



De gemeente in 2017

Hoe kunnen gemeenten hun bedrijfsvoering inrichten en voorbereid zijn op onzekerheden, om meer samenwerkingsverbanden en maatschappelijke taken uit te voeren?



drs. Kees van den Tempel, MBA

Native Consulting © Jan 2014

Specialisten in informatiemanagement, bedrijfsvoering en politiek

Strategische bedrijfsvoering, Strategisch I&A- beleid, Digitaal werken, Het Nieuwe Werken, Procesgericht werken, Veranderen, Organisatieonderzoek- en advies, Decentralisaties

Mail: k.van.den.tempel@nativeconsulting.nl

LinkedIn: <http://nl.linkedin.com/in/keesvandentempel>

twitter: twitter.com/NativeAdvies



Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| De gemeente in 2017 | 1 |
| Hoe kunnen gemeenten hun bedrijfsvoering inrichten en voorbereid zijn op onzekerheden, | 1 |
| om meer samenwerkingsverbanden en maatschappelijke taken uit te voeren? | 1 |
| Flexibele ICT en informatievoorziening voor de adaptieve organisatie | 3 |
| Procesvereenvoudiging als basis voor flexibele ICT/informatievoorziening | 4 |
| Complexiteitsreductie in de opzet van zaakgericht werken | 5 |
| Decentralisaties als de ultieme vorm van netwerksamenwerking | 6 |
| Nieuwe principes in bedrijfsvoering en dienstverlening | 7 |
| Methoden en technieken om maximale flexibiliteit te creëren | 8 |
| Agile en Scrum | 8 |
| Kaizen | 8 |
| Vraaggericht werken i.p.v. zaakgericht werken | 8 |
| Financiële flexibiliteit | 9 |
| Governance | 10 |
| Werken onder | 10 |
| Architectuur | 10 |
| Best Value Procurement | 10 |
| Standaardiseren van gegevensuitwisseling | 10 |
| Fit for Purpose & Fit for Use | 10 |
| Doelgericht automatiseren | 10 |
| De gemeente in 2017 | 11 |
| Dienstverlening en het KCS | 11 |
| Flexambtenaren | 12 |
| Kantoorautomatisering: inzetten op mobile devices en Clouddiensten | 12 |
| Bereikbaarheid en beschikbaarheid door smartphones | 13 |
| Vaktoepassingen bij samenwerkingspartners | 13 |
| Automatisering vereenvoudigd tegen veel lager kosten | 14 |
| Door gemeenten voor gemeenten | 15 |

Versie: 1.0, Datum: 26 januari 2014, Copyright 2014, Kees van den Tempel, Native Consulting BV

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder bronvermelding worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke andere manier dan ook.



Flexibele ICT en informatievoorziening voor de adaptieve organisatie

Wanneer we naar de nabije toekomst van gemeenten kijken (2015-2017), bepalen samenwerkingsverbanden, de decentralisaties in het sociale domein, het effectueren van de bezuinigingstaakstellingen en de ontwikkeling van de openbare ruimte de politieke agenda. Burgers wordt gevraagd om actief mee te doen en te denken. In deze processen speelt ICT een belangrijke rol: het gebruik van mobiele devices, Clouddiensten, apps, social media, domotica en de beschikbaarheid van breedband-internet verandert in een rap tempo de manier waarop burgers en overheid met elkaar communiceren en gegevens uitwisselen. Vandaar dat ook het Rijk stelt dat de overheid in 2017 volledig digitaal moet werken. Deze ontwikkelingen roepen de vraag op hoe overheden kunnen omgaan met de toenemende afhankelijkheid en de kosten van ICT. En dat in een netwerksamenleving waarbij vloeibare organisatievormen, die kunnen uitbreiden en krimpen, de nieuwe norm lijken te zijn.

De “adaptieve organisatie” kan dienen als wenkend perspectief om de maatschappelijke opgaven met kwaliteit uit te voeren, al dan niet in verschillende en wisselende samenwerkingsverbanden. Bij de “adaptieve organisatie” wordt de bedrijfsvoering voorbereid om voortdurend met onzekerheden om te gaan: er wordt gestreefd naar stabiele ruimtes. De stabiele ruimte is het stuk bedrijfsvoering dat voor 2 tot 4 jaar stabiel en functioneel blijft, ondanks veranderende omgevingsfactoren. Een inherente inflexibele ruimte is de informatievoorziening en ICT van organisaties omdat thans investeringen in hardware en software voor langere tijd aangegaan worden (4-7jaar). Het vormt vaak een obstakel bij het aangaan of verbreken van samenwerkingsverbanden of het aanpassen van de bedrijfsvoering vanwege de complexiteit om te migreren en de mogelijk grote desinvesteringen. Dit leidt tot de vraag hoe ICT en informatievoorziening wel ingericht moet worden zodat het een stabiele ruimte (dus flexibel, adaptief) gaat vormen.

Vragen die de directeur bedrijfsvoering/ICT ongetwijfeld heeft aan de bestuurder:

- Hoe zorg ik voor aandacht voor ICT/Informatievoorziening als actueel en strategisch thema?
- Hoe krijg ik de samenwerking waar ik ambtelijk voor sta ook bestuurlijk onder de aandacht?
- Hoe zorg ik voor lef en leiderschap aan de bestuurstafel bij de economische afwegingen om ICT eenvoudiger, goedkoper en robuuster in te richten?
- Over welke ICT-onderwerpen wil het bestuur zich absoluut niet hoeven bemoeien?
- Op welke manier willen bestuurders geïnformeerd worden over actuele ICT-thema's?

