
Informatiebeleid Gemeente Enschede 2007

van gesloten naar open informatiehuishouding

Synopsis:

De nota geeft een beeld van trends op het terrein van de moderne informatievoorziening binnen de gemeente. Het betreft trends in dienstverlening en in bedrijfsvoering. Onderscheid is gemaakt tussen extern geïnitieerde ontwikkelingen en ontwikkelingen die de gemeente zelf heeft ingezet.

De nota introduceert een negenvlakmodel met een bedrijfskolom, een informatiekolom en een technologiekolom; een rij van richten, één van inrichten en één van verrichten (conform terminologie van INK).

De trends worden in het model vertaald naar beleidsuitspraken. Het accent ligt op het richten.

Voorwoord

Het is een trend in de afgelopen jaren dat beleid steeds meer wordt gevestigd op trendanalyses. Internationaal is het boek “The world is flat” van Thomas Friedman trendsetend. In Nederland kennen we “Megatrends Nederland” van Adjiedj Bakas.

Het gaat in beide publicaties om een verwachte wereld die zal gaan ontstaan in de komende decennia. Het vernuft van de technologie speelt daarin een belangrijke rol.

De overheid zal steeds beter in staat zijn om burgers, bedrijven en instellingen op maat te bedienen. Bij de overheid bekende gegevens worden aangewend om de best denkbare oplossing voor burger, bedrijf of instelling te construeren; met minimale moeite en maximaal effect. Door het op orde hebben van gegevens kan bij een ramp ook direct worden vastgesteld wie in gevaargebied woont en wie wellicht moet evacueren. Preventief kunnen berichten uitgaan in geval van een voorziene calamiteit. Proactief kunnen groepen worden benaderd op basis van hun wensen- en behoeften“profiel”, voor zover bekend.

De overheid zal beter in staat zijn tegemoet te komen aan haar taken van hoeders van de openbare orde en veiligheid. Opdoemende problemen in de samenleving kunnen mogelijk sneller worden onderkend, waarmee problemen in de toekomst niet zullen ontstaan. De overheid zal haar taak van handhaver ook beter kunnen waarmaken.

Al deze mogelijkheden van dienstverlening, tijdig informeren, onderzoeken, handhaven worden gefaciliteerd door technologie. De kaders waarbinnen dit allemaal wordt toegepast, moeten wel heel scherp vastgesteld worden, anders is de Orwelliaanse wereld van 1984 dichterbij dan we steeds dachten.

De scope van deze nota is echter het terrein van de informatievoorziening en –verzorging binnen de organisatie van de gemeente. De lijn van het onderkennen van trends, nationaal en lokaal wordt gevolgd, en die is vertaald naar beleidsuitspraken voor de komende jaren. Een “mega”trend in dit kader is het steeds prominenter belang van samenwerken en afstemmen in ketens; de gemeente is één van de spelers in het geheel van de overheid en in het totaal van het maatschappelijk krachtenveld.

Twee belangrijke trends ontwikkelen zich in dat verband:

- De overheid gaat zich als geheel veel meer profileren als één loket naar de burgers, de bedrijven en instellingen. In het rapport “Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, Visie 2015” van de VNG-Commissie Jorritsma krijgen gemeenten de rol van “centrale front-office” voor de overheid.
- De door een overheid “maakbare samenleving” (zoals in de verzorgingsstaat) is overgegaan in een samenleving waarin een afhankelijkheid is ontstaan van andere spelers in het veld. Deze spelers waren vroeger veelal deel van de overheid, maar zijn verzelfstandigd. Het gaat om woningbouwcorporaties, scholenkoepels (nu ook de openbare), zorginstellingen, nutsvoorzieningen, sportkoepels, etc. In samenspraak met deze *stakeholders* moet thans het beleid worden gemaakt en uitgevoerd. Hiervoor is tevens een nauwe samenhang met het bedrijfsleven van belang en moet deze worden opgebouwd en onderhouden.

