Informatiesystemen zorgen ervoor dat gegevens worden opgenomen, bewerkt en worden verstuurd als output naar een volgend proces(stap). Sturen op gegevens is dus zeer wezenlijk: de brandstof van een dienstverlenings- of bedrijfsvoeringsproces. Gegevensmanagement is het geheel van taken, gericht op het besturen van de gegevenshuishouding: het geheel van mensen, middelen en procedures dat is gericht op het definiëren, verzamelen, registreren, bewerken, opslaan, beheren en ter beschikking stellen van gegevens.

Vaak zien we dat een aantal gegevens slechts van belang is voor individuele organisaties, andere gegevens worden door meerdere organisaties gebruikt. Dan komt het principe van eenmalige opslag, meervoudig gebruiken om de hoek kijken samen met de basisregistraties.

Infrastructuur

In de technische infrastructuur schetst men een beeld van de benodigde hardware en netwerken. Vragen als welke netwerken, servers, computers en besturingsssoftware zijn nodig en hoe kan betrouwbaar en veilig elektronisch worden gecommuniceerd, worden beantwoord. Ook op infrastructuurniveau moeten afspraken worden gemaakt. Veelal zie je dat wanneer op het niveau van toepassingen en gegevens afspraken zijn gemaakt de technische infrastructuur kan worden afgeleid. Andersom is echter ook mogelijk. Veel landen zijn gestart vanuit een technische invalshoek, zoals Australië, Verenigd Koninkrijk en Nieuw Zeeland. Deze landen zijn nu bezig met de vertaling van infrastructurele afspraken naar het applicatie-, gegevens-, beleids- en strategisch niveau. Ook bij een Nederlands voorbeeld, het Routeringsinstituut Nationale InformatieStromen (Rinis), zie je deze aanpak duidelijk terugkomen. Rinis was oorspronkelijk een infrastructurele oplossing om gegevensuitwisseling in de sociale zekerheidssector te ondersteunen. Inmiddels is Rinis gebaseerd op een functionele architectuur, zijn er afspraken op gegevensniveau over het hanteren van definities

en is er een gegevenswoordenboek. Deze zaken zijn nu randvoorwaarden voor de infrastructuur.

I&A²-organisatie

De afdeling I&A is verantwoordelijk voor het technisch beheer en onderhoud van informatiesystemen en infrastructuur. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan het inrichten en bemensen van de helpdesk en het afsluiten en beheren van servicecontracten. In de I&A architectuur wordt vastgelegd op welke wijze het technische beheer en onderhoud van informatiesystemen en de technische infrastructuur wordt vormgegeven. We hebben het hierbij dus over het geheel van processen, procedures en afspraken waarmee de afdeling I&A in staat is de organisatie optimaal te ondersteunen met haar technische ICT-expertise. Daarnaast kennen we een informatiebeleidsfunctie. Informatiebeleid heeft een directe relatie met informatiestrategie en -beleid en heeft daarmee veel raakvlakken met organisatiestrategie en -beleid: richtinggevend. Veel I&A-organisaties zijn in de praktijk ook verantwoordelijk voor informatiebeleid en informatieplanning. Vaak nemen ze ook de verantwoordelijkheid voor de informatiestrategie op zich, omdat niemand anders dat doet. Hiermee wordt het strategisch belang van informatievoorziening en ICT in een organisatie onderschat.

De vijf fasen in de ontwikkeling van informatievoorziening

Analoog aan de vijf fasen, die worden onderkend, in de INK-positiebepaling, zijn vijf ontwikkelingsfasen in de informatievoorziening te onderkennen.

In fase I speelt informatievoorziening op strategisch niveau geen belangrijke rol. Veel publieke organisaties, zowel op lokaal, regionaal als nationaal niveau, bevinden zich nog in deze fase. Er gebeuren tal van dingen op het terrein van de informatievoorziening maar een overkoepelende visie op wat er zou moeten gebeuren, ontbreekt vaak. Ook heeft de organisatie geen informatiebeleid vastgelegd. Iedere afdeling c.q. dienst bepaalt zelf de eigen informatievoorziening. Veel grote gemeenten bevinden zich in deze fase. Dit hangt vaak samen met de toepassing van het concernmodel: integraal management voor de diensten/sectoren.

In fase II is er een informatiestrategie vastgesteld door het management die aansluit op en een bijdrage levert aan de bestuurlijk doelen van de organisatie. Organisatie & informatievoorziening worden hier op elkaar afgestemd. De strategie is uitgewerkt in een informatiebeleidsplan. Informatievoorziening wordt niet langer door afdelingen afzonderlijk geregeld maar afdelingen committeren zich aan 'gemeenschappelijke' standaarden zoals deze in de organisatie zijn afgesproken.

In fase III draagt de informatiestrategie van de organisatie –voor zover gewenst – bij aan de informatiestrategie van de directe ketenpartners. In deze fase blijft de keten nog beperkt tot samenwerkingspartners waarmee op operationeel niveau het meest intensief mee wordt samengewerkt (de directe ketenpartners). Dit is vastgelegd in het informatiebeleid van de diverse organisaties. Hierdoor wordt informatie-uitwisseling over de grenzen van de organisatie heen vanuit beleid ondersteund. In de OOV-sector zijn brandweer, politie en GG&GD directe ketenpartners.

In fase IV wordt de informatiestrategie afgestemd op de 'integrale' informatiestrategie van alle ketens. Samenwerking bij het ontwikkelen van de informatiestrategie en het informatiebeleid vindt plaats met alle partners uit de verschillende keten. Het informatiebeleidsplan geeft richting aan het gebruik van sectorbrede en zelfs nationale standaarden. Voorbeeld van fase IV zijn de GBA-modernisering en het programma Stroomlijning Basisgegevens.

² I&A is een afkorting voor informatisering en automatisering. Het gaat hier specifiek om het technisch beheer. Informatiemanagement, vaak ook onderdeel van de afdeling O&I of I&A, wordt in de Quick Scan gerekend onder de strategie & beleid.

In fase V is de informatiestrategie zelfs gebaseerd op internationale afspraken. Er wordt gebruik gemaakt van internationale gegevensstandaarden zoals bijvoorbeeld het ISBN-nummer dat een internationale standaard is voor de identificatie van boeken.

De EGEM Quick Scan geeft dus, per laag, een beeld van in welke fase van ontwikkeling de informatievoorziening van uw gemeente zich bevindt. Op basis van de in paragraaf 1.3 geschetste algemene ontwikkelingen en uw gemeentespecifieke ontwikkelingen kan tevens worden vastgesteld naar welke fase van ontwikkeling van informatievoorziening uw de komende jaren streeft. Dit geeft u handvatten voor concrete verbeteracties.

1.4. Toekomst ontwikkelingen E-gemeenten

1.4.1. Inleiding

Naast gemeentespecifieke issues op het terrein van informatievoorziening is er een aantal belangrijke landelijke ontwikkelingen op het terrein van informatievoorziening met grote consequenties voor gemeenten. In deze paragraaf geven we inzicht in deze ontwikkelingen. In het actieprogramma 'De Andere Overheid' worden, door de minister Thom de Graaf van Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties vier actielijnen gedefinieerd waarlangs vernieuwing en modernisering van de overheid vorm moet krijgen.

Kern voor gemeenten is in ieder geval dat:

- 65% van alle overheidsdienstverlening ook elektronisch via Internet (naast post, balie en telefoon) plaatsvindt in 2007;
- Gegevens eenmalig door burgers en bedrijven worden verstrekt én meervoudig worden gebruikt;
- In 2004 een landelijke authenticatievoorziening voor burgers en bedrijven komt waarmee veilige en betrouwbare elektronische dienstverlening mogelijk wordt;
- Vijf basisregistraties worden geïmplementeerd. Hiervan komen drie in beheer van de gemeenten.

Wat de afzonderlijke actielijnen inhouden lichten we hieronder kort toe.

De overheid gaat de dienstverlening aan de burger verbeteren

De klant vraagt om betere kwaliteit van dienstverlening, meer snelheid, betere bereikbaarheid van de overheid en maatwerk waar mogelijk. Gezien de ontwikkelingen in andere (commerciële) sectoren, zoals bijvoorbeeld de banken, de reisbranche, de verzekeringsbranche en de autoverhuur is dit ook een terecht verzoek. De kwaliteit van de publieke dienstverlening moet en kán beter.

Meer en beter gebruik van ICT, in de brede zin des woords, vormt een belangrijk instrument om dat te bereiken.

Een belangrijk uitgangspunt voor een betere dienstverlening is het principe van eenmalige gegevensverstrekking en meervoudig gebruik. De burger moet nu op tal van plekken dezelfde veel gebruikte gegevens, zoals NAW gegevens, melden om toegang te krijgen tot bijvoorbeeld gemeentelijke dienstverlening. In België is al in de wet voor het sociale zekerheidsdomein vastgelegd dat burgers niet meer dan één keer om een bepaald type gegeven mag worden gevraagd, zoals bijvoorbeeld naam, adres en woonplaats. Indien gegevens al bekend zijn bij de eigen of andere overheidsorganisaties moeten de gegevens daar worden opgehaald. Via de Kruispuntbank, de centrale informatiemakelaar, worden deze gegevens uitgewisseld. Deze Kruispuntbank zorgt ervoor dat gegevens van burgers gedeeld worden tussen meer dan honderd aangesloten overheidsorganisaties. Hierbij zijn strenge beveiligingsmaatregelen genomen en wordt rekening gehouden met de privacy van burgers. Om bijvoorbeeld te toetsen welk recht een burger heeft op een uitkering wordt via de Kruispuntbank *niet* gevraagd hoe hoog het vermogen van iemand is maar of het vermogen hoger is dan een vastgesteld bedrag. Het antwoord is dan een ja of een nee.

