



Plan van aanpak I-visie traject samenwerkingsverband G4

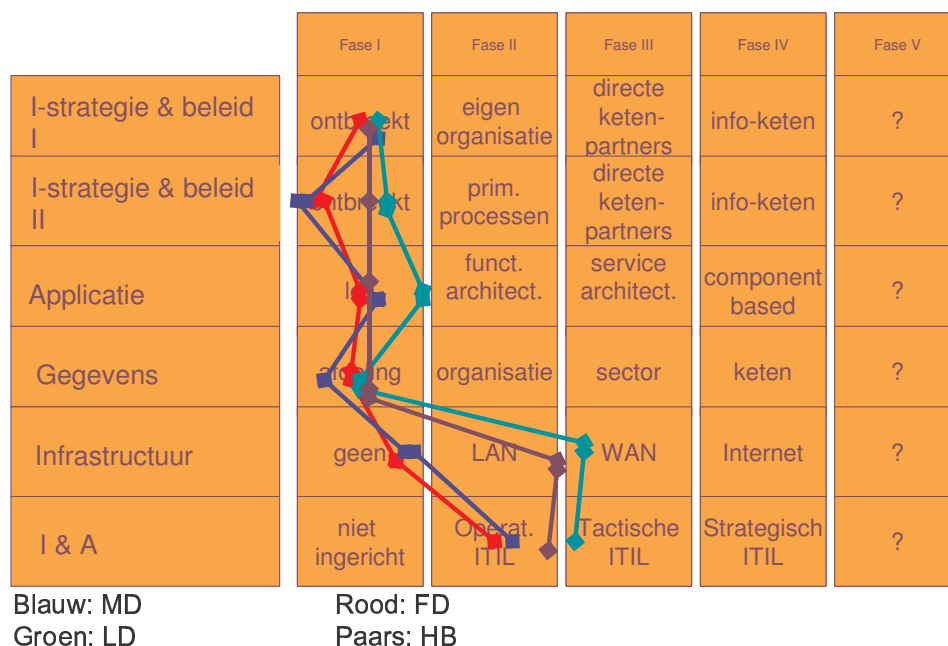
Datum: 23-02-2005

Bestemd voor: Projectgroep G4 ICT

Door: Indra Henneman, Peter ter Telgte, Tom Strating

1. Inleiding

Met de resultaten van de EGEM quick scan in de hand zullen de gemeenten Menaldumadeel, Ferwerderadiel, Leeuwarderadeel en Het Bildt en EGEM onderzoeken welke stappen gezet dienen te worden om van vier activiteitengeoriënteerde organisaties door te groeien naar vier procesgeoriënteerde organisaties (van fase 1 naar fase 2 INK) door samen te werken. Met name op de onderdelen visie, strategie en beleid zijn deze stappen nodig. De samenwerking staat hierin centraal, onder andere afgeleid van het 'tienpuntenplan G4'. Hierbij daarom een plan van aanpak om gezamenlijk deze aandachtsvelden van de informatievoorziening beleidsmatig te verankeren. De visie (de 'wat vraag') geeft doelstellingen en uitgangspunten weer met betrekking tot de gemeentelijke informatievoorziening in relatie met bijvoorbeeld de maatschappij, politiek en beleid, gemeentelijke dienstverlening en de bedrijfsvoering. Hierin worden keuzes gemaakt en een prioritering aangegeven. Organisatiedoelstellingen worden vertaald naar doelstellingen voor de informatievoorziening. Duidelijk moet worden wat de informatiebehoefte voor de gemeenten zal zijn en de gemeenschappelijkheid daarin, naar aanleiding van de keuzes die gemaakt worden in het samenwerkingsverband. Concreet wordt gekeken naar de mogelijke invulling van de visie en volgen uitspraken over de mogelijke punten van samenwerking en de bijbehorende organisatie. In het laatste geval spreken we over strategie, de 'hoe' vraag op hoofdlijnen. Op basis van de I-visie en I-strategie kunnen uiteindelijk uitspraken worden gedaan over beheerprocessen, functionaliteit, gegevens, infrastructuur en medewerkers. Een concrete uitwerking en implementatie daarvan is geen onderdeel van dit traject, maar een actie dat gezamenlijk wordt opgepakt in het project 'Gezamenlijk I&A beleidsplan'. In dat geval spreken we van I-beleid.