Dus:

- a. Hoe kunnen desinvesteringen in ICT/Informatievoorziening voorkomen worden;
- b. Hoe kunnen nieuwe partners instappen en bestaande partners gemakkelijke uitstappen;
- c. Hoe kunnen de migraties van ICT architecturen snel en eenvoudig gerealiseerd worden;
- d. Hoe kan besluitvorming rondom ICT-samenwerking vereenvoudigd worden;

Het antwoord op deze vragen kan gevonden worden door ICT/Informatievoorziening flexibel, modulair en schaalbaar in te richten, gebruikmakend van deze nieuwste technieken, maar ook door kritisch te blijven op de bedrijfsvoering. E.e.a. wordt in de volgende hoofdstukken aan de hand van een aantal voorbeelden nader toegelicht.



Procesvereenvoudiging als basis voor flexibele ICT/informatievoorziening

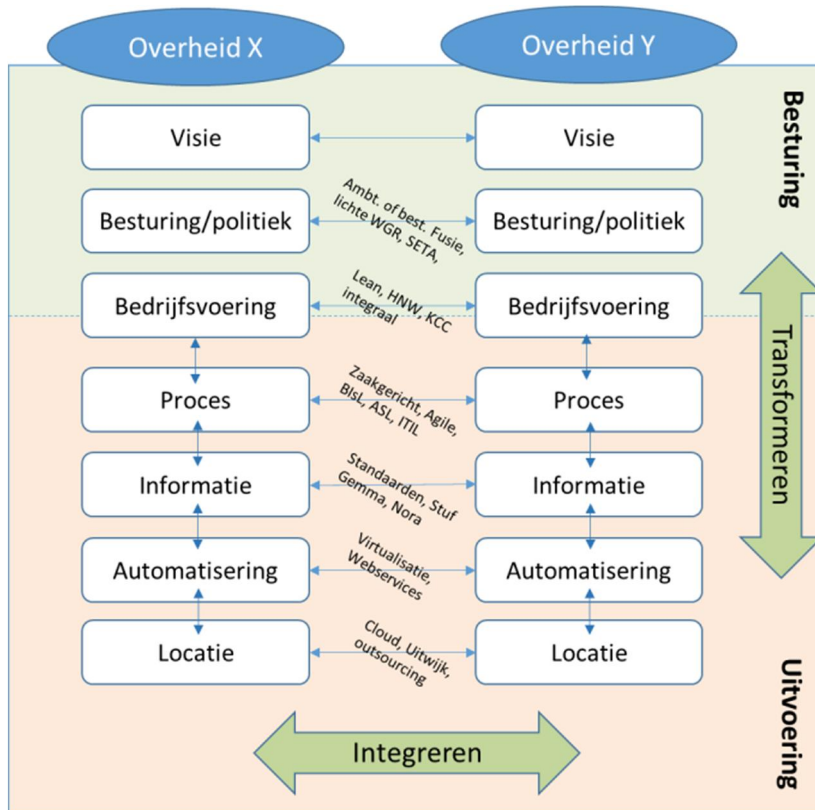
Hoe intensief moeten organisaties met elkaar samenwerken op het gebied van bedrijfsvoering en specifiek op het gebied van informatievoorziening?

Onderstaande afbeelding geeft de samenwerkingsladder weer die de verschillende mogelijkheden aangeeft om samen te werken op het terrein van automatisering (a) en informatisering (i)

| Mate van Samenwerking ↑ | Goeree-Overflakkee, Nissewaard, K5 | Bestuurlijke samenwerking (herindeling) | |
|-------------------------|---|--|---|
| | BEL-gemeenten Hoeksche Waard | Eén applicatie voor alle deelnemers (i) | ↔ |
| | Specifieke applicaties: Gemeenten, SVHW | Gedeeld applicatiebeheer (i) | ↔ |
| | A2-gemeenten PLE1N | Identieke applicatie keuze (i) | ↔ |
| | Equalit / SCC de Kempen | Gezamenlijk systeembeheer/helpdesk (a) | |
| | Datacenters: zie Landsmeer | Eén automatisering-infrastructuur (a) | |
| | Veenendaal Rhenen, Voorst-Brummen | Delen van personeel (a) | |
| | Vele gemeenten | Projecten / Hybride samenwerkingsmodel (i & a) | |

Hoe hoger men op de ladder samenwerkt, des te ingewikkelder wordt het om weer te ontvlechten. Bij een samenwerking is het dus strategisch van belang om de gewenste adaptiviteit van de organisatie mee te laten wegen bij de samenwerking op het terrein van ICT/informatievoorziening.

2. In de bedrijfsvoeringskolom is er een sterke afhankelijkheid tussen dienstverlening – bedrijfsvoering – informatievoorziening – automatisering. Om van ICT/informatievoorziening een stabiele ruimte (dus flexibel) te maken, is de inrichting van dienstverlening- en bedrijfsvoeringsprocessen mede van belang. Deregulering, procesvereenvoudiging, standaardisatie van processen (ook in relatie tot de samenwerkingspartner) draagt bij tot een vereenvoudigde ICT/informatievoorziening.



Het één en ander wordt zichtbaar bij concepten als eenmalig-vastleggen-meervoudig-gebruik, zaakgericht werken, dienstverlening volgens het concept Antwoord© en de regionale uitvoeringsdiensten. Ook de verbinding tussen de decentralisaties en informatievoorziening is expliciet gemaakt door alle gemeenten te bewegen om alle informatie rondom cliënten en gezinnen te bundelen. Door slimme keuzes te maken in de processen en bedrijfsvoering, kan de ICT ook slimmer (lees *als een stabiele ruimte*) ingericht worden. De volgende hoofdstukken behandelen een aantal van deze concepten in meer detail.

