

Gemeenten hebben voldoende ICT-voorzieningen om de eerste twee fasen van Antwoord te ondersteunen. Onbekendheid met de ICT-voorzieningen die in huis zijn en onvoldoende afstemming tussen KCC en de afdeling informatievoorziening zorgt er echter voor dat deze voorzieningen onvoldoende worden benut. Goed nieuws dus! Gemeenten kunnen vandaag aan de slag met de realisatie van Antwoord. De afdeling Informatievoorziening, het KCC en de vakafdelingen moeten dan wel intensief samenwerken om Antwoord te realiseren. De expertise van zowel het KCC als de vakafdelingen is belangrijke input voor de informatiearchitectuur en de keuzes voor systemen. Dit is nodig om over enkele jaren 80% van de vragen in één keer goed te kunnen afhandelen. In dit hoofdstuk gaan we in op het belang van informatievoorziening voor Antwoord, de benodigde informatiearchitectuur, de rol van de afdeling Informatievoorziening en tot slot noemen we interessante initiatieven die een inspiratiebron voor gemeenten kunnen zijn.



Wat is de rol van informatievoorziening bij moderne dienstverlening?

De ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening maken het mogelijk om dienstverlening tijd en locatie onafhankelijk te organiseren: overheidsorganisaties kunnen hun producten aanbieden op de plek, het tijdstip en de manier die het beste past bij de wensen en verwachtingen van burgers. ICT is niet meer weg te denken uit het dagelijkse leven. Dit heeft de vraag van burgers aan de overheid fundamenteel veranderd en daarmee ook het werk van ambtenaren. Als de burger bijvoorbeeld belt met de gemeente en naar de status van een omgevingsvergunning vraagt, moet de KCC-medewerker meteen antwoord kunnen geven. Het maakt niet uit of de vraag gesteld wordt aan de balie, aan de telefoon of via internet, het antwoord moet hetzelfde zijn. Om in één keer goed antwoord te kunnen geven, moet de informatie in het dossier beschikbaar, betrouwbaar, volledig en actueel zijn. Deze wenselijke wijze van werken zoals die met Antwoord[®] wordt geambieerd stelt dus hoge eisen aan de kwaliteit van de informatievoorziening.

77

In de burgerservicecode (zie pagina 74) is op een heldere wijze verwoord wat burgers van een moderne overheid mogen verwachten (www.burgerservicecode.nl). Deze burgerservicecode is een belangrijke basis waarop de gemeente haar dienstverlening en daarvan afgeleid haar informatievoorziening inricht. Ook de inrichting van de e-overheid is op de uitgangspunten van de burgerservicecode gebaseerd.

Informatievoorziening is een cruciale randvoorwaarde voor het slagen van Antwoord[®].

Sterker nog: zonder de inzet van ICT is het realiseren van de Antwoord-ambities niet mogelijk. Het goed en snel delen van gegevens in en tussen overheidsorganisaties is alleen mogelijk met ICT. Het belang van informatievoorziening is ook onderkend in het eerder aangehaalde Actieprogramma Dienstverlening en e-overheid (juni 2008, voorheen Nationaal Urgentie Programma of NUP). Doel is dat er een rem komt op het aantal initiatieven dat de informatievoorziening van gemeenten direct raakt (focus) en dat er meer samenhang wordt aangebracht. De regie op bestaande en nieuwe (want die zullen blijven komen) projecten moet steviger worden ingericht. De focus voor de komende tijd ligt op de realisatie van een aantal infrastructurele voorzieningen zoals de basisregistraties, DigiD en de Persoonlijke Internet Pagina (PIP). Tijdens het schrijven van deze publicatie wordt gewerkt aan een vier-partijen-akkoord (rijk, provincies, waterschappen en gemeenten), waarin de afspraken inclusief de financiële consequenties worden vastgelegd.