2. Doelstelling

Het samenwerkingsverband G4 wil op termijn de vier gemeentelijke organisaties laten groeien naar systeemgeoriënteerde organisaties (fase 3 INK). Die groei moet in en met behulp van het samenwerkingsverband tot stand komen. Uit de resultaten van de EGEM quick scan blijkt dat met name visie, strategie en beleid momenteel achterblijven om op korte termijn door te groeien naar procesgeoriënteerde organisaties (fase 2 INK). De gemeenten hebben aangegeven op het vlak van de ICT te gaan samenwerken. Om dit te kunnen doen is een gezamenlijke visie, strategie en een gezamenlijk beleid op de informatievoorziening noodzakelijk. Weliswaar zijn voldoende bouwstenen in potentie (bij EGEM en G4) aanwezig, maar dit is niet vertaald naar de specifieke situatie bij de G4 gemeenten en er zijn nog geen gezamenlijke uitgangspunten bepaald en keuzes gemaakt. Daarnaast moet aandacht gaan komen voor de borging en implementatie in de gemeentelijke organisaties.

Dit plan van aanpak beschrijft de benodigde stappen om de wat-vraag (visie), de hoe-vraag (strategie) te beantwoorden. Extra aandacht in het plan van aanpak krijgen de processtappen, zodat borging en implementatie vanaf het begin van het proces goed onder de aandacht zijn van alle actoren. Het informatiebeleid en het I&A beleidsplan is in een vervolgtraject de concretisering van de gezamenlijke visie en strategie t.a.v. de informatievoorziening. Dit informatiebeleid beoogt jaarlijks een houvast te zijn bij vragen over 'wie, wat, waar en hoe' en beschrijft de inhoudelijke koers van de informatievoorziening. Het draagt inhoudelijk bij aan het groeimodel naar een systeemgeoriënteerde organisatie (fase III). Uitvoering van dit plan van aanpak levert dus bouwstenen op voor het gezamenlijk informatiebeleid en het bijbehorende I&A beleidsplan, met name de concretisering van de wat en hoe-vraag.

3. Kaders en uitgangspunten

Algemene kaders

EGEM ontwikkelt samen met de G4 een implementatiestrategie voor het doorgroeien van een fase I organisatie naar een fase II organisatie op het gebied van de informatievoorziening (er wordt daarin onderscheid gemaakt in verschillende aspecten van de informatievoorziening, zie figuur vorige pagina) in samenwerking. In het algemeen is bij de implementatiestrategie met name de borging van ontwikkelingen in de afzonderlijke organisaties en het samenwerkingsverband een belangrijk issue. EGEM begeleidt en faciliteert de gezamenlijke ontwikkelde implementatiestrategie bij de G4. Voor de ontwikkeling en borging van de implementatiestrategieën wordt door EGEM bouwstenen aangeleverd. Reeds beschikbare bouwstenen van andere gemeenten vormen de basis voor de uitwerking van de implementatiestrategieën.

3.1. Speerpunten

Uit de Quick Scan zijn de volgende speerpunten gedestilleerd. Het gaat hier om zogenaamde speerpunten die in ieder geval aandacht verdienen in de ontwikkeling van de G4 op de aandachtsgebieden visie, strategie en informatiebeleid.

▪ 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 dan 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 (overzicht van benodigde functionaliteit voor processen en de samenhang daartussen) en gegevensarchitectuur (overzicht van benodigde gegevens in de bedrijfsprocessen en de samenhang daartussen) 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 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. Met name de invulling van de gezamenlijke I-visie moet de in dit punt genoemde aspecten vorm gaan geven. Het management moet een informatiestrategie vaststellen die

aansluit op en een bijdrage levert aan de bestuurlijke doelen van de organisatie: organisatie en informatievoorziening moeten hier op elkaar worden afgestemd.