Complexiteitsreductie in de opzet van zaakgericht werken

Zaakgericht werken is op dit moment een belangrijk bedrijfsvoeringsconcept voor gemeenten; het is gebaseerd op de gedachte om alle vragen van en contacten met burgers vast te leggen en procesmatig af te handelen, op een manier waarbij iedere medewerker inzicht heeft in het dossier van de klant zodat de dienstverlening geoptimaliseerd kan worden. Ook weet men precies in welke stap van het proces van afhandeling men zich bevindt. Bij praktisch alle gemeenten wordt het zaakgericht werken op dit moment ingevoerd en doorontwikkeld. Ook wordt het zaakgericht werken vaak gepositioneerd als een belangrijk element bij het implementeren van Het Nieuwe Werken: sturen op resultaat vraagt namelijk dat men de resultaten van medewerkers en afdelingen kan meten en hiervoor kan zaakgericht werken gebruikt worden. Toch ervaren medewerkers zaakgericht werken als bureaucratisch en zien ze niet altijd direct de voordelen terug. Dit is een probleem, omdat het er voor zorgt dat medewerkers zaakgericht werken gaan mijden, om het systeem gaan heen werken, eigen dossiers aanleggen en men daarmee de basisdoelstelling niet realiseert.



Zouden gemeenten nog wel vast moeten houden aan het volledig doorvoeren van zaakgericht werken? Het is grotendeels dubbel werk en het levert improductiviteit en apathie bij medewerkers op. En moeten gemeenten nog wel streven naar een integraal klantbeeld nu zoveel gemeentelijke taken op afstand worden gezet? Of zouden ze dit alleen moeten doen voor gemeentelijke producten die in maatschappelijke en financiële zin risicovol zijn?

Door zaakgericht werken alleen in te zetten voor complexere en risicovollere dossiers wordt de inrichting van de ICT-architectuur vereenvoudigd. Zeker wanneer het zaakstelsel daarbij ook wordt ingezet voor andere bedrijfsprocessen zoals bijvoorbeeld projectmanagement, HRM, subsidieverstrekking of een vergunningverlening en handhaving. Door gebruik van het zaakstelsel voor deze processen vermindert bovendien ook het aantal ICT-systemen. Slimme keuzes bij de invoering van zaakgericht werken helpen de complexiteit van het IT landschap te reduceren. De hiermee ontstane stabiele ruimte zorgt er voor dat het makkelijker is om samenwerking of opsplitsing door te voeren.

Dingen die je zeker niet moet doen als bestuurder in het gesprek met de directeur bedrijfsvoering/ICT

- Roepen dat alles te duur is en te langzaam gaat, zonder te begrijpen wat de complexiteit van het informatievraagstuk is
- Aankomen met het neefje op de hoek die de ICT morgen geregeld kan hebben voor een fractie van de kosten
- Bepleiten dat de gemeentelijke organisatie in alles, dus ook in ICT, een zelfstandige keuze moet maken
- Hameren op het belang van kostenreductie ICT. Voordelen van investeringen worden vaak elders in de organisatie behaald
- Meer geld vragen voor vraagstukken die functioneel voor de medewerkers niets opleveren

Decentralisaties als de ultieme vorm van netwerksamenwerking

De basisgedachte achter de decentralisaties is dat de totale kosten omlaag gebracht moeten worden, terwijl de zorg op peil blijft. Kijkend naar de zorgpiramide (zie afbeelding) betekent dit dat gemeenten er voor willen zorgen dat cliënten qua zorg zo laag mogelijk in de piramide zitten. Dienstverleners en betrokkenen bij zorg aan de bovenkant van de piramide, willen er voor zorgen dat cliënten lager in de piramide terecht komen. Het organiseren van de gemeentelijke zorgtaken wordt aangepakt door een tweeledige benadering:

- De mens- zorg en welzijn gerichte benadering via wijkteams, organiseren van basiszorg infrastructuur, mantelzorg, eigen kracht, loslaten en vertrouwen implementeren in de hele keten.
- De technische benadering door alle informatie rondom het gezin compleet te krijgen waardoor een betere regie en sturing mogelijk is. Ook kan men door analyses o.a. betere preventie mogelijk maken.

De informatievoorziening van de decentralisaties wordt daarmee bepaald door 5 vraagstukken:





1. **Communicatie en informatie:** Het betreft het informeren van burgers over de mogelijkheden die de gemeente biedt. Denk hierbij aan de sociale kaart, regelhulp.nl, eigenkrachtwijzer, burgerinitiatieven, het Centrum voor Jeugd en Gezin, gemeentelijke website, etc.
2. **Intake, toegang en planning:** Hoe krijgen we het dossier rondom één gezin compleet? Hoe leveren keten- en maatschappelijke partners en gemeente gegevens aan? Hoe functioneert het e-loket of het burgerportaal? Hoe gaat de regisseur werken met deze gegevens? Hoe zorgen we dat het keukentafel gesprek en de vraagverheldering vastgelegd wordt?
3. **Uitvoering en productlevering:** Hoe gaat de gemeentelijke dienstverlening en uitvoering er uit zien? Met welke backoffice-systemen worden de gemeentelijke producten geleverd? Welke rol heeft het KCC hier in? Hoe wordt de informatievoorziening geïntegreerd in de gemeentelijke IT-architectuur?
4. **Regie op regie: Sturing en verantwoording:** Hoe zorgen we voor regie op de dienstverleners en de regisseurs? Hoe worden kosten in de hand gehouden en de zorg geoptimaliseerd? Hoe leveren we cijfers aan het Rijk t.b.v. de uitkering uit het gemeentefonds? Hoe krijgen we gegevens van onze ketenpartners? Is de vraagkant (het Rijk) afgestemd op de aanbodkant?
5. **Preventie: Analyse en vroegsignalering:** Wanneer de gemeente beschikt over grote aantallen gegevens, met welke analysetechnieken word preventie en vroegsignalering geïmplementeerd?