Overheidsorganisaties in Nederland werken niet of nauwelijks samen. Soms uit onwil, omdat ze elkaars gegevens niet vertrouwen en daardoor schaduwadministraties bijhouden, maar vaak ook uit onwetendheid. Eenmalige gegevensverstrekking is niet mogelijk zonder basisregistraties. Voor de basisgegevens over personen (GBA), bedrijven (BBR), gebouwen, vastgoed, adressen en geografische basiskaarten wordt dit geregeld door de aanwijzing van verplicht te gebruiken basisregisters, waarvoor uiterlijk in 2007 de wetgeving zal zijn ingediend bij de Tweede Kamer. Eenmalige verstrekking zal tevens gelden voor een nog aan te wijzen lijst van andere gegevensbestanden. Gemeenten als Voorst³ en Den Haag⁴ hebben al stappen gezet op het gebied van basisregistraties.

Om te zorgen voor probleemloze elektronische gegevensuitwisseling met en tussen overheidsorganisaties, wordt een beperkte set (open) standaarden vastgesteld.

Er zullen voorzieningen worden getroffen voor veilig elektronisch verkeer tussen overheid en burgers of bedrijven. Hiertoe zal in 2004 een authenticatievoorziening voor burgers en een voorziening voor bedrijven worden ingericht, die voor de gehele overheid ter beschikking komt⁵. Deze voorziening komt uiterlijk op 1 januari 2005 beschikbaar voor gemeenten. De gemeente Enschede gebruikt vanaf april 2004 deze voorziening als pilot. De voorziening is een eerste aanzet tot een volwaardige infrastructuur voor elektronische beveiliging en identificatie, zoals ook een Burger Service Nummer, een elektronische identiteit, een elektronische handtekening en een PKI.

Tevens zal het kabinet een kader ontwikkelen, waarbinnen de informatierelaties tussen overheden kunnen worden geplaatst: algemene beginselen van behoorlijke bestuurlijke informatierelaties.

Daarnaast wordt het principe van multi-channelling, het gebruik van meerdere distributiekanaalen langs elkaar, onderschreven. Het Internet krijgt een positie in de communicatie met de burger, naast de balie, de telefoon en de post. Deze kanalen moeten met elkaar worden geïntegreerd en worden ondersteund door één informatie-infrastructuur. Dit zodat de burger ongeacht het gekozen kanaal altijd hetzelfde antwoord krijgt. Sterk hiermee samen hangt de omslag van aanbod naar vraaggerichte dienstverlening. Overheidsorganisaties ontsluiten informatie nog vaak volgens aanbodgerichte structuren, die niet aansluiten bij de belevingswereld en logica van de klant. De klant centraal stellen in plaats van de organisatie, is een omslag die de meeste overheidsorganisaties nog moeten maken. Hierbij past ook het leveren van maatwerk. De Jellinekkliek⁶ in Amsterdam, waar hulpverleners online anonieme verslaafden 'te woord staan', en het Universitair Medisch Centrum⁷ in Utrecht waar ouders van te vroeg geboren kinderen via een webcam en Internet het kind kunnen volgen, zijn aansprekende vormen van maatwerk dienstverlening. Geïntegreerde dienstverlening is ook zo'n voorbeeld van maatwerk dienstverlening in een gemeente. Een burger die naast een bouwvergunning ook een kapvergunning nodig heeft moet bij één loket van de gemeente terecht kunnen en worden geholpen. Een situatie die nog maar in weinig gemeenten wordt gerealiseerd.

Tot slot wil het kabinet dat alle overheidsorganisaties, die frequent contacten met burgers hebben, aan het einde van de kabinetsperiode een 'kwaliteitscontract' hebben afgesloten met de mensen die haar diensten afnemen. De voortgang en de resultaten hiervan zullen jaarlijks worden gepubliceerd, te beginnen met een nulmeting in 2004.

³ www.vorst.nl

⁴ www.denhaag.nl, www.denhaag.nl/ict

⁵ De Burgervariant staat bekend onder de naam Nieuwe Authenticatie Voorziening zie meer hierover op www.egem.nl en www.burgerpin.nl. De Bedrijvenvariant wordt door de Belastingdienst ontwikkeld in 2004.

⁶ (www.jellinek.nl/contact/direct-contact.php)

⁷ (www2.umcutrecht.nl/afdeling/overzicht/overzicht.asp),

De overheid gaat minder en anders regelen

De doelstelling voor het verminderen van de administratieve lasten voor de burger, want dat wordt bedoeld met minder en anders regelen, is een verlaging van 25% in 2006. Deze taakstelling geldt in principe alleen voor de rijksoverheid. Het kabinet wil echter ook in gesprek met gemeenten om een plan van aanpak 'vermindering administratieve lasten' te realiseren. Een overheid die minder en anders gaat regelen dient meer verantwoordelijkheden over te brengen naar maatschappelijke organisaties en marktpartijen, oftewel zelfregulering.

Minder en anders regelen doelt ook op een meer netwerkachtige manier van samenwerken. De gemeente is onderdeel van verschillende ketens en moet, wil de klant centraal komen te staan en wil ze effectiever en efficiënter gaan functioneren, anders gaan werken. Bestaande processen worden geanalyseerd en mogelijk, samen met partners in de keten, opnieuw ontworpen met klantgerichtheid, effectiviteit en efficiency als belangrijke randvoorwaarden. ICT is hierbij een belangrijk hulpmiddel. De banken maken bijvoorbeeld slim gebruik van de klant bij het invoeren van data in de administratie via het Internetbankieren. De klant vervangt hier feitelijk de datatypiste, neemt hiermee het werk van de bank over, betaalt er voor en is nog tevreden ook!

De rijksoverheid gaat zichzelf beter organiseren

Deze actielijn heeft betrekking op toezicht en handhaving: het kabinet wil de eenzijdige hiërarchische en detaillistische wijze, waarop toezicht en controle op uitvoeringsorganisaties (en decentrale overheden) wordt uitgeoefend, aanpassen. Op veel terreinen kan het primaire toezicht vooral worden uitgeoefend binnen de verhoudingen die in de samenleving bestaan tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers onderling. De rol van de overheid als toezichthouder wordt dan een andere: zij houdt vaker toezicht op het toezicht (metatoezicht). Een goed buitenlands voorbeeld hiervan is de politie in een district in het Verenigd Koninkrijk die burgers direct betreft bij de opsporing van criminelen⁸.

Daarnaast zal sprake zijn van bundeling van taken. De rijksoverheid wil, waar mogelijk, het shared service concept toepassen op de bedrijfsvoeringaspecten van het rijk. Daarvoor wordt een aantal verkenningen gestart, waarin alle ondersteunende en uitvoerende diensten onder de loep worden genomen; voorlichting, ICT, financiën, facilitaire diensten en inning van bestuurlijke boetes, naast personeelsregistratie en salarisadministratie. Een voorbeeld van zo'n gemeentelijke shared service is het ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Fryslân (ISZF)⁹.

Hier maken hiërarchische verhoudingen plaats voor nieuwe vormen van samenwerking.

De rijksoverheid gaat haar relaties met provincies en gemeenten vernieuwen

Enerzijds gaat het hier om ketenregie. Dit kan door processen te herontwerpen, te ondersteunen en door intelligent gebruik te maken van ICT. Het kabinet laat tenminste tien ketens doorlichten op de mogelijkheden om met behulp van ICT de keten effectiever en efficiënter te laten presteren. Anderzijds gaat het ook om de financiële relatie tussen rijk en gemeenten. Het rijk wil de financieringsstromen gaan decentraliseren. Dit zou wel eens kunnen betekenen dat hetzelfde met minder financiële middelen moet worden uitgevoerd.

Résumerend

Bovenstaande actiepunten uit het actieprogramma Andere Overheid zijn nog niet geëffectueerd, maar geven wel de richting van de ontwikkeling van de overheid aan. Er zijn geen sancties verbonden aan het niet naleven ervan, maar het geeft wel aan dat gemeenten hierover moeten nadenken. Er moet gekozen worden en deze keuze moet transparant zijn voor de burger en het bedrijf in de gemeente. Daarbij komt nog dat aan een aantal zaken niet ontkomen kan worden, omdat daar wettelijke bepalingen voor komen. Daarbij kan gedacht

⁸ www.avonandsomerset.police.uk.

⁹ www.iszf.nl

worden aan de wet op de basisregistraties, maar ook de wet PUBER. Deze laatste zal veel vragen van contentmanagement en digitale dienstverlening van de gemeente.

Daarnaast zullen de relaties tussen overheid, burgers, bedrijfsleven en samenleving vernieuwen. De burger wil meer betrokken worden bij belangrijke keuzes die voorliggen, met name op lokaal niveau. Interactieve beleidsvorming en transparantie zijn daarbij twee kernbegrippen. Een aardig voorbeeld van interactieve beleidsvorming in Nederland is het Rotterdamse initiatief met betrekking tot een aantal wijken op de zuidelijke maasoever waarbij burgers door middel van een spelapplicatie betrokken werden bij de herinrichting van hun wijk¹⁰.

¹⁰ www.kopvanzuid.nl

2. Resultaten EGEM Quick Scan G4

2.1. Inleiding

De verwachtingen van de deelnemers over de Quick Scan waren bij de start van de workshop vooral gericht op de uitkomsten. Naast interesse in de dingen die op gemeenten afkomen op het gebied van de informatievoorziening, waren de deelnemers toch vooral gebrand op speerpunten voor samenwerking. Materieel zitten de gemeenten in dit Friese samenwerkingsverband al dicht bij elkaar. De verwachting is dat op het gebied van de informatisering en informatievoorziening nog veel ontwikkeld kan worden en dat de partners elkaar daarbij kunnen helpen en aanvullen. De deelnemers waren benieuwd naar de te zetten stappen, waarbij automatisering eigenlijk op een tweede plaats zou moeten komen. 'Eerst maar eens werken aan het informatiseringsbeleid. Kijken of er stappen vooruit gezet kunnen worden.'

Natuurlijk was men ook benieuwd naar het overzicht van de stand van zaken op het gebied van de informatievoorziening bij de afzonderlijke gemeenten in het samenwerkingsverband. En met name de daaropvolgende onderlinge vergelijking van resultaten. Het was aan EGEM om de workshop in ieder geval 'niet saai' te laten zijn. Uiteindelijk bleek uit de evaluatie dat de workshop gelukkig niet als zodanig is geëvalueerd.