- **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.

- **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. 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. Het beleid komt voort uit een visie en strategie op de informatievoorziening voor de toekomst.

- **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. Uit de visie op de informatievoorziening moet blijken wat de te volgen weg hierin is.

- **I&A-organisatie**

De inrichting van I&A bij de gemeenten in het samenwerkingsverband is instrumenteel. Het is wel belegd, maar concreet is het lastig om specialisme te vinden voor belangrijke vraagstukken op het terrein van de informatievoorziening. I&A kan 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. Het informatiebeleidsplan moet hiervoor duidelijk worden vastgesteld. Het beleid komt voort uit een heldere visie op de informatievoorziening.

3.2. Uitgangspunten Visie en Strategie

Kaders Visie en Strategie

Op basis van ervaringen bij andere gemeenten ontwikkelen EGEM en de G4 een gezamenlijke informatiestrategie. Het eerder door de G4 opgestelde 'tienpuntenplan' vormt een belangrijk kader en dient als basis voor de visie. Met name het borgen van de informatiestrategie binnen de vier organisaties en in alle geledingen van de organisatie zal een extra aandachtspunt zijn. De G4 zullen vooral zelf de strategie opzetten, waarbij EGEM de bouwstenen uitreikt en het proces zal managen.

In het rapport van de Quick Scan is al aangegeven dat het gezamenlijk werken aan informatiestrategie en informatiebeleid, maar ook aan de kaders en de opzet daarvoor, een belangrijk punt is in het traject van samenwerking. Dat begint bij 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.

'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.' 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. Daarnaast kan nog gedacht worden aan het samenwerken aan prestatie-indicatoren die voor het informatiebeleid kunnen worden afgesproken en een koppeling van ICT aan de planning & control cyclus.

Een visie op de informatievoorziening moet duidelijk maken wat de doelen voor samenwerking zijn en waar de gemeenten de komende tijd op gaan samenwerken. De kaders zijn belangrijk, evenals de communicatie van het gevormde beleid en de te volgen strategie. Wanneer strategie en beleid meer onder de aandacht wordt gebracht binnen de gemeentelijke organisaties, dan zullen de neuzen ook meer dezelfde kant op staan. Dat dient de samenwerking die de gemeenten op het vlak van de informatievoorziening willen aangaan. Op dat vlak heeft de G4 al gewerkt aan een zogenaamd 'tienpuntenplan' voor samenwerking.

Op strategisch niveau dienen de gemeenten in het samenwerkingsverband G4 zich uit te spreken over de missie en doelen van de samenwerking door de ICT-organisaties:

- Wat is de toegevoegde waarde van samenwerking?
- Wat zijn onze producten en diensten als samenwerkende ICT organisaties aan de gemeenten?
- Doen we het nu goed genoeg en wat kan wellicht beter?

Het beantwoorden van deze laatste vraag is een cyclisch proces (PDCA-cirkel):

- Hoe pakken we het aan?
- Hoe krijgen we het voor elkaar?
- Hoe goed doen we het?
- Wat moet beter?

Bij het totstandkomen van de gezamenlijke informatiestrategie van de G4 krijgen de volgende onderwerpen aandacht:

1. Bewuste keuzes bij afbakening en aanpak van de informatiestrategie (planning, ambities, relevante processen, draagvlak organisaties, kader (o.a. uitwerking van tienpuntenplan naar gevolgen voor de informatievoorziening))
2. Inventarisatie bestaande knelpunten, eisen en wensen (volledig, duidelijk inclusief waardeoordeel)
3. Mate van alignement; draagt de informatiestrategie bij aan de organisatiedoelen van de gemeentelijke organisaties en aan de doelen van samenwerking (uitwerking van tienpuntenplan)?
4. Duidelijkheid over in- en externe ontwikkelingen.
5. Duidelijkheid over primaire processen (huidige en toekomstige).
6. Rekening houden met technologische ontwikkelingen.
7. Richtlijnen voor ICT-handelen (ICT-beleid).