Bovenstaande vragen kunnen niet door de gemeente alleen opgelost worden. Het informatievraagstuk zal enerzijds in de keten vorm gegeven moeten worden en anderzijds wordt deze sterk bepaald door lokale strategie hoe om te gaan met de decentralisaties. Maar als ketenpartners c.q. samenwerkingspartners wegvallen, of als een gemeente er voor kiest om met andere partijen c.q. gemeenten samen te werken, zal de gemeente ook zijn informatievoorziening snel moeten aanpassen. Ook hier is de behoefte aan een stabiele ruimte m.b.t. de informatievoorziening groot omdat zowel de zorgtaak als de financiële risico's groot zijn.

Een stabiele ruimte kan wederom gecreëerd worden door scherpe keuzes te maken: De informatievoorziening volledig buiten de deur in een regionale sociale dienst, die zowel jeugd, WMO, werk en inkomen als onderwijs doet, of juist alles in huis. Dit laatste scenario is waarschijnlijk alleen interessant voor grotere gemeenten. Wanneer een hybride model wordt gekozen, zal de gemeente zelf zorg moeten dragen voor duidelijke afspraken m.b.t. gegevensuitwisseling naar ketenpartners en gemeenten en wordt er een complexere situatie gecreëerd.

Nieuwe principes in bedrijfsvoering en dienstverlening

Is het nog wel zinvol om een zwaar KCC op te tuigen, of moeten gemeenten hun inwoners doorverwijzen naar hun samenwerkingspartners? En waarom is er een website nodig als we de burger kunnen informeren via Apps; het aantal mobile devices neemt namelijk explosief toe. En wat moeten we met zaakgericht werken? De huidige ontwikkelingen en de wens om een adaptieve organisatie te zijn, vereisen een scherpe strategie m.b.t. bedrijfsvoering, dienstverlening, zoals hierboven betoogd, rekening houdend met de mogelijkheid om samenwerkingen te starten en te verbreken.

Om deze scherpe strategie te bepalen zijn er wel een aantal basisprincipes nodig. De basisprincipes zijn:

- De gemeente is de meest nabije overheid voor inwoners en ondernemers.
- De gemeente is gericht op een maximaal maatschappelijk effect.



- De gemeente streeft naar tevreden inwoners en tevreden medewerkers.
- De gemeente is doelgericht en doelmatig en stuurt op risico's.

Vanuit de basisprincipes komen we dan tot de volgende implementatieprincipes:

1. Eenvoudige begrijpelijke dienstverlening: bij een aanvraag krijgt een burger een precieze opleverdatum mee (Betrouwbaar)
2. Internet is het primaire kanaal, de balie is alleen op afspraak open, ambtenaren gaan naar de burger voor complexe producten (Dichtbij)
3. Grip op bedrijfsvoering, integraal en volwassen management, lean, sturen op resultaat (Leiderschap)
4. Kennis over regievoering, projectmanagement en weinig bestuurlijke drukte (Governance)
5. Taakvolwassen, productieve en proactieve medewerkers (Empowerment)
6. Alles digitaal, weinig interne bureaucratie, plaats- en tijdonafhankelijk werken (Agile)
7. Flexibiliteit en modulairiteit in de bedrijfsvoering om te kunnen anticiperen op veranderende samenwerkingsverbanden, eenvoudige werkprocessen, deregulering (Complexiteitsreductie)
8. Lef bij bestuurders en management om de nieuw gemeente vorm te geven (Visie)
9. Een voortdurende alertheid om inzicht en overzicht te houden op interne en externe ontwikkelingen en daarop te sturen (Balans)
10. Alignment van persoonlijke, gemeentelijke en samenwerkingsdoelen (Win-win-win)



In het volgende hoofdstuk gaan we deze principes proberen toe te passen op de bedrijfsvoering, dienstverlening en ICT/informatievoorziening in een fictieve gemeente in 2017. Daartoe kunnen we een aantal methoden en technieken gebruikt worden die hier puntsgewijs benoemd worden:

Methoden en technieken om maximale flexibiliteit te creëren

Onderstaande lijst geeft een aantal methoden en technieken aan die er voor kunnen zorgen om de bedrijfsvoering en de informatievoorziening/ICT lean, eenvoudig en flexibel in te richten, waardoor u als organisatie *adaptief* wordt.

Agile en Scrum

Agile betekent *snel, bewegelijk, wendbaar, flexibel*: het is een term die thans veel in (organisatie)ontwikkeltrajecten wordt gebruikt om in een korte tijd, klantgericht en lichtvoetig, een ontwikkeling op te starten. Betrokkenen komen bijna dagelijks kort bij elkaar om de ontwikkeling te bespreken. Dus wel goed nadenken, korte contactmomenten, maar geen zware documentatie. Snel besluiten en ook snel een (tussen)resultaat laten zien met behulp van korte sprints. De term **scrum** staat voor het raamwerk van methoden en technieken om agile te werken. Samenwerking, communicatie en teamgeest zijn hierbij sleutelwoorden.