In de workshop werden de individuele 'ist' situaties op het gebied van de organisatieontwikkeling en de informatievoorziening gebruikt als gemeenschappelijk vertrekpunt. In de volgende paragrafen wordt besproken wat de gezamenlijke resultaten¹¹ waren die uit de workshop EGEM Quick Scan van 30 juni jl. naar voren kwamen. Het gaat hierbij zowel om de resultaten van de verkorte INK scan die is gehouden, alsmede de uitkomsten van de positiebepaling informatievoorziening. Er zal steeds eerst een totaaloverzicht van de afzonderlijke resultaten worden gepresenteerd, waarop vervolgens de kansen voor samenwerking worden aangegeven. Het gaat hierbij vooral om de uitkomsten van de gevoerde discussie. In de bijlagen ! tot en met IV worden de individuele resultaten per gemeente kort besproken.

2.2. Organisatieontwikkeling

Huidig niveau

In de rapportage wordt een algemeen beeld gegeven van de gemeenten in het samenwerkingsverband aan de hand van figuur 1. Overwegend bevinden de gemeenten uit de G4 zich in de eerste fase van organisatieontwikkeling volgens het INK model of ontwikkelen zich op dit moment naar de tweede fase. De eerste fase betekent dat de gemeentelijke organisatie vooral activiteit georiënteerd is, terwijl in de tweede fase de processen in de organisatie over afdelingsgrenzen heen worden ingericht: sectorgericht.

Over het algemeen genomen beschikken de gemeenten over managers die qua fasering iets voorlopen op de andere organisatiegebieden, oftewel management die zich steeds meer leidend en zelfs coachend gaat opstellen. Dit terwijl de meeste personeelsleden meer vakinhoudelijk nog met de uitvoering van taken bezig zijn. Het is begrijpelijk dat het management voorloopt op de andere fasen. Het management houdt zich immers bezig met het verkennen van ontwikkelingen en stimuleren samenwerking. Ook in dit samenwerkingsverband is dat het geval.

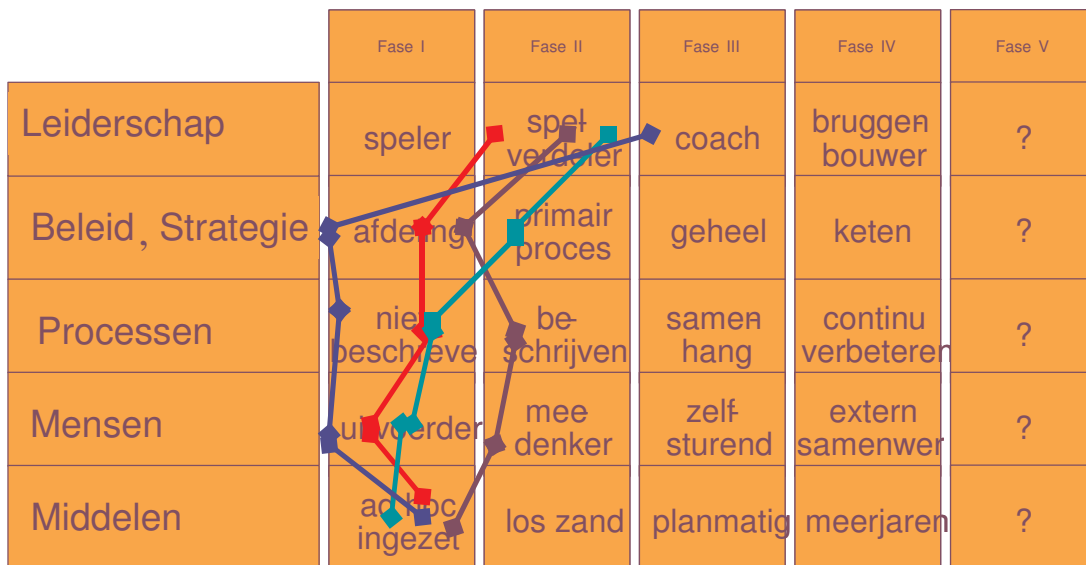
¹¹ De resultaten zijn gebaseerd op het gemiddelde van de scores van de workshopdeelnemers.

Wat bij de gemeenten in het samenwerkingsverband achterblijft is de vertaling van visie naar beleid. Datgene wat het management meekrijgt van buiten de organisatie, plus de visie die zij hebben over organisatieontwikkeling zouden moeten leiden tot beleid voor de organisatie. De visie van het hogere management zit veelal in de hoofden en is niet vertaald naar strategie voor de organisatie. Dit maakt ook de vertaling van de visie naar beleid lastig. Waaraan moeten de activiteiten van de organisatie een bijdrage leveren? De eerste stappen zijn bij de Friese gemeenten al wel gezet.

Gebrek aan uitgewerkt en breed gecommuniceerd beleid heeft invloed op de overige organisatieonderdelen. Zo heeft de huidige inzet van middelen op dit moment nog een ad hoc karakter. Bovendien is het ontbreken van beleid een verklaring voor de veelal nog niet beschreven processen. Beschrijving van processen zal vooral op AO niveau (ten behoeve van 'control') zijn en niet op het niveau van dienstverlening. De samenhang tussen producten en diensten is niet zichtbaar in beeld gebracht.

Het personeel zal de komende tijd mee worden genomen in een meer meedenkende rol, welke met name gericht is op de bijdrage aan de dienstverlening richting burger. De loketmedewerker is dan generalist, waardoor de één-loket-gedachte optimaal tot uitdrukking komt. Op dit moment is de medewerker over het algemeen nog een vakinhoudelijke specialist met betrekking tot een specifiek onderwerp. Dit is de oorzaak van het feit dat niet actief wordt gezocht naar verbanden en producten die met dit vakgebied samenhangen.

Middelen worden niet in samenhang ingezet, maar vaak nog los van elkaar en ad hoc. Er worden vaak nog geen middelen toegekend aan sectorbrede of gemeentebrede processen en diensten.



Blauw: MD

Rood: FD

Groen: LD

Paars: HB

Figuur 1: Organisatie ontwikkeling van de G4¹²

¹² MD = Menaldumadeel; FD = Ferwerderadiel; LD = Leeuwarderadeel; HB = Het Bildt

Gewenst niveau

De huidige ontwikkelingen leiden naar een gemeentelijke organisatie waarin de klant centraal staat en de klant ook uitgangspunt is voor het dienstverleningsproces, een fase III organisatie. Dienstverlening vindt zo veel mogelijk geïntegreerd plaats, waardoor de klant niet langer meerdere loketten langs hoeft voor het verkrijgen van samenhangende producten (zoals bijvoorbeeld een bouwvergunning en een kapvergunning). Processen zijn in samenhang met elkaar beschreven en geoptimaliseerd. De gemeente werkt dan ook samen met directe ketenpartners om de dienstverlening naar de klant toe zo optimaal mogelijk te kunnen verlenen. Beleid en strategie zijn hier op aangepast. Er is gemeentebreed beleid ontwikkeld dat intern is afgestemd. De medewerkers zijn veel meer generalisten geworden die beschikken over een goed netwerk en ze zijn in staat om met het netwerk contacten te onderhouden. Sociale vaardigheden zijn hierbij in grote mate van belang. De middelenfuncties worden in lijn met het beleid en de strategie planmatig ingezet.

Het werken naar deze organisatieontwikkeling betekent voor de gemeenten in het G4 samenwerkingsverband dat deze zich eerst zullen moeten richten op de hierboven genoemde aspecten. De aandacht is daarbij nu gericht op de ontwikkeling naar fase II in het managementmodel uit figuur 1. Met name op het gebied van processen, mensen en middelen zal er aandacht voor meer organisatie nodig zijn. Processen moeten op dienstverleningsniveau worden beschreven en middelen dienen planmatig en afdelingsoverstijgend ingezet te worden. Het personeel moet over de afdeling heen meedenken op sectorbrede aandachtsgebieden. Dit zijn punten die opgepakt kunnen worden in het kader van de huidige ambities. Samenwerking op deze gebieden is mogelijk door elkaar inzicht te geven in de manier waarop deze acties worden opgepakt binnen de verschillende gemeenten in het samenwerkingsverband. De ontwikkelingen zijn echter vooral organisatiespecifiek, aangezien dit ingrijpt op de inrichting van de gemeentelijke organisatie.

Het gewenste organisatieniveau heeft consequenties voor de informatievoorziening. Waar de afzonderlijke gemeenten op het gebied van informatievoorziening staan, is weer aangegeven in de bijlagen. In de volgende paragraaf staat het overzicht van de uitkomsten van de Quick Scan voor de informatievoorziening weergegeven. Uit een vergelijking van de resultaten en de discussie daarover zijn een aantal speerpunten voor samenwerking gedestilleerd.