8. Herkenbare hoofdlijnen informatievoorziening voor management op de volgende aspecten:
 - a. Organisatiemodel samenwerkende ICT organisaties
 - b. Besturingswijze samenwerkingsverband ICT
 - c. Architectuur en infrastructuur van
 - i. Gegevens en kennis
 - ii. Gebruikerstoepassingen
 - iii. ICT-faciliteiten
 - iv. Inrichting ICT-organisaties¹
9. Plan van aanpak voor huidige situatie naar gewenste situatie (nl. het samenwerkingsverband).
10. Zijn projectvoorstellen (uit de projectkalender) SMART geformuleerd en zijn keuzes mogelijk?

3.3. Uitgangspunten Informatiebeleid

Kaders Informatiebeleid

EGEM begeleidt en faciliteert de G4 bij het totstandkomen van een gezamenlijk informatiebeleid. Vooral bij deze laag van de informatievoorziening zal de inbreng van de functionele organisatieonderdelen bij het totstandkomen van het informatiebeleidsplan een punt van aandacht zijn. Het informatiebeleid is een afgeleide van de geformuleerde visie en het maken van een gezamenlijk I&A beleidsplan zal als apart project (apart van dit traject) worden opgetuigd.

Binnen de afzonderlijke organisaties is er in enkele gevallen wel informatiebeleid vastgelegd, maar dit is niet altijd het geval. Bovendien zijn deze niet op elkaar afgestemd en in lijn met doelen voor samenwerking. Het informatiebeleid moet beleidsmatig verankerd gaan worden en dit moet handen en voeten krijgen. Voorkomen moet worden dat met betrekking tot de inrichting van de informatievoorziening bijvoorbeeld elke afdeling en elke gemeentelijke organisatie haar eigen toepassingen aanschaft. Eén van de reeds genomen maatregelen is het invoeren van een verplichte communicatie bij de aanschaf van ICT door één van de organisaties. Deze maatregel is in de colleges besproken. Een eerste actie is de gezamenlijke aanschaf van een meldingssysteem. Als algemene conclusie naar aanleiding van de Quick Scan kan gezegd worden dat het informatiebeleid actiever gecommuniceerd moet worden richting management en betrokken afdelingen. Daarnaast zal het voor het samenwerkingsverband belangrijk zijn om het informatiebeleid als gezamenlijk beleid te beschouwen, wat de nodige consequenties zal hebben voor individuele handelingen.

¹ Ongeacht de plaats en rol van ICT in de gemeentelijke organisaties, dient gezamenlijk in ieder geval de regie gevoerd te worden. Vanuit die positie dienen de volgende deelvragen beantwoord te worden:

1. Welke rol hebben de afzonderlijke ICT-afdelingen en welke rol het samenwerkingsverband?
 - Aparte afdelingen of naar 1 afdeling
 - Volwaardige partner in de organisatie (van idee tot exploitatie) en van de andere organisaties
 - Beschikbaarsteller technische infrastructuur (beleidsbepalend en voorschrijvend)
 - Dienstverlener (u vraagt, wij draaien) – van alle vier de gemeenten?
2. Wat zijn de ICT-spelregels en hoe worden deze nageleefd?
 - Rollen
 - Taken
 - Bevoegdheden
 - Verantwoordelijkheden
3. In huis of uitbesteden?
 - Welke taken voeren de ICT-afdelingen afzonderlijk en gezamenlijk zelf uit en bij welke voeren de ICT-afdelingen afzonderlijk en gezamenlijk de regie (en worden de uitvoerende taken uitbesteed)?
 - Als gezamenlijke ICT afdeling verder uit huis (SSC)?
4. Hoeveel informatie is nodig (kwantitatief en kwalitatief) geschat?

4. Projectresultaten

Uitvoering van dit plan van aanpak moet tot de volgende resultaten leiden:

4.1. Bouwstenen

- E-omgevingsverkenning

Een schets van Europese en landelijke ontwikkelingen op het gebied van E-government, dienstverlening en informatievoorziening. EGEM levert hiervoor materiaal aan. Wat zijn mogelijke gevolgen van deze omgevingsfactoren voor de G4 gemeenten en voor de mogelijke samenwerking? Welke ontwikkelingen op het vlak van ICT en samenwerking zijn er? Welke keuzes en prioritering maken de G4 daarin?