Kaizen

Kaizen betekent letterlijk: “*Verbeteren vanaf de werkvloer*”. Kaizen is een methode om de bedrijfsvoering en dienstverlening in kleine stapjes te verbeteren, gebruikmakend en met respect voor mensen en hun kennis

Vraaggericht werken i.p.v. zaakgericht werken

Bij de inrichting van de bedrijfsvoering en dienstverlening moet een optimum worden gezocht tussen de betrouwbare overheid (die wil controleren, vastleggen, sturen) en de taakvolwassenheid, intelligentie



van de medewerker. Niet de zaak staat centraal, maar de vraag van de burger staat centraal. Centraal wordt wel de globale werkwijze van medewerkers bepaald, maar medewerkers krijgen binnen kaders de ruimte om de vraag van de burger te beantwoorden. Deze gedachte sluit ook naadloos aan bij de ideeën over Het Nieuwe Werken.

Financiële flexibiliteit

Financiële flexibiliteit kan bereikt worden door een aantal maatregelen te nemen bij de inrichting van ICT/informatievoorziening:

- De inrichting van de maatschappelijke- en politieke vraagstukken en de dienstverlening bepaalt in hoge mate de complexiteit van de informatievoorziening en daarmee de kosten voor ICT.
- Inrichting van de ICT/informatievoorziening die zo eenvoudig mogelijk moet zijn: Fit for Purpose & Fit for Use. Keep it Short and Simple (KISS). Zorg hierbij ook er zo min mogelijk hard- en softwaresystemen nodig zijn en doe aan hergebruik.
- Gebruik maken van Clouddiensten die per maand kunnen worden opgezegd, zowel voor software als voor server infrastructuur. Deze vraag kan ook nog in verband gebracht worden met de privacy wetgeving (Patriot Act).
- Standaardisatie van processen, software en hardware.
- Eenmalig vastleggen en meervoudig gebruik van basisgegevens.
- Het aanschaffen van hardware en software die opnieuw in samenwerkingsverbanden ingezet kunnen worden. Dit geldt met name voor software licenties.
- Het gebruik van open source: uiteraard op een manier waarbij de beheerskosten niet hoger worden als bij commerciële software.
- Optimaal contractenbeheer: als het vermoeden bestaat dat er een samenwerking wordt opgericht of verbroken, dan kunnen pro-forma alle contracten opgezegd worden.
- Inrichting van de ICT organisatie met een flexibele schil medewerkers
- Not Invented Here Syndroom: bijvoorbeeld e-loketten zijn complex en aan veel veranderingen onderhevig. Inkopen is goedkoper dan zelf ontwikkelen.
- Gebruik van innovatieve inkoopmethodes (Best Value Procurement) om te sturen op outcome in plaats van op inspanning. Bij BVP wordt ook vaak de leverancier in zijn kracht gezet, waardoor ook de investeringen lager zijn.
- Koppelingen, software systemen en gegevens kunnen maximaal gestandaardiseerd worden om migratiekosten te minimaliseren.
- De afschrijvingsduur van software en systemen kan verlengd worden, zolang de geboden functionaliteit aan de eisen van de tijd voldoet.





Governance

Lichte
gemeenschappelijke
regeling

Bij samenwerkingsverbanden ontstaat veel bestuurlijke drukte door de oprichting van een AB, DB en directie. Schuif de AB en de DB in elkaar en mandateer de bevoegdheden naar de directie. Stel duidelijke Service Level Agreements (SLA's) op voor het samenwerkingsverband, en laat de directie aantonen dat zijn aan de SLA's voldoen binnen de financiële kaders.

Werken onder

Architectuur

NORA, GEMMA, WILMA,
PETRA, CORA

NORA biedt een raamwerk die het maken van afspraken tussen organisaties makkelijker maakt. NORA is een checklist van algemeen principes (uitgangspunten) voor de inrichting van processen en systemen met het oog op interoperabiliteit. Specifiek voor gemeenten is GEMMA afgeleid van NORA, en ook voor andere typen overheidsorganisaties zijn architectuurmodellen bepaald. Zie: <http://www.noraonline.nl>

Best Value Procurement

Prestatie inkoop is een vorm van inkoop waarbij de gemeente globaler specificeert en de leverancier de vrijheid krijgt om zijn beste oplossing aan te bieden. De leverancier wordt in zijn kracht gezet. Deze vorm van aanbesteden is interessant bij complexe inkooptrajecten, waarbij ook dienstverlening een belangrijke rol speelt. Zeker bij complexe vraagstukken wanneer ICT-omgevingen samengevoegd moeten worden, heeft de organisatie vaak de kennis niet om te specificeren hoe e.e.a. aangepakt dient te worden. De invalshoek vanuit het eindresultaat is met name van belang.

Standaardiseren van gegevensuitwisseling

Het standaardiseren van gegevensuitwisseling zorgt er voor dat software systemen als modules vervangen kunnen worden door een ander softwaresysteem. Het zorgt tevens voor een kleinere afhankelijkheid naar een leveranciers (Vendor Lockin). Vanuit KING worden steeds meer standaarden gespecificeerd. Enkele zijn Standaard Uitwisselings Formaat (STUF), Internet Publicatie Model (IPM), ZTC (ZaaktypeCatalogus) en RGBZ (Referentiemodel Gemeentelijke Basisgegevens van Zaken). Kijk eens op <https://lijsten.forumstandaardisatie.nl/>

Fit for Purpose & Fit for Use

Doelgerichter
automatiseren

Veel beheerders weten niet:

- Hoe zwaar de ICT-infrastructuur belast wordt
- Welk gebruikspatroon de medewerkers hebben

En daarom wordt ICT/Informatievoorziening vaak overgedimensioneerd. Los van het feit dat de initiële investering hoger is, is daarmee ook de beheerslast groter. Als organisatie wil je de ICT infrastructuur voortdurend aanpassen aan de doelstellingen van het moment (Fit for purpose) en zorgen dat het systeem effectief en efficiënt levert waar het voor bedoeld is (fit for use).