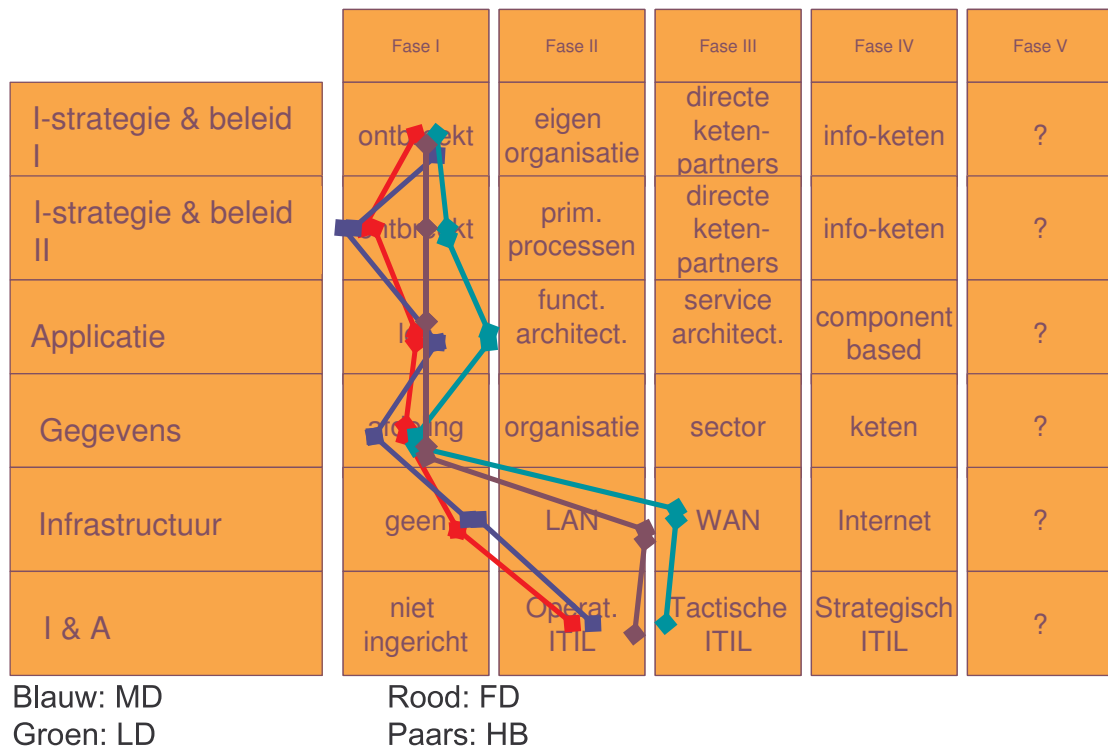
2.3. Informatievoorziening

Uit het totaaloverzicht (figuur 2) wordt duidelijk dat de individuele gemeenten niet veel van elkaar verschillen in de mate van ontwikkeling van hun informatievoorziening. Gemiddeld genomen bevinden de gemeenten zich in de eerste fase van het model. Een aantal gemeenten is bezig zich te ontwikkelen naar fase II.

Bij de gemeenten uit de G4 ontbreekt het nog aan richtinggevend beleid en strategie vanuit de organisatie op het gebied van de informatievoorziening. Als er strategie wordt vastgesteld dan is dat vaak geïnitieerd vanuit de ICT-organisatie. In de informatiestrategie moeten bestuur en management, in samenspraak met informatiemanagers en ICT'ers, aangeven hoe de informatievoorziening en de inzet van ICT kan bijdragen aan het behalen van bestuurlijke doelstellingen. Zonder deze strategie zullen de I&A'ers in deze gemeenten zich richten op de techniek. Dit verklaart de wat verder gevorderde inrichting van de infrastructuur en de inrichting van de I&A organisatie. Dit zijn de onderdelen van de informatievoorziening waar de ICT'ers met name goed in zijn, het betreft direct het eigen vakgebied.

Algemeen kan worden gesteld dat momenteel bij de gemeenten in het samenwerkingsverband de afdelingen geheel zelfstandig bepalen wat zij doen aan vakinhoudelijke automatisering en wanneer zij dat doen. Dit heeft te maken met de taak- en productgerichte cultuur in de organisaties. Het concernbelang zal daardoor niet belangrijker zijn dan de eigen belangen. Een beleidsplan dat afdeling overstijgend is, zal daardoor ook

niet zo snel geaccepteerd worden. Het is de verantwoordelijkheid van het managementteam om, ondersteund door de ICT-afdeling, te komen tot het formuleren en uitdragen van een gemeentebreed informatiebeleid. Daarnaast dient gecontroleerd te worden of de beleidsinformatie in alle lagen van de gemeente is geland.



Figuur 2: De informatievoorziening bij de gemeenten individueel

Uit het totaalbeeld blijkt ook dat het nog ontbreekt aan een architectuur voor de toepassingen, waarin de applicaties binnen de gemeente een plek hebben gekregen in de processen en de onderlinge verbanden zijn aangegeven. Het is legitiem om in dit geval de architectuur van een leverancier over te nemen, maar daarin schuilt wel het gevaar dat de afhankelijkheid van de leverancier te groot wordt. Goed opdrachtgeverschap is dan van belang om deze 'vendor lock in' te voorkomen. Er wordt momenteel wel ingezet om het concernbelang boven dat van de afdelingsgerichte belang te stellen. Er worden afspraken gemaakt over het consulteren van de ICT afdeling bij de aanschaf van applicaties. Het besef van samenhang van systemen is wel degelijk aanwezig. Ook zijn verschillende systemen al met elkaar gekoppeld. Men wil af van de eilandautomatisering en de 'exoten' in de organisatie. Het ontbreken van de architectuur is een direct gevolg van het ontbreken van goede procesbeschrijvingen op dienstverleningsniveau. Hierdoor kunnen applicaties niet aan de processen gekoppeld worden.

Dit laatste verklaart ook het afdelingsgerichte gegevensbeheer. Uit het overzicht van applicaties en hun onderlinge verbanden volgt welke gegevens worden opgeslagen en de verbanden daartussen. De Friese gemeenten zitten op het gebied van gegevensmanagement nog in het begin van de eerste fase. Het beheer van gegevens gebeurt 'onder water'. In het kader van de wet op de basisregistraties is het echter wel van belang dat hier de nodige aandacht voor komt. Het managementteam moet gegevensmanagement als een issue adopteren en verantwoordelijken voor gegevensbeheer benoemen en sturen.

2.4. Kansen voor samenwerking informatievoorziening

In de volgende paragrafen wordt per architectuurlaag aangegeven wat aan de hand van bovenstaande resultaten mogelijkheden voor samenwerking zijn.

2.4.1. Informatiestrategie

Een quick win voor een eerste vorm van samenwerking tussen de vier Friese gemeenten is te halen door het delen van kennis over wat er op het gebied van de informatievoorziening op deze gemeenten afkomt. De gemeenten in het samenwerkingsverband lijken veel op elkaar en zullen te maken hebben met dezelfde problematiek. Het gezamenlijk naar buiten kijken zal zich ook moeten richten op ketens en ketensamenwerking. Eventueel kan in gezamenlijkheid worden nagedacht over de benodigde informatievoorziening voor verdere ketensamenwerking. Kansen voor samenwerking zitten ook in het gezamenlijk ontwikkelen van een rapportage instrument en bijvoorbeeld ook de benoeming van indicatoren voor rapportage over de informatievoorziening. De instrumenten kunnen dienen in de communicatie over de stand van zaken betreffende informatievoorziening richting management en bestuurders van de gemeente. Het is evenwel een idee om een indruk op te doen bij het ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Fryslân (ISZF), een samenwerkingsverband tussen zes kleinere gemeenten. Het ISZF kan vertellen over de ervaringen met samenwerking en eventuele valkuilen.

2.4.2. Informatiebeleid

Mogelijkheden voor samenwerking liggen vooral in het gezamenlijk ontwikkelen van een aanpak voor het informatiebeleid. Gedacht kan worden aan het samenwerken aan prestatie-indicatoren die voor het informatiebeleid kunnen worden afgesproken. Voor een groot deel zullen deze overeenkomen bij de individuele gemeenten. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het delen van procesbeschrijvingen. Veel ketenprocessen zijn in de verschillende gemeenten hetzelfde. Daarnaast is het zinvol om gezamenlijk te kijken naar de koppeling van ICT aan de planning & control cyclus. Hoe kun je dat binnen de gemeente inrichten en stroomlijnen, zodanig dat er een goed beeld ontstaat op de informatievoorziening in de gang van zaken van alledag.

Zo kunnen de samenwerkende gemeenten werken aan de ontwikkeling van een kapstok voor informatiebeleid. Belangrijk voor informatiebeleid is commitment in het MT en bestuur. Bij de kapstokontwikkeling moet daarom aandacht komen voor beleidsvoorbereiding en het creëren van draagvlak en manieren voor sturing vanuit het management en bestuur. Gemeenten in het samenwerkingsverband kunnen samen werken aan de benodigde 'sense of urgency' om samenwerking op het gebied van de informatievoorziening op de agenda te zetten. Zo kan bijvoorbeeld de invoering van de Wet KPB (Kenbaarheid Publiekrechtelijke Beperkingen) samen worden opgepakt. Dit moeten alle gemeenten doen en activiteiten hierop zijn nog niet ondernomen.

2.4.3. Toepassingen

Ook op het gebied van de applicaties in de gemeenten is een belangrijke mogelijkheid voor samenwerking gericht op ontwikkeling van beleid. De gemeenten kunnen samen werken aan een structuur waarbij management en bestuur in gezamenlijkheid en gemeentebreed betrokken worden bij beslissingen over de juiste samenhang en inzet van toepassingen.

In een dergelijke architectuur wordt vastgesteld met welke functionaliteit de informatiesystemen de processen dienen te ondersteunen, wat de onderlinge samenhang tussen de systemen dient te zijn en op welke wijze de systemen met elkaar moeten kunnen communiceren zodat gegevens uitgewisseld kunnen worden. Een dergelijke architectuur is de basis voor het aanschaffen van applicaties en toepassingen. Het samenwerkingsverband bestaat uit dezelfde soort gemeenten met gelijke omvang. Voor een groot deel zullen de architecturen overeenkomen. Gezamenlijk kan worden gewerkt aan het inrichten van een proces om de architectuur vast te stellen en te beheren.

Er zijn twee specifieke onderwerpen voor samenwerking genoemd: Geografische Informatiesystemen (GIS) en webapplicaties. Het samenwerken op beide onderwerpen is een vervolg op gezamenlijk vastgestelde kaders voor beleid. Er zijn goede mogelijkheden om samen te werken aan de inkoop of ontwikkeling en de implementatie van genoemde applicaties. Als duidelijk is in welk kader dit plaatsvindt en in welk samenhangend geheel deze toepassingen geplaatst worden, kan een gezamenlijke aanpak vruchten afwerpen. Er zijn al bekende voorbeelden van gezamenlijke doorontwikkeling van webapplicaties die bij meerdere gemeenten worden ingezet. Denk bijvoorbeeld aan de Web Intake System User Group (WUG).