78

In dit hoofdstuk gebruiken we drie belangrijke kernbegrippen. Onder informatievoorziening verstaan we in dit hoofdstuk het geheel van inzet van mensen, middelen en maatregelen die gericht zijn op het voorzien in de informatiebehoefte van de organisatie. **Informatievoorziening** kan gaan over informatie die nodig is om bedrijfsprocessen te kunnen beheersen en om te kunnen besturen. Ook speelt informatievoorziening een rol om activiteiten te kunnen plannen en hierover te kunnen verantwoorden. Bij **Informatie en Communicatietechnologie** (ICT) gaat het om het gebruik van de techniek. Denk aan het ontwikkelen en beheren van systemen, netwerken databases en websites en dergelijke. In de derde plaats gebruiken we het begrip **Architectuur**. De architectuur beschrijft op een gestructureerde wijze de kern van de bedrijfsvoering (bedrijfsarchitectuur: processen, rollen, producten en diensten), de informatievoorziening (informatiearchitectuur: welke informatie, informatiestromen en applicaties) en de technische infrastructuur (technische infrastructuur: netwerken en netwerkonderdelen en hoe deze aan elkaar gerelateerd zijn). Een goede architectuur biedt de basis om op een samenhangende manier de organisatie te ontwikkelen.



Wat is architectuur en welke begrippen moet ik kennen?

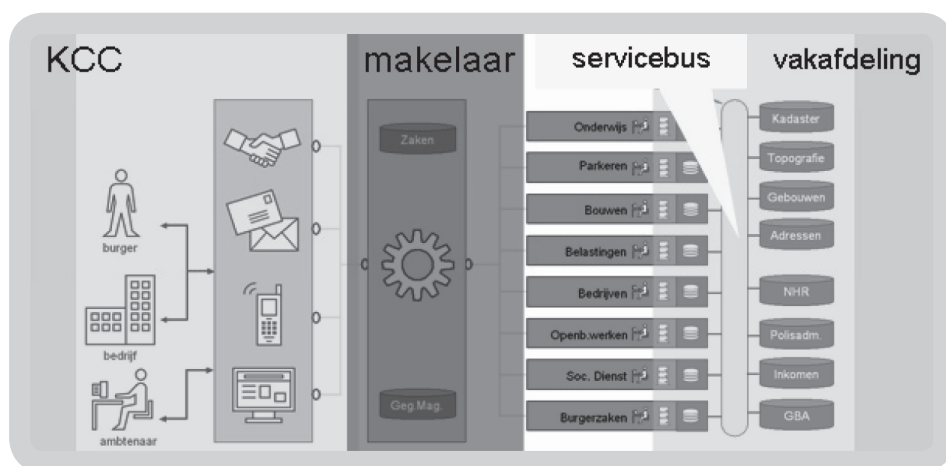
Om binnen gemeenten informatievoorziening efficiënt en effectief in te zetten is het van belang dat helder is hoe de ambities op het gebied van dienstverlening en de inrichting van de bedrijfsprocessen, gegevens en informatiesystemen samenhangen. Deze samenhang leggen informatiemangers vast in een zogenaamde architectuur. Zoals een plan voor een woonwijk woonfuncties verbindt met een winkelcentrum, gezondheidsvoorzieningen en maatschappelijke en culturele voorzieningen, zo schetst een goede architectuur de samenhang tussen ambities, bedrijfsprocessen, gegevens en informatiesystemen. Een goede architectuur zorgt dat gemeenten veranderingen in processen en systemen in samenhang kunnen aansturen (regie). Dit zorgt voor een gestructureerde

organisatieontwikkeling in plaats van een ad hoc aanpak. Door te werken aan de hand van een goede architectuur kunnen gemeenten veel kosten besparen (er worden geen onnodige en/of ad hoc investeringen gedaan en nieuwe ontwikkelingen zoals landelijke voorzieningen zijn makkelijker in te passen) en kan de dienstverlening sterk verbeteren. Processen en systemen zijn op elkaar afgestemd en werken beter samen waardoor informatie sneller en beter kan worden gedeeld en burgers en KCC medewerkers sneller en eenvoudiger informatie uit verschillende systemen kunnen raadplegen.

Op landelijk niveau is een basis gelegd voor de overheidsarchitectuur, de NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur). Voor gemeenten is deze NORA vertaald in de GEMMA, de GEMEentelijke Model Architectuur. De GEMMA vormt de basis voor de architectuur van een individuele gemeente. De relatie tussen NORA, GEMMA en de architectuur van een individuele gemeente is te vergelijken met de relatie tussen het structuurplan (integrale ruimtelijke ontwikkeling voor een bepaald gebied), een streekplan en een bestemmingsplan als het gaat om de inrichting van de ruimte. De NORA is het structuurplan voor de hele overheid, de GEMMA is het streekplan. De gemeente ontwikkelt op grond van deze input haar eigen architectuur, het bestemmingsplan. Deze drie documenten hebben een hele nauwe relatie.