Monitoring van de bestaande systemen kan helpen om de specificaties van eventuele nieuwe systemen te bepalen. Monitoring is het proces waarbij je voortdurend kijkt wat systemen doen, en hoe zwaar ze belast worden. Monitoring wordt normaal gesproken gebruikt om te kijken of



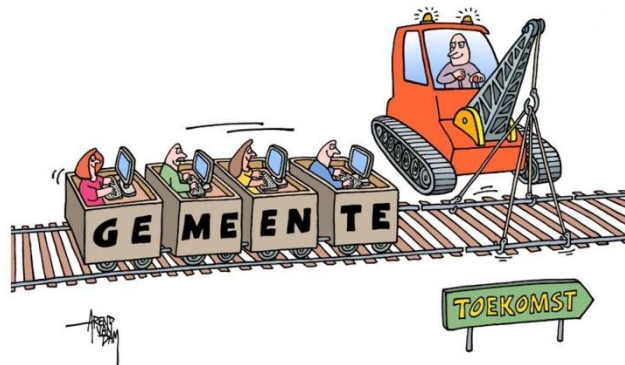
systemen dreigen uit te vallen, maar in dit geval wordt het gebruikt om te kijken of systemen “fit-for-use” zijn.

De gemeente in 2017

Als we de implementatieprincipes gaan toepassen, en kennis nemen van bovenstaande voorbeelden, hoe zou een gemeente er dan uit moeten zien in 2017? Hierbij een indruk:

Dienstverlening en het KCS

Het concept Antwoord is verder losgelaten, omdat steeds meer gemeentelijke diensten op afstand staan. Na de invoering van de modernisering GBA, wil het Rijk er voor zorgen dat burgers bepaalde snel-klaar-producten (uittreksel, rijbewijs, paspoort) ook bij andere gemeenten kunnen opvragen en ophalen. Door procesvereenvoudiging- en optimalisatie kan bij aanvraag van een



product door een burger een exacte opleverdatum aangegeven worden. Het aantal vragen van burgers over de voortgang van producten is daardoor met 85% gedaald. Het KCC heeft alleen nog de functie om algemene informatie te verstrekken en aanvragen samen met burgers op afspraak te registreren. Specifieke vragen worden doorgeleid naar de backoffice afdelingen of keten- c.q. samenwerkingspartners omdat daar specifieke vakkennis aanwezig is. Door deze werkwijze staan backoffices en samenwerkingspartners dicht bij de burger, zijn ze meer betrokken en kan er directer gestuurd worden. Doordat vakspecifieke vragen naar de backoffice worden doorgeleid, werkt het klant contact centrum niet meer met een traditioneel klantcontactstelsel, maar met een eenvoudig intuïtief ‘Google-achtig’ systeem dat functioneert als kennisstelsel. Met het systeem kunnen tevens zoek- en vraagpatronen van burgers vastgelegd worden, die gebruikt worden voor proactieve dienstverlening. Deze kennisbank is ook toegankelijk voor burgers en bedrijven. Via dit systeem kunnen ook keten- c.q. samenwerkingspartners eenvoudig informatie aan het Klant Contact Centrum aanleveren. Het uitwisselingsformaat voor gegevens (Internet Publicatie Model) hiervoor is reeds in 2008 ontwikkeld.

Dienstverleningskanalen

De balie is alleen nog maar open op afspraak. Het primaire kanaal is digitaal. Complexe producten worden bij de burger of het bedrijf op locatie afgehandeld. Het post-kanaal is sowieso geheel gesloten. De gemeente heeft net als bij de bank, burgers verplicht om alles digitaal te regelen, ook in lijn met de wens van Plasterk. De website is voor 10% van de oorspronkelijke kosten herbouwd door een lokale webbouwer voor algemene informatie en bevat de couleur locale. Het digitale loket met e-formulieren wordt afgenomen via een landelijk opererende leverancier of vereniging. De leverancier van het landelijke loket zorgt voor de koppeling naar mijn-overheid.nl. Dit e-loket is ook beschikbaar in de vorm van App's en sowieso geschikt voor mobiele devices. Van digitale aanvragen gaat 50% via partners (omgevingsloket.nl, werk.nl, regelhulp.nl, werkengazin.nl, ruimtelijkeplannen.nl, gemeentereiniging.nl) en via gespecialiseerde Apps (rijbewijs.nl, verbeterdebuurt.nl, covog.nl, verbeterdebuurt.nl). Inmiddels worden 70% van alle aanvragen die voor de gemeente bedoeld zijn, via Apps aangemeld. Van alle meldingen openbare ruimte wordt 95% inmiddels via de App aangemeld. Doordat aan alle meldingen en vragen van burgers locatie-codes



gekoppeld zijn, kunnen aandachtgebieden voor beheer van de buitenruimte, sociale zorg en welzijn veel beter in kaart gebracht worden.

Flexambtenaren

Een belangrijk deel van de dienstverlening van de gemeente wordt geleverd door ambtenaren die zichtbaar zijn in dorp, wijk en stad. Door de flexibel-werk concepten kunnen ambtenaren overal aan de slag, in publieke ruimtes, zoals bibliotheek, MFC, gemeentewerf, dorpshuizen, wijkcentra, etc. Het gemeentekantoor is volledig ingericht voor Het Nieuwe Werken, maar het aantal werkplekken is gereduceerd tot 50% ten opzichte van 2013. Veel diensten zijn op afstand gezet of in een samenwerkingsverband georganiseerd (o.a. sociale zaken, vergunningverlening, belastingen, buitendienst, de Plofach -functies), maar de ambtenaren blijven wel in het oorspronkelijke gemeentehuis werken. De ambtenaren zijn dan wel in dienst van een samenwerkingsverband, maar voeren hun werk uit binnen de gemeente. In 2014-2015, na de invoering van de decentralisaties, bleek dat de afstand tussen bestuur/management enerzijds en uitvoering anderzijds te groot werd, waardoor een gemeente onvoldoende regie had. Door de mensen die eerder vertrokken waren naar een samenwerkingsverband een plek te geven in de eigen organisatie, ontstond er weer een betere afstemming tussen beleid en uitvoering. Deze flexambtenaren pendelen dus tussen de gemeente, burgers en samenwerkingsorganisatie.