2.4.4. Gegevens

De gemeenten in het samenwerkingsverband staan allen nog aan het begin van de ontwikkeling van gegevensmanagement in de organisatie. Genoeg kansen voor samenwerking op dit gebied. Bij gemeenten die verder zijn op dit gebied kan het samenwerkingsverband afkijken. Vervolgens kan gezamenlijk gewerkt worden aan het vaststellen van een informatiearchitectuur: welke gegevens worden door welke applicaties gebruikt in welke processen? Voor een groot deel zal dit bij de gemeenten overeenkomen. Voor de analyse kan gebruik gemaakt worden van procesbeschrijvingen die onder andere via EGEM beschikbaar zullen worden gesteld. Daarnaast zal de functionele architectuur ingang zijn. Met een dergelijk overzicht kunnen de gemeenten uiteindelijk in gezamenlijkheid gekeken worden naar de mogelijkheid om gegevensdefinities af te spreken, te werken aan gegevenswoordenboeken, en het inrichten van gegevensmanagement met verantwoordelijke gegevensbeheerders. De gemeente Leeuwarderadeel heeft een soort tussenoplossing ontwikkeld, waarbij basisgegevens wel op verschillende plaatsen worden vastgelegd, maar altijd in één centrale database worden verzameld. Daarbij is bijvoorbeeld afgesproken dat de GBA altijd leidend is. Een dergelijke 'tussenoplossing' zou ook interessant kunnen zijn voor de andere gemeenten in het samenwerkingsverband.

2.4.5. Infrastructuur

De ontwikkeling van samenwerking op het gebied van de infrastructuur kan in een bepaald groeipad plaatsvinden. Zo kan begonnen worden met het nadenken over de aanleg van één netwerk met gestandaardiseerd netwerkbeheer. Mede gezien de ontwikkelingen op het gebied van aanleg van breedband zou dit een goed begin zijn. Al is breedband een lastig onderwerp. Later kunnen de gemeenten toegroeien naar het delen van platformen of het delen van beheer van verschillende platformen. De gemeenten in het samenwerkingsverband zijn momenteel met dezelfde onderwerpen op dit gebied bezig, gezien de uitkomsten van de scan. Voorlopig lijken de kansen voor samenwerking echter te liggen op de architectuurlagen die minder goed zijn ontwikkeld. Dat zijn met name de onderdelen op het gebied van informatisering en informatievoorziening.

2.4.6. I&A-organisatie

Met de I&A organisatie wordt in de scan bedoeld op de technische invulling van deze organisatie, met name gericht op technisch beheer. Op het gebied van samenwerking zijn legio mogelijkheden aan te geven. Deze zijn in de workshop niet intensief besproken. Eerder in een presentatie zijn wel voorbeelden genoemd van bijvoorbeeld zes Friese gemeenten die een gezamenlijke beheerorganisatie hebben opgezet of de gemeente Enkhuizen die het beheer volledig bij de (grotere) gemeente Hoorn heeft ondergebracht. Ook voor deze Friese gemeenten zijn varianten van samenwerking mogelijk. Een aantal zijn al genoemd. Bijvoorbeeld gezamenlijk oppakken van een pilot voor de inrichting van Geografische Informatie Systemen (GIS) binnen de gemeenten. Geografisch gegevensbeheer wordt hierdoor mogelijk gemaakt. Voordeel van de samenwerking is meteen dat over gemeentegrenzen heen wordt gekeken. Een ander voorstel is om onderzoek dat wordt gepleegd op het gebied van de informatievoorziening gezamenlijk op te pakken. Een verdergaande variant van samenwerking kan gestart worden op het gebied van gezamenlijk beheer. Bijvoorbeeld van applicaties in de back office of netwerkbeheer.

3. Speerpunten en vervolgstappen G4

3.1. Inleiding- eigen ambitie en hoe binnen de regio

Bij vergelijking van de ontwikkeling van de informatievoorziening en de organisatieontwikkeling in de G4 valt op dat de beide redelijk in lijn zijn. Overwegend bevinden de gemeenten zich op beide vlakken in de eerste fase van het model. Dit betekent dat veel zaken nog afdelingsgericht zijn ingericht en worden ondersteund. De organisaties zijn activiteitgeoriënteerd en ondernemen stappen in de ontwikkeling naar meer procesgeoriënteerde inrichting van de organisatie en de informatievoorziening. De vooruitlopende blik die het management echter laat zien op het gebied van de organisatieontwikkeling ontbreekt nog bij de inrichting van de informatievoorziening. De aandacht voor informatievoorziening en het effect daarvan op de organisatie en een andere manier van werken ontbreekt. Dit resulteert uiteindelijk veelal in een infrastructuur en I&A organisatie die vooruitlopen op de andere gebieden. De ICT'er richt zich zonder sturing of kaders vanuit het management op datgene waar hij goed in is: de 'harde' ICT.

In de volgende paragrafen worden enkele speerpunten genoemd waaraan de gemeenten afzonderlijk de komende jaren meer aandacht moeten besteden om als gemeente tot Fase II en III te kunnen komen. Hierbij is aangegeven hoe deze punten in samenwerkingsverband vorm gegeven kunnen worden (kort, want in voorgaande hoofdstuk al aan de orde geweest). Daarnaast wordt aangegeven wat mogelijke vervolgstappen zijn voor de Friese gemeenten, en wat EGEM daar mogelijk in kan betekenen.

3.2. Speerpunten

Uit de Quick Scan kunnen voorlopig de volgende aandachtspunten worden benoemd. Het gaat hier om zogenaamde speerpunten die in ieder geval aandacht verdienen in de ontwikkeling van de verschillende gemeenten in het samenwerkingsverband:

- **Communicatie**

Het moderniseren van de gemeentelijke organisatie is de verantwoordelijkheid van het politieke bestuur en het managementteam. Het gebruik van ICT is een katalysator bij het bereiken van de moderniseringsdoelstellingen. De juiste inzet van ICT is ook een verantwoordelijkheid van het managementteam. Met name het vaststellen en bewaken van strategie en beleid en het vaststellen en bewaken van een functionele architectuur en gegevensarchitectuur zijn onderwerpen voor op de agenda van het managementteam. De afdeling ICT heeft hierbij de taak het managementteam te ondersteunen en te faciliteren.

Uit de Quick Scan blijkt dat de communicatie vanuit ICT naar de organisatie en vice versa een belangrijk aandachtspunt is. Als speerpunt kan worden genoemd dat ICT'ers en proceseigenaren samen punten van samenwerking binnen de G4 benoemen. Samenwerking moet gezocht worden vanuit de inhoud om een daadwerkelijke win-win situatie te creëren voor alle gemeenten. Uit de Quick Scan bleek dat samenwerking vooral gezocht kan worden op de inrichting van de 'zachtere' kant van de informatievoorziening: strategie, beleid, processen, applicaties en gegevens. Juist op deze vlakken is betrokkenheid van bestuur en management van groot belang. Bestuur, management en I&A afdeling dienen gezamenlijk tot verdere ontwikkeling van deze gebieden over te gaan. De afzonderlijke gemeenten in het samenwerkingsverband staan voor dezelfde ontwikkelingen en kunnen hier dus gezamenlijk aan werken. Ook kan men gezamenlijk nadenken over de manier waarop communicatie tussen bestuur, management en I&A afdeling verder vorm kan krijgen.

- **Processen**

De dienstverlenings- en bedrijfsvoeringsprocessen zijn op dit moment niet vastgelegd bij de gemeenten in het samenwerkingsverband. De basis van het informatiebeleid ligt in het herontwerp van processen, zodat niet de huidige situatie wordt geautomatiseerd maar de situatie van optimale klantgerichtheid en efficiency. Op dit gebied is samenwerking goed mogelijk. Veel dienstverleningsprocessen zijn bij gemeenten hetzelfde, met hier en daar een gemeentespecifieke afwijking. Eén van de gemeenten heeft tijdens de workshop aangegeven bezig te zijn met procesbeschrijving. EGEM zal voor het einde van dit jaar nog bijdragen in dit geheel door procesbeschrijvingen voor de belangrijkste gemeentelijke dienstverlening te ontsluiten.

- **Functionele architectuur**

Een functionele architectuur ontbreekt nog in de meeste gemeenten. De gemeenten in het samenwerkingsverband kunnen wat dat betreft goed aansluiten bij de ontwikkelingen bij EGEM op het gebied van referentiearchitecturen. EGEM heeft hiervoor een werkgroep opgericht waarin een aantal gemeenten plaats heeft genomen. Er wordt geprobeerd voor het einde van het jaar 2004 modellen op te leveren die daadwerkelijk uit de praktijk komen. Dit zal gepaard gaan met advies over het werken 'onder architectuur'. Door gezamenlijk aan te sluiten bij dit initiatief kan ook nu weer voordeel ontstaan voor het samenwerkingsverband. De gemeenten kunnen gezamenlijk inbreng leveren en kunnen ook gezamenlijk bij de implementatie ervan elkaar ondersteunen en van elkaar leren.

Daarnaast kan men gezamenlijk nadenken over de aanschaf van applicaties en de manier waarop deze applicaties passen in de organisatie inclusief samenhang met andere applicaties. Een basis is het gezamenlijk opstellen van beleid voor aanschaf van applicaties, zodat dit niet meer ad hoc plaats vindt.

- **Gegevensbeleid**

Het gegevensbeleid moet bij een aantal gemeenten nog volop gevormd worden. De wetgeving met betrekking tot eenmalige gegevensvraag en meervoudig gebruik is onderweg. Uit de workshop bleek dat gegevensmanagement ondertussen wel aan belang bij het management heeft gewonnen. Binnen het samenwerkingsverband kan men niet alleen gezamenlijk gegevensbeheer inrichten en gegevenswoordenboeken opstellen, maar ook werken aan het proces van inrichting van gegevensmanagement dat daaraan ten grondslag zal moeten liggen. Het gaat dan om zaken als het betrekken van het management, inrichting van basisregistraties, het aanwijzen van personen die verantwoordelijk zijn voor bepaalde registraties en het uitbannen van schaduwregistraties. Ook voor dit aspect geldt dat het samenwerkingsverband kan leren van ontwikkelingen bij gemeenten die hier al verder mee zijn.