Figuur 6.1. laat op hoofdlijnen de architectuur van een gemeente zien. Managers en medewerkers die betrokken zijn bij het verbeteren van de dienstverlening zouden de basale termen van dit architectuurmodel moeten kennen. Tegelijkertijd maken architecten dikwijls (te) complexe modellen en gebruiken ze ingewikkelde taal waardoor managers, bestuurders, vakspecialisten niet goed begrijpen waar het over gaat. Zij hebben dus de uitdaging om het simpeler te maken.

79



Figuur 6.1. de huidige gemeentelijke architectuur

De eerdere hoofdstukken van dit boek focussen zich met name op de activiteiten die plaatsvinden in de voorkant van dit model, het KCC (1). Hier hebben burgers contact met de gemeente via de kanalen balie, telefonie, internet, email of post. KCC-medewerkers handelen vragen van burgers zoveel mogelijk direct af. Hierbij maken ze gebruik van landelijke en/of lokale informatiebronnen, zoals de Antwoord[®] ContentCollectie, Samenwerkende Catalogi en gegevens uit het gegevensmagazijn (2). Dit is een centraal bestand met (gemeentelijke) basisgegevens (bijvoorbeeld persoonsgegevens) waar zowel KCC als vakafdelingen uit kunnen putten. Als vragen niet in één keer kunnen worden beantwoord leggen KCC-medewerkers binnengekomen vragen vast in het zakenmagazijn (3) voor verdere afhandeling. Het zakenmagazijn en gegevensmagazijn zijn belangrijke voorzieningen voor het KCC. Zij ondersteunen de informatie-uitwisseling tussen het KCC en de vakafdelingen. Verschillende systemen raadplegen, tussen afdelingen heen en weer lopen, mailen en bellen wordt daarmee overbodig. De kans op fouten neemt daardoor ook af! Het zakenmagazijn en het gegevenmagazijn maken deel uit van de midoffice (4). Dit is een systeem (of persoon) dat verbinding legt tussen het KCC en de vakafdeling (5) door het doorzetten van informatie of vragen naar de juiste vakafdeling en terug. Steeds meer gemeenten werken 'zaakgericht', dat wil zeggen dat ze alle gegevens rond een zaak (dat kan dus iedere vraag zijn) vastleggen in een voor iedereen toegankelijke systeem. Niets nieuws, behalve dan dat in de digitale wereld die gegevens door meer mensen tegelijk kunnen worden gebruikt. KCC-medewerkers of medewerkers van de vakafdeling houden hierin bijvoorbeeld ook de voortgang van beantwoording van een vraag bij. De servicebus (6) is een verwarrend woord omdat het hier niet gaat over streekvervoer. Het woord servicebus is een illustratie van ingewikkeld woordgebruik van architecten. De echte betekenis van servicebus is een systeem dat ervoor zorgt dat landelijke en gemeentelijke systemen met elkaar gegevens kunnen uitwisselen. Ten slotte gebruiken gemeenten de basisregistraties (7). Dit is een voorbeeld van landelijke systemen die door een servicebus zijn verbonden met gemeentelijke systemen. De zes belangrijkste landelijke basisregistraties zijn: personen, bedrijven, adressen, gebouwen, kadaster en topografie. Voor de eerste vier is de gemeente zowel bronhouder als gebruiker. De laatste twee worden als landelijke voorziening aangeboden, gemeenten zullen deze alleen als gebruiker raadplegen.



Wat is het belang van informatievoorziening en architectuur voor Antwoord[®]?

De rol en inrichting van informatievoorziening is in elk van de vijf fasen van Antwoord anders. De vijf fasen van Antwoord[®] passen niet één op één op de door ICT-ers veel gehanteerde ontwikkelmodellen voor informatievoorziening (bijvoorbeeld Nolan, CMM en Gartner). Dit omdat de fasen van Antwoord[®] uitgaan van wie antwoord geeft en in mindere

mate hoe het antwoord geven georganiseerd en ondersteund wordt. In onderstaande tabel proberen we de ontwikkeling van de informatievoorziening met de Antwoord®-fasen te combineren. We beperken deze uitwerking tot de eerste vier fasen van Antwoord®, omdat hier vooralsnog de grootste uitdaging ligt voor gemeenten.