- Ontwikkelrichting lokale overheid

Wat is de ontwikkelrichting van de lokale overheid gegeven de omgevingsfactoren en wat zijn de gevolgen voor een individuele gemeente, dan wel een samenwerkingsverband? Wat zijn specifieke omstandigheden in de Friese gemeenten? EGEM levert hiervoor algemeen materiaal aan. Wat betekent dit concreet voor de G4 (wie is waar al mee bezig bijvoorbeeld)?

- Strategische visie op informatiemanagement

Wat zijn de eisen en wensen van de gemeenten G4 op het gebied van de informatievoorziening gerelateerd aan de individuele beleidsdoelstellingen, met name op het gebied van dienstverlening en bedrijfsvoering en de doelstellingen voor samenwerking? Is daar gemeenschappelijkheid in aan te brengen? Zie ook 3.2.

4.2. Uitgangspunten

De bouwstenen vormen uiteindelijk de kaders voor het gezamenlijk te ontwikkelen en vast te stellen informatiebeleid van de G4. In een apart project wordt een gezamenlijk I&A beleidsplan opgesteld in lijn met de visie en strategieontwikkeling.

4.3. Implementatiestrategieën

Het is van cruciaal belang de bouwstenen en uitgangspunten goed in de verschillende organisaties te borgen om de informatievoorziening dusdanig te stroomlijnen dat deze van meerwaarde is voor het verwezenlijken van de beleidsdoelstellingen van de G4 en het samenwerkingsverband aan zich. Daartoe zal voor de inbedding van de bouwstenen en verankering van de uitgangspunten zogenaamde implementatiestrategieën worden ontwikkeld en uitgezet in de gemeentelijke organisaties.

5. Projectorganisatie

5.1. Organisatie

De organisatie van het traject en de opzet en implementatie van de visie en strategie ligt in handen van de Projectgroep G4. De projectgroep bestaat uit de heer Pen (wethouder Menaldumadeel), de Secretarissen (R. Goeman; G.J. Hamers; J.J. Kingma; R. Kammer) + Coördinatoren (K. de Haan; K. Kielstra; H. Akkerman; L. Koopman) + EGEM. (P. ter Telgte; I. Henneman). De rol van de projectgroep is: opdrachtnemer, tactisch regisseur, tactisch procesbewaker, projectleider.

Boven de projectgroep opereert een stuurgroep met daarin de portefeuillehouders ICT en één van de gemeentesecretarissen. De rol van de stuurgroep is: opdrachtgever, strategisch regisseur, strategisch procesbewaker. Zij moeten de uiteindelijke opdrachtformulering en datgene wat wordt opgeleverd bevestigen. Een eerste workshop in het proces is daarom vooral ook om bevestiging en concretisering van de opdracht tot visievorming door de stuurgroep te waarborgen. Waar zal de projectgroep concreet aan moeten werken in dit traject?

5.2. Proces

Voor het realiseren van de projectresultaten zijn de volgende processtappen voorzien:

1. uitwerken concept plan van aanpak in relatie tot rapportage quick scan (dit document door EGEM)
2. inventarisatie beleidsuitgangspunten en beleidsdocumenten (o.a. tienpuntenplan), inclusief de omgevingsanalyse en ontwikkelingen die op de gemeente afkomen. (over de laatste 2 zaken is informatie bij EGEM aanwezig)
3. gevolgen E-omgevingsverkenning en Ontwikkelrichting lokale overheid (o.a. vertaling van uitgangspunten en tienpuntenplan naar informatievoorziening)
4. Ontwikkelen strategische visie
5. Richtinggevende uitspraken aandachtsvelden informatiebeleid
6. Ontwikkeling en handreiking inbedding implementatiestrategieën
7. Evaluatie, doorlopen PDCA-cirkel, EGEM quick scan

Hieronder een verdere uitwerking van deze stappen met planning en capaciteit.