- **I&A-organisatie**

De inrichting van I&A is bij de gemeenten in het samenwerkingsverband nog te instrumenteel. Het is wel belegd, maar concreet weet de organisatie I&A nog te weinig voor belangrijke vraagstukken op het terrein van de informatievoorziening te vinden. I&A kan nog meer procesmatig worden ingericht: het moet een manier van werken worden. Daarnaast moet binnen I&A een slag van aanbod naar meer vraaggerichte serviceverlening worden gemaakt.

De G4 staan allen voor deze ontwikkeling. De verschillende afdelingen kunnen leren van elkaars ervaringen, maar ook gezamenlijk werken aan een aanpak. Ook kan gedacht worden aan meer verdergaande samenwerking, zoals gedeeld applicatiebeheer of zelfs gedeelde applicaties met één beheerorganisatie.

- **Projectmatig werken**

Het management is verantwoordelijk voor het aanwijzen van projectverantwoordelijken die de speerpunten kunnen oppakken. Eventueel is het goed om binnen het samenwerkingsverband hierbij op korte termijn te kiezen voor een methodiek voor projectmatig werken en deze binnen het verband te implementeren. Medewerkers van de gemeenten moeten vervolgens ook in staat worden gesteld te leren projectmatig te werken. De keuze voor een methodiek van projectmatig werken, zoals bijvoorbeeld Prince 2, biedt het managementteam ook handvatten om te sturen en te coördineren.

Het gaat hier met name om een aantal punten die momenteel de meeste aandacht verdienen. In de bespreking van de verschillende lagen van informatievoorziening in het vorige hoofdstuk zijn steeds punten van samenwerking aangegeven. Bij het verder vormgeven van het samenwerkingsverband kunnen deze punten in ogenschouw worden genomen. In de workshop is aangegeven dat met name op de inrichting van de 'informatisering' kansen voor samenwerking liggen. Het gezamenlijk nadenken over de invulling van strategie en beleid voor de informatievoorziening, het creëren van sturingsmogelijkheden voor bestuur en management en de inrichting van daarbij behorende rapportage instrumenten, maar ook de inrichting van applicatie- en gegevensmanagement. Uiteindelijk kan dit resulteren in nauwere samenwerking op het gebied van infrastructuur en technisch beheer.

3.3. Handvatten

Ga voor zichtbare winst

Het klinkt plastisch maar het geeft weer waar de energie in het herontwerpen van processen moet worden gestoken, namelijk de processen waar zich de grootste administratieve ellende voordoet. Hier kan de grootste winst worden behaald. Het laat tevens de medewerkers zien dat gericht informatiebeleid leidt tot concrete resultaten. Start hierbij met het oplossen van de grootste administratieve ellende binnen een afdeling.¹³ Kijk vervolgens naar afdelingsoverstijgende processen met grote administratieve verspilling.

Het aanpakken van deze processen kan vaak op instemming rekenen van andere afdelingen, sectoren of organisaties buiten de gemeente omdat zij er ook veel last van hebben. Er bestaat dan een gemeenschappelijk belang om te innoveren.

De mogelijke rol van EGEM

Bij de benodigde ontwikkelingen van de vier Friese gemeenten kan het samenwerkingsverband de volgende ondersteuning van EGEM verwachten. EGEM houdt zich onder andere bezig met het ontwikkelen van een gemeentelijke architectuur en standaarden. Deze worden vanuit een pragmatische invalshoek opgezet. Niet zoeken naar een zo mooi mogelijk model, maar beginnen met het praktisch haalbare en dat steeds verder uitbouwen. EGEM zal dit doen vanuit een summier model van uitgangspunten. Deze uitgangspunten zal zij doorontwikkelen naar een werkend model. Bestaande praktijkvoorbeelden zijn daarbij input voor de werkende architectuur. Daarnaast gaat EGEM de gemeentelijke processen op hoofdlijnen in kaart brengen. Veel van deze processen zijn al door gemeenten beschreven. EGEM gaat ze bundelen. Ook zal EGEM komen met adviesproducten die gemeenten moet helpen om stappen in de goede richting te kunnen zetten op het terrein van architectuur, informatiebeleidsplannen, gegevensmanagement etc. Last but not least ondersteunt en faciliteert EGEM samenwerkingsverbanden (in oprichting) bij het concreet maken van gezamenlijke activiteiten op basis van een gedeelde visie. Belangrijke randvoorwaarden als bestuurlijk commitment en de uitgesproken intentie tot samenwerken is bij de G4 aanwezig. EGEM biedt van harte aan de G4 te ondersteunen bij eerder genoemde speerpunten.

¹³ Starten binnen de afdeling betekent niet dat bij het herontwerp wordt ontdekt dat het proces veel beter afdelingsoverstijgend kan verlopen.

Slotoverweging

Bovenstaande resultaten geven een beeld waar de vier Friese gemeenten staan. Van belang hierbij is, om te realiseren dat de uitkomsten zijn bepaald door een relatief kleine groep uit de gemeentelijke organisatie. Verschillende personen van een zelfde organisatie kunnen net andere nuances aanbrengen, al zal het wel zo zijn dat het algemene beeld door iedereen zal worden herkend. De discussie die heeft geleid tot het algemene beeld telt.

Dit bleek ook duidelijk uit de gesprekken die met elkaar in dit kader zijn gevoerd. Elkaar uitleggen waar je zit, herkenning bij elkaar, en leren van elkaar zijn de belangrijkste winstpunten uit de scan. Daarnaast bieden de resultaten van de scan natuurlijk ook handvatten om verbeteracties in te zetten.

Bijlage I: Het Bildt

In deze bijlage worden de individuele uitkomsten van de gemeente Het Bildt besproken.

Organisatieontwikkeling

De gemeente Het Bildt is op weg een meer procesgeoriënteerde gemeente te worden. Beleid en strategie blijven achter bij die groei. Strategische beslissingen en de uitwerking daarvan zijn veelal nog georiënteerd op de afzonderlijke afdelingen. Wat opvalt is dat de processen zijn beschreven en daarbij over afdelingsgrenzen heen wordt gekeken. Hierbij is het lastig wanneer het beleid in de organisatie nog niet op die manier vorm krijgt. Hetzelfde geldt voor de inzet van middelen. Middelen worden ad hoc ingezet en de samenhang tussen de verschillende middelenfuncties is onderbelicht binnen de organisatie. De inzet van middelen is niet gekoppeld aan output uit dienstverleningsprocessen. Het management is van meewerkend voorman gegroeid naar manager: iemand die de taken verdeelt. De medewerkers groeien naar meedenkers in de processen van de gemeentelijke organisatie. Zij denken meer over de invulling van de processen en richten zich niet meer specifiek alleen op het uitvoeren van de eigen deeltaak.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Leiderschap	speler	spelverdelers	coach	bruggenbouwer	?
Beleid, Strategie	afdeling	primaire proces	geheel	keten	?
Processen	niet beschreven	beschrijven	samenhang	continue verbetering	?
Mensen	uitvoerder	meedenker	zelfsturend	extern samenwerken	?
Middelen	ad hoc ingezet	los zand	planmatig	meerjaren	?

De verwachting van EGEM is dat gemeenten zullen moeten toegroeien naar een fase III organisatie.

Informatievoorziening

Op het terrein van de informatievoorziening is de gemeente Het Bildt een duidelijke fase I organisatie. Behalve als het gaat om de 'hardere ICT'. De infrastructuur en de I&A organisatie bevinden zich in fase II en met wat verdere aandacht voor een gemeentebrede invalshoek kan dit vrij snel toegroeien naar fase III. Om de informatievoorziening verder te ontwikkelen dient aandacht te zijn voor de 'zachte kant' van de ICT, de bovenste vier lagen uit het model.

De organisatieontwikkeling loopt iets vooruit op de informatievoorziening. Op het gebied van de informatievoorziening is een minder duidelijke beweging naar de tweede fase zichtbaar. De organisatie is met haar ontwikkeling al wel op weg naar meer sectorgericht denken en handelen. De infrastructuur en de I&A organisatie zijn wel klaar voor de verdere organisatieontwikkeling, maar de bijbehorende strategische inrichting van de informatievoorziening dient meer vorm te krijgen. Hieronder wordt per laag in het model van de informatievoorziening de resultaten besproken voor de gemeente Het Bildt.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
I-strategie & beleid I	ontbreekt	eigen organisatie	directe ketenpartners	info-keten	?
I-strategie & beleid II	ontbreekt	prim. processen	directe ketenpartners	info-keten	?
Applicatie	los	funct. architect.	service architect.	component based	?
Gegevens	afdeling	organisatie	sector	keten	?
Infrastructuur	geen	LAN	WAN	Internet	?
I & A	niet ingericht	Operat. ITIL	Tactische ITIL	Strategisch ITIL	?

- Informatiestrategie

Op enkele deelprocessen is het management van de gemeente Het Bildt wel betrokken bij de informatievoorziening, veelal ook omdat ketenpartners dat vereisen van de gemeente. Met name op het gebied van de apparatuur is de verantwoordelijkheid in het management eenduidig belegd. De informatievoorziening naar burgers en bedrijven is een punt van aandacht in het management, maar nog niet in bredere context. De doelstellingen voor de informatievoorziening zijn niet gekoppeld aan de doelstellingen voor de gemeentelijke organisatie. Er is geen beleid afgesproken waarbij het management wordt gerapporteerd over de ontwikkeling op het gebied van de informatievoorziening zoals die door datzelfde management zijn afgesproken. Het management wordt gerapporteerd over de zaken die de I&A afdeling denken dat interessant is voor het management. Er zijn geen door het bestuur geformuleerde kaders hiervoor aanwezig.