Informatievoorziening	Dienst geeft Antwoord®	Kanaal geeft Antwoord®	Frontoffice geeft Antwoord®	Gemeente geeft Antwoord®
Architectuur	Vakafdelingen zijn 'eilanden' met eigen loketten, processen en gegevens	De kanalen (telefoon, balie, internet, post, e-mail) worden als verschillende communicatiekanalen onderkend en door verschillende vakafdelingen gebruikt. Gegevens zijn beschikbaar voor het kanaal en vanuit het kanaal kunnen diensten van verschillende vakafdelingen gebruikt worden	Frontoffice, midoffice en backoffice zijn onderkend. De verschillende kanalen worden vanuit een generieke frontoffice ondersteund met hun eigen informatievoorziening. De vakafdelingen voeren zelf de regie op voortgang en terugkoppeling naar de klant	De frontoffice van de gemeente voert regie over de klantvragen en antwoorden en kan status melden over de voortgang. Midoffice producten zijn expliciet onderkend en worden benut
Loketinrichting	Loketinrichting verschilt per vakafdeling; eigen systemen, verschillende websites en telefoonnummers	Afstemmen van gegevenslevering aan het centrale loket balie of de centrale website. Contentbeheer op orde voor dat kanaal over afdelingen heen	Integratie van loketten/kanalen; centraal vastleggen van aanvragen, vragen en antwoorden. Zelfde vraag en antwoord over de kanalen heen	Eén loket per kanaal, onderlinge integratie. Aansluiting op landelijk frontoffice initiatieven verregaand mogelijk
(e)-Formulieren	Formulieren worden gedigitaliseerd als elektronisch formulieren. Digitaliseren van papieren formulieren vindt plaats, aanbieden van gedigitaliseerde formulieren via een internetloket; organiseren van ontvangst van formulieren	E-formulieren worden gestandaardiseerd over afdelingen heen. E-formulieren en formulieren bestaan naast elkaar en worden logisch per kanaal bij elkaar aangeboden	Het gebruik van het digitale loket en de papieren formulieren wordt expliciet overwogen. Formulieren worden over meerdere kanalen aangeboden en zijn verregaand gestandaardiseerd. Aanvragen kunnen voor zover mogelijk ook elektronisch via het telefoniekanaal worden gedaan	Formulieren worden gezien als interactiemomenten met de klant en worden als zodanig geautomatiseerd. Alleen nog uitvraag van gegevens die niet bekend zijn bij de overheid
Gegevens (magazijn)	Klant- en productgegevens per dienst	Samenvoegen van klant- en productgegevens beschikbaar per kanaal; ad hoc uitwisseling tussen kanalen. Basisafspraken over gegevensstandaarden	Samenvoegen van klant- en productgegevens; gegevens elektronisch beschikbaar via alle kanalen; hoge beschikbaarheid gegevens voor frontoffice (evt.. 24x7)	Gegevens over de totale organisatie beschikbaar. Standaarden voor gegevens verregaand doorgevoerd. Mogelijkheid tot ketenintegratie

Informatievoorziening	Dienst geeft Antwoord®	Kanaal geeft Antwoord®	Frontoffice geeft Antwoord®	Gemeente geeft Antwoord®
Zakenmagazijn (Statusinformatie en proces management)	Zakenmagazijn bestaat veelal nog niet. Geen mogelijkheid tot geautomatiseerd terugkoppelen van statusinformatie	Zakenmagazijn vaak als basisvoorziening met mogelijkheid tot terugkoppelen status aan de klant door handmatig aangeven in het zakenmagazijn. Verschillend gebruik per kanaal	Status beschikbaar door inzet procesmanagement voorziening (dikke midoffice). Eenvoudige processen worden geautomatiseerd in een procesmanagement voorziening. Documenten digitaal beschikbaar voor klanten; archivering digitaal georganiseerd; status kan worden bewaakt; gebruik mid-office functionaliteit	Status integraal geautomatiseerd beschikbaar voor alle aanvragen en leveringen d.m.v. proceslogica vanuit de backoffice wordt ondersteund in de midoffice. Bedrijfsregels worden beheerd
Basisregistraties Identificatienummers	Veelal afdelingspecifieke identificatienummers	Gebruik BSN voor opvragen gegevens en voor meldingen/aanvragen	Gebruik BSN en BIN voor opvragen gegevens uit systemen.	Gebruik BSN en BIN voor opvragen gegevens uit systemen.
Managementinformatie	Bepert en/of afdelingspecifiek aanwezig	Managementinformatie over kanaalgebruik bekend in aantallen. Wordt beperkt gestuurd op kanalen t.o.v. elkaar	Eenduidig proces van afhandelen van vragen; stuurinformatie online/ realtime beschikbaar Kanaaloverstijgende informatie beschikbaar over gebruik en kosten. Bewuste sturing op kanaalgebruik	Mogelijkheid tot monitoren van voortgang in relatie tot normen/eisen