Planning processtappen

De beschreven processtappen worden als coproductie uitgevoerd door de G4 en EGEM, waarbij EGEM vooral een gedeelte van de coördinatie op zich neemt, voorbereidingen kan ondersteunen en materiaal aanlevert. De G4 zullen inhoud leveren en capaciteit om een stuk op te stellen (gebruik makend van bestaand materiaal aangevuld met uitkomsten uit onderstaand traject). Concreet betekent dit voor de processtappen het volgende (ingeschatte dagdelen zijn exclusief deelname aan activiteiten van medewerkers uit de gemeenten in het samenwerkingsverband G4):

1. EGEM is penvoerder voor uitwerken plan van aanpak met input van de projectgroep G4 (bespreking)
 - a. Inschatting tijdsinvestering: EGEM 1 dagdeel, G4 projectgroep 1 uur.
Resultaat: Plan van aanpak voor traject informatievoorziening
Planning: 3 maart 2005?
2. Deskresearch aanwezig materiaal, uitgangspunten, omgevingsanalyse en ontwikkelingen lokale overheid
 - a. Inschatting tijdsinvestering: EGEM beperkt (materiaal aanwezig, begeleiding op afstand), G4 1 dagdeel voor analyse en 1 dagdeel voor uitwerking rapportage.
Resultaat: rapport over mogelijke visie (wat?)
Planning: 21 maart 2005
3. Workshop projectgroep met portefeuillehouders (stuurgroep), uitwerking workshop (inclusief workshop directieraad voor stap 4):
 - a. Inschatting tijdsinvestering: EGEM 1 dagdeel, G4 1 dagdeel en 1 dagdeel voorbereiding plus EGEM en G4 1 dagdeel uitwerking.
Resultaat: heldere opdrachtverlening visietraject, strategische doelen en visie op informatievoorziening als kaders (waar willen de gemeenten in samenwerking naar toe met de informatievoorziening?) -> vaststelling visie (wat?)
Planning: workshop op 28 maart of 4 april 2005
4. Workshops met managers, informatiebehoefte in de lijn. Gezamenlijke terugkoppeling directieraad en diensten.
 - a. Inschatting tijdsinvestering: EGEM 2 dagdelen voor workshops met afdelingsmanagers en projectgroep, G4 1 dagdeel workshop projectgroep en 1 dagdeel workshop met afdelingsmanagers.
 - b. Gezamenlijke terugkoppeling EGEM 1 dagdeel, G4 1 dagdeel en G4 2 dagdelen uitwerking van a. en voorbereiding op b.
Resultaat: informatiebehoefte in de lijn -> mogelijke strategie (hoe?) en vaststelling strategie (hoe?)
Planning: 2 workshops in april 2005 (in de week van 11 en 18 april)
5. Conclusies trekken uit de stappen 3,4 en 5 voor de richting van de ontwikkeling van de informatievoorziening (1 dagdeel G4 en EGEM)
Resultaat: een gedragen visie en strategie op de informatievoorziening
Planning: begin mei 2005 (2, 5, 10, 11 of 12 mei)

6. Implementatiestrategieën voor bouwstenen en uitgangspunten (hoe inzetten in de organisaties/ waarop van toepassing/ hoe werkt dit door?)
 - a. Inschatting tijdsinvestering: EGEM 1 dagdeel (aanwezige informatie vertalen naar G4), G4 2 dagdelen (voor vertaling aanwezige informatie EGEM naar G4).
Resultaat: implementatiestrategieën
Planning: afronding eind mei 2005
7. Evaluatie
 - a. Inschatting tijdsinvestering: EGEM 1 dagdeel, G4 1dagdeel.
Resultaat: leerpunten
Planning: juni 2005

Inschatting totale tijdsinvestering: EGEM 8 dagdelen, G4 14 dagdelen (geldt voor de projectgroep en is daarom exclusief deelname medewerkers van de gemeenten aan activiteiten).