- Informatiebeleid

Er is informatiebeleid in de gemeente Het Bildt. Hiervoor is een plan beschikbaar. De vraag is echter of het plan geborgd is in de organisatie en als zodanig kan worden geïmplementeerd. Het ontbreekt nog aan een koppeling van het beleidsplan met strategische keuzes op het gebied van de informatievoorziening door bestuur en management van de gemeente. In de planning en control cyclus is vooral terugkoppeling over de automatiseringskant opgenomen. Wat nog ontbreekt is structuur voor de acties op het gebied van de informatievoorziening. Het beleid krijgt per afdeling vorm. Dat is al een verbetering ten opzicht van beleid dat geheel door de I&A organisatie vorm krijgt. Nu dient echter wel zorg te zijn voor het gezamenlijk belang in de ontwikkeling van dat beleid. Er is wat dat betreft wel gemeentebreed beleid voor de aanschaf van applicaties.

- Applicaties

Er is geen sprake van een functionele architectuur. Het ontbreekt aan een beeld van het samenhangend geheel. Op dit moment is sprake van een hoeveelheid aan applicaties die naast elkaar draaien. De onderlinge samenhang is vaak nog niet in kaart gebracht, op uitzonderingen na waar de externe leverancier heeft gezorgd voor een koppeling tussen applicaties.

- Gegevens

Gegevensmanagement is niet een onderwerp dat veel op de agenda van bestuurders staat. Het streven is er wel om processen te gaan beschrijven en daarbij het gegevensbeheer vorm te geven. De inrichting en het gebruik van de gegevensbeheer is namelijk een

procesverantwoordelijkheid en dus voor proceseigenaren. In de organisatie is dat nog niet geregeld. Gegevens worden nog steeds per afdeling bijgehouden en van uitwisseling is niet altijd sprake. Er zijn geen organisatiebrede gegevensbeheerders en gegevensdefinities benoemd.

- Infrastructuur

Op het gebied van de infrastructuur is de gemeente Het Bildt een stuk verder. Het bedient gemeentebreed de afnemers op de juiste manier en voor de wettelijke verplichtingen is ook koppeling geregeld met de ketenpartners.

- I&A organisatie

Ook de I&A organisatie is goed ontwikkeld. Er is sprake van een goede ondersteuning van de gebruikers van ICT in de gemeente. Er is daarvoor een professionele organisatie ingericht die de zaak draaiende kan houden. Het gebruik van SLA's met de organisatie is niet gebruikelijk, maar de vraag is of dat in deze organisatie nodig is.

Bijlage II: Ferwerderadiel

In deze bijlage worden de individuele uitkomsten van de gemeente Ferwerderadiel besproken.

Organisatieontwikkeling

De organisatie van de gemeente Ferwerderadiel is qua ontwikkeling in balans in fase I. De gemeente is typisch activiteit georiënteerd en houdt zich bezig met de uitvoering van werkzaamheden per afdeling. Het management loopt iets vooruit, maar zal naast het 'managen' ook zelf nog meewerken in de organisatie. Dit is normaal voor een dergelijk kleine organisatie. Beleid wordt per afdeling vormgegeven. Vandaar dat processen ook niet beschreven zijn in de vorm van dienstverleningsprocessen met daaraan gekoppeld de inzet van middelen. Medewerkers zijn vooral uitvoerend en richten zich op de eigen taak binnen de afdeling en zijn daar specialist in.

De verwachting van EGEM is dat gemeenten zullen moeten toegroeien naar een fase III organisatie.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Leiderschap	speler	speler verdelers	coach	bruggen bouwer	?
Beleid, Strategie	afdeling	primaire proces	geheel	keten	?
Processen	niet beschreven	be- schrijven	samen- hang	continu verbeteren	?
Mensen	uitvoerder	mee- denker	zelf- sturend	extern samenwerkend	?
Middelen	ad hoc ingezet	los zand	planmatig	meerjaren	?

Informatievoorziening

Ook op het gebied van de informatievoorziening is de gemeente Ferwerderadiel in balans in fase I. Wat dat betreft zijn de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de informatievoorziening met elkaar in lijn. De verdere ontwikkeling kan in samenhang plaatsvinden.

Hieronder wordt per laag in het model de resultaten besproken voor de gemeente Ferwerderadiel.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
I-strategie & beleid I	ontbreekt	eigen organisatie	directe keten-partners	info-keten	?
I-strategie & beleid II	ontbreekt	prim. processen	directe keten-partners	info-keten	?
Applicatie	is	funct. architect.	service architect.	component based	?
Gegevens	afdeling	organisatie	sector	keten	?
Infrastructuur	geen	LAN	WAN	Internet	?
I & A	niet ingericht	Operat. ITIL	Tactische ITIL	Strategisch ITIL	?

- Informatiestrategie

Er is bij de gemeente Ferwerderadiel geen structuur voor informatiestrategie. Het management is niet direct betrokken bij het maken van strategische keuzes voor de informatievoorziening. Het ontbreekt aan kaders, geformuleerd door het bestuur, zodat rapporteren over de ontwikkeling van de informatievoorziening moeilijk is. Informeren gebeurt daarom ook niet planmatig.

- Informatiebeleid

Formeel is geen informatiebeleid vastgelegd. Er zijn wel nota's geschreven op het gebied van informatiebeleid, maar deze zijn inmiddels verouderd. Rapportage is vooral gericht op de financiële consequenties en de aanschaf van applicaties. Er is nog geen aandacht voor rapportage op het gebied van informatiebeleid an sich. Daarvoor ontbreekt het ook aan kaders. De match met bestuurlijke doelstellingen ontbreekt, waardoor de I&A coördinator niet wordt gestuurd op het invullen van informatiebeleid. Er wordt ad hoc bekeken wat op het gebied van de informatievoorziening zal moeten worden ondernomen en daar worden ook de automatiseringshulpmiddelen bij gezocht. De achterliggende vraag wordt niet gesteld: 'waarvoor gaan we de hulpmiddelen inzetten?'

- Applicaties

Het ontbreekt aan een in kaart gebrachte samenhang van applicaties. Daar waar systemen zijn gekoppeld, is die koppeling aangebracht door de leverancier of is dit in het kader van wetgeving gedaan. Het management neemt geen gemeentebrede beslissingen op het inzetten van applicaties voor de processen. Bestuur en management is wel op de hoogte van hetgeen speelt.

- Gegevens

Bij de gemeente Ferwerderadiel is geen strategisch gegevensmanagement aanwezig. Daar waar het gaat om gegevens die het bestuur nodig heeft om te managen, kunnen de gegevens aangeleverd worden. Daar waar gegevensbeheer wettelijk is bepaald, is dit ook geregeld. Bijvoorbeeld op het gebied van de GBA. Voor overige gegevens zijn echter geen gegevensbeheerders of definities afgesproken.

- Infrastructuur

De infrastructuur van de gemeente Ferwerderadiel bevindt zich ook nog in fase I. Er is wel infrastructuur aanwezig, maar deze kan nog verder worden ontwikkeld om ook gemeentebreed meer ondersteuning te bieden.

- I&A organisatie

De I&A organisatie is al wat verder. Er wordt op dit moment aandacht besteed aan de verdere service gerichte organisatie richting de interne 'klanten' van de I&A organisatie waarbij de ICT'er meedenkt met de organisatie en laat zien dat hij of zij weet heeft van de processen binnen de gemeente. Daadwerkelijke structuur hiervoor ontbreekt nog. Zo weet de I&A afdeling dat bijvoorbeeld problemen met de GBA voorrang hebben op andere meldingen. Beleid hiervoor is echter nog niet vastgelegd.

Bijlage III: Leeuwarderadeel

In deze bijlage worden de individuele uitkomsten van de gemeente Leeuwarderadeel besproken.

Organisatieontwikkeling

De figuur voor de organisatieontwikkeling voor de gemeente Leeuwarderadeel is minder in balans en geeft aan dat management en beleid al verder ontwikkeld zijn naar procesoriëntatie in tegenstelling tot de meer activiteitgeoriënteerde inzet van middelen en inrichting van processen. Het is normaal dat het management wat vooruit loopt op de organisatie. Dit is in principe ook hun taak. Zij hebben vooral het contact met de buitenwereld en de politieke situaties. Het gevaar is wel dat leiders te ver voor de troepen uit gaan lopen. Er moet op dit moment daarom aandacht zijn voor de processen, medewerkers en middelen. Inmiddels is bij de gemeente iemand ingezet op processen te gaan beschrijven. Om te groeien in de organisatieontwikkeling dienen deze processen op dienstverleningsniveau richting de klant van de organisatie beschreven te worden. Medewerkers zijn nu vooral uitvoerende specialisten in een bepaald vakgebied en middelen worden ad hoc ingezet.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Leiderschap	speler	speler verdelers	coach	bruggen bouwer	?
Beleid, Strategie	afdeling	primaire proces	geheel	keten	?
Processen	niet beschreven	be- schrijven	samen- hang	continu verbeteren	?
Mensen	uitvoerder	mee- denker	zelf- sturend	extern samenwerkend	?
Middelen	ad hoc ingezet	los zand	planmatig	meerjaren	?

De verwachting van EGEM is dat gemeenten zullen moeten toegroeien naar een fase III organisatie.

Informatievoorziening

Ook op het gebied van de informatievoorziening is de gemeente Leeuwarderadeel niet in balans. Daar waar in de organisatie het leiderschap voorop loopt, geldt dit niet voor de informatievoorziening. Strategie en beleid zijn minder ontwikkeld dan de daadwerkelijke automatisering.

De automatisering is in de gemeente Leeuwarderadeel klaar voor een ontwikkeling naar de derde fase en dient in deze vorm geconsolideerd te worden.

Hieronder wordt per laag in het model de resultaten besproken voor de gemeente Leeuwarderadeel.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
I-strategie & beleid I	ontbreekt	eigen organisatie	directe keten-partners	info-keten	?
I-strategie & beleid II	ontbreekt	prim. processen	directe keten-partners	info-keten	?
Applicatie	los	funct. architect.	service architect.	component based	?
Gegevens	afdeling	organisatie	sector	keten	?
Infrastructuur	geen	LAN	WAN	Internet	?
I & A	niet ingericht	Operat. ITIL	Tactische ITIL	Strategisch ITIL	?