Slimme processen en hergebruik systemen

Zaakgericht werken is er alleen nog voor maatschappelijke en financieel risicovolle producten met als doel om zorgvuldigheid te betrachten en de procesgang te herleiden. Zaakgericht werken is losgelaten als organisatiebreed concept, met name ook voor interne producten. Elk backoffice systeem heeft namelijk zijn eigen zaak systeem (net als in 2013). Zaaksystemen zijn per definitie gebaseerd op document management systemen. Het opleveren van een onderzoek, advies of besluit bepaalt namelijk de status van het proces. Het document management systeem is ook nodig om digitaal te kunnen werken en voor archiveringsdoeleinden. Aan één integraal overzicht van alle zaken en één uniforme zaaksturing wordt minder waarde meer gehecht omdat dit door de steeds veranderende bedrijfsvoering, outsourcing en samenwerking niet haalbaar is gebleken. Inzicht en overzicht wordt verkregen middels een moderne management stijl, waarbij integraal en lean sleutelbegrippen zijn en medewerkers en management ontwikkeld worden om te werken aan eigen verantwoordelijkheid en eigen kracht. Daarom zijn werkprocessen ook globaal gedefinieerd. Behalve de risicovolle processen en degene die nodig zijn voor verantwoording zijn gedetailleerder vastgelegd. Er is nog wel een zaaksysteem-light, maar deze lijkt meer op een postregistratiesysteem voor in- en uitgaande correspondentie en wordt tevens gebruikt om het landelijke portaal mijnoverheid.nl te voeden. Dit zaaksysteem-light systeem is ook onderdeel van het Document Management Systeem.



Kantoorautomatisering: inzetten op mobile devices en Clouddiensten

Digitaal werken en vergaderen is geïmplementeerd door gebruik te maken van Microsoft Windows 9.1. Dit besturingssysteem is op alle gebruikte devices beschikbaar is. Het draait probleemloos op vaste werkplekken, thuiswerkplekken, smartphones, laptops, tablets en netbooks en biedt een



uniforme functionaliteit aan gebruikers. Via Unified messaging zijn alle medewerkers bereikbaar en is tevens inzicht in de beschikbaarheid.

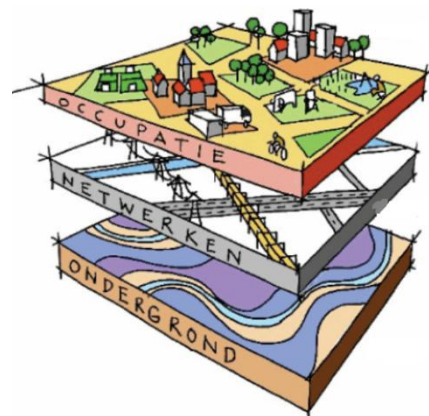
De gemeente heeft de e-mail in de Cloud (outlook.com) geplaatst i.p.v. dit met een eigen mailservers te organiseren. Skydrive zorgt voor de opslag van persoonlijke documenten, die dus overal benaderbaar zijn. Medewerkers hebben geen eigen schijf meer op het netwerk. Voor kantoorautomatisering wordt nog Office 365 gebruikt, maar er wordt nagedacht over open-source LibreOffice versie 5.2 die ook volledig in de Cloud draait, en inmiddels goed koppelt met de gebruikte backofficesoftware. Samenwerken en overleggen gebeurt meer en meer via Skype en Facetime. Ook raadsleden, college en de directie gebruikt dit besturingssysteem voor digitaal vergaderen. Het probleem dat de gegevens niet in Amerika mogen staan is door Microsoft opgelost door hun globale netwerk op te splitsen. De data staat in Amsterdam, de backup in Dublin. Andere gemeenten hebben een identieke constructie opgetuigd, maar dan met GoogleOS 1.1, Google mail, Google drive, Google docs, Google hangout en Android tablets, -phones en chromebooks.

Bereikbaarheid en beschikbaarheid door smartphones

De bereikbaarheid van de gemeente en de medewerkers is geoptimaliseerd door iedereen te voorzien van een smartphone. Deze kan zowel zakelijk als privé gebruikt worden. De medewerker houdt de agenda bij, zodat het voor iedereen duidelijk is of hij/zij beschikbaar is. Voor medewerkers waarvoor het van belang is, is ook de transponder geactiveerd: hiermee is het mogelijk om te zien waar de medewerker zich bevindt. In geval van een calamiteit kan de dichtstbijzijnde medewerker zich direct naar een specifieke locatie begeven. Dit wordt toegepast bij de buitendienst en bij sociale wijkteams. Bereikbaarheid en communicatie is verder geoptimaliseerd door WhatsApp groepen aan te maken. Wanneer een medewerker niet bereikbaar is, wordt deze automatisch doorgeschakeld naar een collega of de centrale receptie. De centrale receptie heeft van iedereen inzichtelijk of hij/zij beschikbaar is. De gebruikte telefooncentrale staat in de Cloud en wordt gedeeld met omliggende gemeenten en samenwerkingsverbanden. In geval van calamiteiten kan daardoor eenvoudiger uitgeweken worden, maar het is zelfs mogelijk dat de telefonische dienstverlening op de vrijdagmiddag (als de ene gemeente dicht is) door de andere gemeente overgenomen wordt. Alle smartphones en tablets beschikken verder over een NFC-chip (Near Field Communication) zodat deze voor diverse functies gebruikt kan worden zoals o.a. toegang tot gebouwen, inloggen op de computer, betalen, openbaar vervoer kaart, etc. Maar doordat ook objecten in de openbare ruimte gechipt zijn, kan via de tablet of smartphone via RFID, heel snel informatie over het betreffende object, bijvoorbeeld kunstwerken, rioleringen, openbare verlichting, opgevraagd worden.