Gemeenten onderschatten vaak mogelijkheden van eigen ICT

Zoals we in hoofdstuk 3 constateerden bevinden gemeenten zich vaak in fase 1 en/of 2 van Antwoord®. De benodigde ICT-voorzieningen voor de fasen 1 en 2 van Antwoord® zijn bij veel gemeenten al in huis. Het is een kwestie van de aanwezige functionaliteit beter benutten en de werkprocessen hierop af te stemmen. Er zijn echter veel voorbeelden van gemeenten die de mogelijkheden van bestaande systemen onvoldoende benutten, omdat de wensen van KCC en vakafdeling onvoldoende bekend zijn bij ICT'ers, en KCC en vakafdeling de mogelijkheden van bestaande systemen onvoldoende kennen. De parallel met bijvoorbeeld de Microsoft Office (Word, Excel, Excess etc.) is hier goed te trekken. De gemiddelde gebruiker, maakt slechts zeer beperkt gebruik van de functionaliteit in deze producten. Ditzelfde geldt voor andere systemen binnen de gemeente. Beter gebruik van beschikbare systemen kan de fasen 1 en 2 ondersteunen zonder nu al grote investeringen te doen in nieuwe hulpmiddelen en kan gemeenten op weg helpen naar de fasen 3 en/of 4.



Hoe ondersteunen landelijke en gemeentelijke voorzieningen en standaarden Antwoord[®]?

In hoofdstuk 2 is een aantal landelijke voorzieningen toegelicht die samen de infrastructuur vormen die Antwoord[®] ondersteunt. Deze voorzieningen zijn randvoorwaardelijk om de ambities van Antwoord[®] te realiseren (met name de fasen 4 en 5 Antwoord[®]). Deze voorzieningen zijn niet voor niets in het NUP opgenomen. De relatie tussen deze voorzieningen is in de NORA en de GEMMA vastgelegd. Voor een gemeentelijk KCC zijn met name de volgende landelijke voorzieningen van belang: SamenwerkendeCatalogi, Decentrale Wet- en Regelgeving, Zoekdienst en Bekendmakingen. Deze voorzieningen helpen burgers (en bedrijven) om zelf de gewenste informatie te vinden door deze overzichtelijk op internet beschikbaar te stellen. Als de burger zijn gewenste informatie niet kan vinden kan hij contact opnemen met het KCC van zijn gemeente. Die kan dan met behulp van onder andere de Antwoord[®] ContentCollectie antwoord geven op zijn vraag. De ContentCollectie is een verzameling van landelijk verzamelde en beheerde informatie. De Collectie bevat veelgestelde vragen (en de daarbij horende antwoorden) die afkomstig zijn van bijvoorbeeld Postbus 51, UWV en provincies. De overheidsorganisatie die de informatie aandraagt, is verantwoordelijk voor de juistheid, volledigheid en actualiteit: hij is leverancier. Dankzij een standaarduitwisselmethodiek (Connector) wordt de informatie in deze Collectie ter beschikking gesteld aan de KCC-systemen van de gemeenten. Al deze voorzieningen zijn ondergebracht bij het programma Overheid heeft Antwoord[®]. Andere belangrijke voorzieningen als de PersoonlijkInternetPagina en het programma Antwoord[®] voor Bedrijven zijn nader toegelicht in hoofdstuk 2.

83

Om de landelijke voorzieningen binnen de gemeente te implementeren zijn diverse gemeentelijke standaarden en referentiemodellen ontwikkeld door EGEM i-teams:

- standaard e-Formulieren en procesbeschrijvingen voor steeds meer producten;
- een modelbestek voor het aanschaffen van de benodigde makelaarsfunctionaliteit (zaak- en gegevensmagazijn);
- het referentiemodel stelsel van gemeentelijke basisgegevens (RSGB), waarin de gegevensrelaties tussen de verschillende basisregistraties is uitgewerkt;
- een standaard voor berichtuitwisseling tussen systemen (StUF) dat het mogelijk maakt dat verschillende systemen met elkaar kunnen 'praten'. StUF wordt weleens vergeleken met een stekker die systemen met elkaar verbindt.