- Informatiestrategie

De doelstellingen voor de informatievoorziening zijn niet gekoppeld aan de doelstellingen voor de gemeentelijke organisatie. Er is geen beleid afgesproken waarbij het management wordt gerapporteerd over de ontwikkeling op het gebied van de informatievoorziening zoals die door datzelfde management zijn afgesproken. Vooral op het gebied van de technologie wordt goed nagedacht over de te volgen stappen. Er wordt ook wel gekeken naar wat er op de gemeente af komt, maar er zijn geen daadwerkelijke doelstellingen vastgelegd.

- Informatiebeleid

De I&A afdeling heeft de zaakjes goed op orde, maar het beleid is niet integraal. Veel beleid is nog gericht op deelgebieden en niet over sectoren heen. Een document dat aangeeft wat het beleid voor de informatievoorziening aan de burger zou moeten zijn is verouderd. Informatiebeleid is er wel voor de zaken waarbij dit wettelijk vereist is, maar in andere gevallen wordt het beleid door I&A bepaald of gebeurt dit per sector. Er is wel een speciale werkgroep die voor moeilijkere beslissingen wordt ingeschakeld. Het advies uit die werkgroep gaat naar het MT. De vraag is hoe zwaar de argumenten van de functionele afdelingen en die van de I&A wegen.

- Applicaties

Er is voor de aanschaf van applicaties een beleidsplan beschikbaar. Dit plan geeft aan wat er de komende tijd aan applicaties zullen worden aangeschaft. Er blijft evenwel ook ad hoc aanschaf. Deze aanschaf wordt niet bepaald door een functionele architectuur waarbij alle applicaties op functioneel niveau in samenhang zijn beschreven. Daar waar dergelijke samenhang en koppeling tussen applicaties wettelijk is vereist, is dit wel geregeld. De invulling daarvan is per afdeling. Op dit moment heeft iedereen een opvatting over het beleid en mist nog de verantwoordelijkheid voor het management en het bestuur om het geheel te sturen in gemeentebreed verband.

- Gegevens

Gegevensmanagement is een issue in het management. Er wordt ook wekelijks gerapporteerd, maar het gaat daarbij vooral om managementinformatie. Het gegevensbeheer van de gegevens in de processen, het eenduidig aanwijzen van een verantwoordelijke voor basisgegevens en het bepalen van eenduidige gegevensdefinities die gemeentebreed gelden, is niet ingericht. Basisgegevens worden wel op verschillende plaatsen vastgelegd, maar worden doorgegeven aan één centrale database. De andere gegevens worden

vervolgens verwijderd. Afgesproken is daarbij dat het GBA bijvoorbeeld leidend is als blijkt dat gegevens afwijken.

- Infrastructuur

Net als veel gemeentelijke organisaties die werken zonder een informatiestrategie en daarmee zonder sturing vanuit het management, is ook bij de gemeente Leeuwarderadeel de ICT afdeling zich gaan richten op die dingen waar zij van nature goed in zijn. Dat betekent onder andere dat de inrichting van de infrastructuur al een stuk verder is ontwikkeld. Daar waar dat wettelijk is vastgelegd, kan via de infrastructuur gecommuniceerd worden met ketenpartners.

- I&A organisatie

De I&A organisatie is op orde. Er is sprake van ondersteuning van de gebruikers van ICT in de gemeente. Er is daarvoor een professionele organisatie ingericht. Er wordt op dit moment aandacht besteed aan de verdere service gerichte organisatie richting de interne 'klanten' van de I&A organisatie waarbij de ICT'er meedenkt met de organisatie en laat zien dat hij of zij weet heeft van de processen binnen de gemeente. Op dit gebied bevindt de I&A organisatie zich inmiddels in de fase van ontwikkeling van tactische ITIL kwaliteiten.

Bijlage IV: Menaldumadeel

In deze bijlage worden de individuele uitkomsten van de gemeente Menaldumadeel besproken.

Organisatieontwikkeling

Bij de gemeente Menaldumadeel volgt uit de verkorte organisatiescan dat hier het management ver op de rest van de organisatie uitloopt. De focus ligt op een veranderende organisatie. Dit is in principe ook hun taak. Zij hebben vooral het contact met de buitenwereld en de politieke situaties. Het gevaar bestaat hier dat leiders te ver voor de troepen uitlopen. De voorsprong moet niet te groot worden. Terwijl coachend wordt opgetreden zijn medewerkers bijvoorbeeld nog niet zo ver en zijn zij vooral gericht op taakuitvoering. Coachend leiderschap suggereert ook dat werknemers ermee om kunnen gaan. Het beeld dat hier ontstaat, is waarschijnlijk het gevolg van de aanstelling van een nieuwe gemeentesecretaris die is aangesteld om veranderingen in de organisatie aan te brengen. De gedachten die het management ontwikkelen over de verdere ontwikkeling van de organisatie zijn niet vastgelegd. Het beleid bevindt zich nog in een activiteitgeoriënteerde fase. Processen, mensen en middelen zijn in lijn met elkaar, maar zijn vooral nog erg gericht op de afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie. Toch is men op het gebied van middelen inzet al wel wat verder. Er wordt meer planmatig nagedacht over verdeling van middelen. De competenties van de medewerkers zijn nog niet ontwikkeld naar een tweede fase en blijven achter bij de ontwikkelingen in de andere fasen.

De verwachting van EGEM is dat gemeenten zullen moeten toegroeien naar een fase III organisatie.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
Leiderschap	speler	spel verdeler	coach	bruggen bouwer	?
Beleid, Strategie	afdeling	primaire proces	geheel	keten	?
Processen	niet beschreven	beschrijven	samenhang	continue verbeteren	?
Mensen	uitvoerder	mede denker	zelf sturend	extern samenwerken	?
Middelen	ad hoc ingezet	los zand	planmatig	meerjaren	?

Informatievoorziening

Voor de gemeente Menaldumadeel geldt dat de informatievoorziening redelijk in balans is, een echte fase I organisatie. De voorsprong in leiderschap moet worden doorgetrokken naar de ontwikkeling van beleid en strategie voor de organisatie en beleid en strategie voor de informatievoorziening

Hieronder wordt per laag in het model de resultaten besproken voor de gemeente Menaldumadeel.

	Fase I	Fase II	Fase III	Fase IV	Fase V
I-strategie & beleid I	ontbreekt	eigen organisatie	directe keten-partners	info-keten	?
I-strategie & beleid II	ontbreekt	prim. processen	directe keten-partners	info-keten	?
Applicatie	los	funct. architect.	service architect.	component based	?
Gegevens	afdeling	organisatie	sector	keten	?
Infrastructuur	geen	LAN	WAN	Internet	?
I & A	niet ingericht	Operat. ITIL	Tactische ITIL	Strategisch ITIL	?

- Informatiestrategie

In de gemeente Menaldumadeel worden door management en I&A afdeling de ontwikkelingen op het gebied van de informatievoorziening nauwlettend in de gaten gehouden. Toch is niet de gehele organisatie bezig met wat er op de gemeente afkomt. Met name over de technologie wordt nagedacht en is er enige vorm van strategie zichtbaar. Over hardware aanschaf zijn afspraken en is het management betrokken. Op het gebied van de informatisering is dat niet het geval. Het collegeprogramma gaat wel in op het onderwerp informatievoorziening, maar hier is geen verantwoording en sturing aan gekoppeld. Aan het bestuur en management wordt door de I&A afdeling teruggekoppeld wat de I&A afdeling denkt dat voor hen interessant is om te weten. Er zijn geen kaders opgesteld en er wordt niet planmatig gerapporteerd. Het onderwerp is niet eenduidig belegd, formeel zijn er afspraken, maar de verdere invulling kan nog worden verbeterd.

- Informatiebeleid

De I&A afdeling maakt en bepaalt het informatiebeleid. Hierbij mist het aan inbreng van het management. Het management moet doelstellingen bepalen en keuzes maken. De planning en control cyclus omtrent de informatievoorziening is vooral financieel gericht: wat kost de toekomstige aanschaf en kan dit betaald worden. Wil je daadwerkelijk kunnen sturen dan is het echter noodzakelijk om met prestatie-indicatoren te werken doorgerekend naar individuele afdelingen. Op dit moment is dat niet het geval. Met een aantal afnemers in de directe keten zijn afspraken gemaakt over informatiebeleid.

- Applicaties

Tussen proceseigenaren en de I&A afdeling is binnen de gemeente Menaldumadeel veel overleg over de aanschaf van applicaties. Dit gebeurt niet planmatig en op basis van een plaatje waarin de samenhang van alle applicaties op het gebied van functionaliteit in de gemeentelijke processen is weergegeven. Het overleg is gebaseerd op de korte lijnen die er bestaan binnen de gemeente. Er is wel beleid vastgelegd over de aanschaf van applicaties. Onder leiding van het management moet gezocht worden naar de samenhang van de applicaties op basis van de processen. Er zijn al wel koppelingen aangebracht, maar veelal aangebracht door leveranciers.

- Gegevens

Op strategisch niveau is er bij de gemeente Menaldumadeel wel aandacht voor gegevens, maar dat is op dit moment vooral nog management informatie. Deze gegevens worden niet in samenhang gezien. Gegevensmanagement is ingericht voor die gebieden waarvoor dit wettelijk verplicht is. Met name op het gebied van de GBA is beleid goed vastgelegd. De verschillende afdelingen en ketenpartners hebben toegang tot de GBA. In de praktijk wordt de GBA echter nog niet altijd als basisregistratie binnen de gemeente gebruikt. De GBA gegevens werken niet geheel door in de dossiers van de afdelingen. Hier worden nog eigen gegevens gehanteerd.

- Infrastructuur

De infrastructuur van de gemeente Menaldumadeel bevindt zich nog in fase I. Er is wel infrastructuur aanwezig, maar deze kan nog verder worden ontwikkeld om ook gemeentebreed meer ondersteuning te bieden.

- I&A organisatie

De I&A organisatie is al wat verder. Er wordt op dit moment aandacht besteed aan de verdere service gerichte organisatie richting de interne 'klanten' van de I&A organisatie. De aandacht is met name gericht op het betrekken van de organisatie bij de invulling van de I&A werkzaamheden. Op dit moment ligt het initiatief teveel bij de I&A afdeling zelf.