Vaktoepassingen bij samenwerkingspartners

De meeste vaktoepassingen staan inmiddels bij samenwerkingspartners of ketenpartners: Het sociale-zaken-systeem staat, na de invoering van de decentralisaties, bij de regionale sociale dienst. Het vergunningensysteem staat, na de invoering van de nieuwe omgevingswet, bij de RUD. Het belastingen-systeem en het beheer van de BAG en de WOZ is uitbesteed aan de regionale-belasting dienst. De systemen van de Plofach-functies staan bij de intergemeentelijke service dienst, een samenwerkingsverband van gemeenten. Het gaat dan om het salarissysteem, het personeels-informatiesysteem, het facilitair management informatie systeem, het financieel





systeem en het projectmanagement systeem. De gemeente heeft alleen nog rechtstreeks beheer over systemen voor burgerzaken en de GBA, subsidieverstrekking, vastgoed beheer, geometrische informatie en de BGT en het centraal Document Management Systeem. Het burgerzakensysteem staat na de invoering van de modernisering van de GBA in 2014 in de Cloud bij de leverancier van het pakket.

Automatisering vereenvoudigd tegen veel lager kosten

De automatisering is uitbesteed aan de intergemeentelijke service dienst. Automatiseringsconcepten als VDI en SBC zijn weer losgelaten ten faveure van client-server concepten: in het gemeentehuis staan docking stations voor smartphones en/of tablets, die inmiddels krachtig genoeg zijn om als "dikke" werkstation te functioneren. Medewerkers nemen overdags hun werkstation me naar vergaderingen, 's avonds mee naar huis. Vaak gebruikt de medewerker ook zijn persoonlijke tablet, die deels zelf en deels door de organisatie betaald is. Beveiliging technisch kan dit ook doordat Windows 9.1 een switch bevat die het mogelijk maakt te wisselen tussen de privé omgeving en verschillende zakelijke omgevingen (gemeente, samenwerking). Het gebruik van tablets als mobiel werkstation heeft geleid tot de ultieme vorm van plaats- en tijdonafhankelijk werken. Software en gegevens bevinden zich, afhankelijk van de toepassing nog steeds in de Cloud. Dit concept is ook ideaal gebleken voor flexambtenaren (zie boven). Voor privacy-gevoelige toepassingen zoals de GBA is er een terminal server ingericht waarop gebruikers via een beveiligde verbinding in kunnen loggen. Doordat medewerkers altijd hun tablet (=persoonlijke werkstations) bij zich hebben, is de behoefte aan de traditionele telewerkoplossingen fors afgenomen, waardoor deze concepten relatief veel te duur werden. Door het client-server concept is ook de single-point-of-failure verdwenen: als de centrale ICT infrastructuur onverhoopt uitval, kan iedereen gewoon doorwerken. Het concept "WorkFolders" is in Windows 9.1 volwassen geworden: wanneer een medewerker offline werkt, wordt al zijn werk automatisch gesynchroniseerd met de centrale ICT infrastructuur als hij weer verbinding maakt met het centrale netwerk



Kostenbesparingen zijn o.a. bereikt doordat de centrale ICT infrastructuur veel minder zwaar en minder complex ingericht is. Dure oplossingen voor opslag van gegevens (SAN) zijn vervangen door betrouwbare lichtgewicht oplossingen (NAS) en de uitwijk is volledig met de buurgemeente geregeld. Daarnaast zijn de gangbare commerciële database standaarden vervangen door open source Postgress, commerciële virtualisatie oplossingen door de gratis varianten. De kosten van beheer zijn omlaag gebracht door een self-service portaal voor gebruikers, die zelf een groot gedeelte van de ICT-vragen kunnen oplossen. Ook hier wordt een beroep gedaan op de eigen kracht en het zelf oplossend vermogen van de medewerkers. De kosten voor netwerkverbindingen, en de kortere afschrijvingstermijn voor mobiele apparaten zorgen voor hogere kosten, maar deze wegen niet op tegen de besparingen.



Door gemeenten voor gemeenten

Heeft u naar aanleiding van deze publicatie vragen? Schroom dan niet om vrijblijvend contact op te nemen met Krystle Koers. Zij organiseert o.a. op regelmatige basis kennissessies onder de vlag 'Door gemeenten voor gemeenten' en verbindt verschillende partijen aan elkaar, om zoveel mogelijk kennis en ervaringen van gemeenten te delen. Het wiel hoeft namelijk niet opnieuw uitgevonden te worden!

Met deze publicatie heeft Native Consulting ('Door gemeenten voor gemeenten') geprobeerd de kennis en kracht te bundelen met de VNG en WagenaarHoes organisatieadvies, om gemeenten op weg te helpen naar *de gemeente van morgen*.

Krystle Koers
organisator 'Door gemeenten voor gemeenten'
k.koers@nativeconsulting.nl
Tel: 06-55172931