Deze standaarden en referentiemodellen maken deel uit van de GEMMA. Vooral het zakenmagazijn en gegevensmagazijn zijn belangrijke componenten in de ondersteuning van het werk in het KCC. Deze componenten ondersteunen de informatie-uitwisseling tussen het KCC en de vakafdelingen. Verschillende systemen raadplegen, tussen

afdelingen heen en weer lopen, mailen en bellen wordt daarmee overbodig. De kans op fouten neemt overigens ook af!



Wat is de rol van de afdeling Informatievoorziening en wat vraagt Antwoord® van samenwerking in gemeenten?

De afdeling Informatievoorziening van een gemeente heeft een belangrijke adviserende, faciliterende en verbindende rol bij de realisatie van Antwoord®. De afdeling Informatievoorziening is verantwoordelijk voor het opstellen van de gemeentelijke architectuur, het informatiebeleid, het faciliteren en adviseren over de inrichting van de bedrijfsprocessen, informatie- en gegevensmanagement en het beheer en onderhoud van de technische infrastructuur. De afdeling Informatievoorziening kan deze rol alleen goed invullen als ze intensief samenwerkt met het management, het KCC en de vakafdelingen, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. Vooral voor het realiseren van de fasen 3 en 4 is deze samenwerking van cruciaal belang. Elke discipline brengt belangrijke kennis en expertise in die nodig is om Antwoord® te realiseren. Samenwerking is nodig, niet alleen op het gebied van systemen, maar ook op het gebied van gegevens en processen. Alleen dan kunnen de Antwoordambities ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.

84 Het KCC, de vakafdelingen en de afdeling Informatievoorziening hebben eigen kenmerken, kwaliteiten en vaardigheden. Vakspecialisten hebben bijvoorbeeld de inhoudelijke deskundigheid en kennen alle ins en outs van het proces. Architecten, informatiemanagers en ICT'ers hebben de expertise op het gebied van informatievoorziening. Vakspecialisten en KCC-medewerkers mogen van architecten verwachten dat plannen en systemen begrijpelijk worden vormgegeven, andersom mogen architecten en ICT'ers van vakspecialisten en KCC-medewerkers verwachten dat ze worden betrokken bij de ontwikkeling van de processen en bij de aankoop van systemen (bijvoorbeeld de telefooncentrale, een zaak- of gegevensmagazijn of een documentmanagementsysteem). Het is van groot belang dat in een gemeente vakafdelingen, het KCC én de afdeling informatievoorziening elkaar opzoeken en samenwerken. Die samenwerking gaat niet vanzelf. Vakspecialisten en KCC-medewerkers hebben specifieke behoeften op het gebied van gebruiksvriendelijkheid en processtappen die vertaald moeten worden in een systeem. ICT'ers eisen dat een systeem in de architectuur past waardoor een koppeling van systemen mogelijk is en gegevens goed kunnen worden uitgewisseld. Deze wensen moeten op elkaar worden afgestemd. Gebeurt dit niet dan loopt de gemeente het risico dat de verkeerde systemen worden aangeschaft of dat dezelfde functionaliteit door meerdere afdelingen wordt aangeschaft. Er zijn gemeenten waar zowel het KCC als de afdeling Informatievoorziening een mid-office systeem zoals een zaak- en gegevensmanagement (zie volgende paragraaf) had aanbesteed.

Het management (directeuren, gemeentesecretaris) speelt een cruciale rol zowel op het terrein van het formuleren van de ambities die leidend zijn voor de informatievoorziening als het borgen van de interne samenwerking. Het management moet zorgen dat er een relatie is tussen de gemeentelijke ambities en de consequenties voor de informatievoorziening. In veel gemeenten is er maar een heel beperkt contact tussen de afdeling informatiemanagement en het topmanagement. Dit is zorgwekkend. Daarnaast heeft het topmanagement de verantwoordelijkheid om de rol tussen de afdeling informatiemanagement, het KCC en de vakafdelingen goed te krijgen en ervoor te zorgen dat ze met elkaar in contact zijn.

De uitdaging is om echt samen te werken aan Antwoord[®] om zo de burger beter te kunnen bedienen, de administratieve lasten te verlagen of een andere strategische doelstelling van de gemeente te realiseren. Communicatie en taal zijn hierbij van groot belang. De verschillende onderdelen, KCC, vakafdelingen en Informatievoorziening hebben vaak een 'eigen' taal. De plateauaanpak (zie hoofdstuk 3) is een manier om de gesprekken tussen de verschillende onderdelen te faciliteren. Het is het Esperanto, een gemeenschappelijke taal, die communicatie tussen de verschillende disciplines ondersteunt. Ook het boekje *Verander écht* (2006) geeft tips over hoe met dit vraagstuk om te gaan (www.egem-iteams.nl).



Op bezoek bij collega's: leren van de burens

85

Veel overheidsorganisaties, zeker gemeenten, hebben vergelijkbare processen, uitdagingen en leerpunten. Gemeenten zijn niet uniek als het gaat om de inrichting van de bedrijfsvoering, waaronder ICT. Afkijken en samenwerken is daarom essentieel om kosten te besparen, minder kwetsbaar te zijn en betere kwaliteit te leveren. Gemeenten maken het verschil in de interactie met burgers en bedrijven. Hoe de gemeente als dienstverlener opereert, wat ze als voorzieningen aanbiedt aan de bevolking, hoe ze burgers betreft in burgerparticipatie, daarin kan en moeten gemeenten onderscheidend zijn. Gemeenten kunnen kortom veel van elkaar leren en zouden dit in onze visie ook meer moeten doen.

De laatste jaren is een tendens te zien waarbij gemeenten gezamenlijk optreden bij de inkoop van bijvoorbeeld informatiesystemen (bijvoorbeeld Dimpact en GovUnited) wat aanzienlijke kostenbesparing met zich meebrengt. Veel gemeenten doen ervaring op met het aanschaffen en inrichten van informatiesystemen. Er is veel bedacht, ontwikkeld, geleerd en beschikbaar gesteld via diverse initiatieven. Afhankelijk van de ontwikkelfase van gemeenten, kunnen ze gebruik maken van de opgedane kennis en instrumenten via verschillende programma's en projecten. Er zijn vele voorbeelden waarvan wij er drie noemen.

Vierentwintig Voorhoedegemeenten waaronder Amsterdam, Arnhem, Beverwijk, Den Haag, Dordrecht, Enschede, Eindhoven en Voorst testen, ontwikkelen en toetsen doorlopend onderdelen uit de e-overheid. Deze Voorhoedegemeenten zijn expert op een bepaald

terrein bijvoorbeeld gegevensuitwisseling, zaakgericht werken, internetdienstverlening, pakketselecties et cetera. Hun ervaringen en producten zijn te vinden op de website www.egem-iteams.nl.

De Leeromgeving Antwoord[®] bestaat uit tien gemeenten, die een pioniersrol vervullen voor Overheid heeft *Antwoord*[®]. Zij verbeteren stap voor stap hun dienstverlening aan de hand van het concept Antwoord[®]. Deze gemeenten testen producten van Antwoord[®] uit, waaronder de kennisbank en het besturingsmodel volgens de COPC-methode. Daarnaast delen zij ervaringen over de invoering van het 14+netnummer Antwoord[®]. Aan deze Leeromgeving doen mee: Amsterdam, Apeldoorn, Dordrecht, Enschede, Gouda, Rotterdam, Son en Breugel, Terneuzen, Zaanstad, Zoetermeer, Zwolle en de provincie Overijssel. Hun aanpak en ervaringen zijn te lezen op www.antwoord.nl.

De gemeenten Bolsward, Littenseradiel, Lemsterland, Gaasterlân-Sleat, Nijefurd en Wûnseradiel vormen samen het ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Frieslân (ISZF). Dit is een mooi voor-beeld van samenwerking van een aantal kleine gemeenten. Zij hebben samen een apart servicecentrum ingericht dat in opdracht zowel de techniek als de bedrijfsvoering van de informatievoorziening verzorgt. Gemeenten, hun brandweerkorpsen en de intergemeentelijke sociale dienst hoeven daardoor niet zelf relatief dure ICT-oplossingen te bedenken en aan te schaffen. Deze samenwerking zorgt voor efficiency en betere dienstverlening. Werkwijze, ervaringen en deelnemers zijn te vinden op www.iszf.nl. Meer informatie over ICT-samenwerkingsverbanden is ook te vinden op www.egem-iteams.nl