Om te kunnen inspelen op bovenstaande trends is het essentieel om de informatievoorziening goed ingericht te hebben, zodat samengewerkt kan worden met alle spelers en een centrale front office gerealiseerd kan worden.

Het centrale motto van deze nota is om die reden:

van gesloten naar open informatiehuishouding

De nota volgt de hoofdlijn van de indeling die vertrouwd is vanuit het INK-model, namelijk van *richten, inrichten en verrichten*.

Deze nota gaat over het richten: richtinggeven, in de vorm van het formuleren van uitgangspunten van beleid, die in de praktijk realiseerbaar zijn. De nota geeft niet aan hoe die richting precies wordt *ingericht* of wordt *verricht*. Als voorbeeld mag gelden dat de uitgangspunten van de zogenaamde Burgerservicecode¹ als richting wordt voorgesteld. In volle omvang zijn de consequenties daarvan aanzienlijk en die zullen gaandeweg in de jaren worden opgepakt. De “stip op de horizon” is evenwel richting Burgerservicecode. Zo zullen enkele van dergelijke *landmarks* de revue passeren en gezamenlijk het beeld geven welke richting de organisatie van de gemeente Enschede uitgaat.

¹ De Burgerservicecode komt verderop in deze nota aan de orde

Samenvatting

Deze nota geeft richting aan de *informatisering* van de gemeente. Informatisering betekent het (op steeds grotere schaal) toepassen van moderne gegevensverwerkende apparatuur en de daaruit resulterende informatie (Van Dale). Die richtinggeving krijgt gestalte in uitspraken die iets zeggen over een gewenste toekomstige situatie. Er worden naar beste inzicht van dit moment “stippen op de horizon” geplaatst. Het totaal van die stippen geeft aan “hoe de gemeente Enschede het doet”. Het beleid is erop gericht die richting uit te gaan en daarvoor de noodzakelijke maatregelen te treffen.

De nota geeft in een trendanalyse aan wat er in de omgeving van de eigen organisatie gebeurt en hoe die ontwikkelingen ons zullen beïnvloeden. Als voorbeelden zijn naar voren gehaald: de burgerservice code, de gemeente als loket van de overheid, de dynamiek vanuit Andere Overheid, het gedachtegoed van “Wil tot verschil” (VNG), de samenwerking in ketens, de bijzondere aandacht voor veiligheid, beveiliging en privacy. Anderzijds heeft de gemeente ook de eigen dynamiek rondom de programmalijnen van Andere Overheid Enschede; rondom opvattingen over e-government; verwachtingen van informatiemanagement ten behoeve van bestuur en beheer en de ambitie van de gemeente in de voorhoede in Nederland.

De hoofdlijn is het prominente belang van samenwerken en afstemmen in ketens; de gemeente is een speler in het geheel van de overheid en in het totaal van het maatschappelijk krachtenveld.

De externe trendanalyse en de eigen gemeentelijke dynamiek zijn gewogen en vertaald naar de richtinggevende uitspraken: de “stippen op de horizon”. Daarbij is onderscheid gemaakt naar 3 actoren; namelijk die in de *bedrijfskolom*, die in de *informatiseringskolom* en die in de *technologie kolom*. De uitspraken in de bedrijfskolom, afkomstig van de leiding van de organisatie, vormen onderdeel van de toekomstvisie van de gemeente waar het gaat over rol en positie en dan op het terrein van de *informatisering*. In het vervolg van de nota zijn uitspraken geplaatst in de onderscheiden kolommen. Hieronder is in deze samenvatting in één verkorte tabel de essentie weergegeven. Daarbij is de kolomstructuur even losgelaten omdat er in een dergelijke samenvatting geen direct oorzakelijke relaties zijn aan te brengen tussen de uitspraken in de verschillende kolommen. De blokken, **BEDRIJF**, **INFORMATISERING** en **TECHNOLOGIE** dienen hier naar hun eigen merites te worden gelezen in de wetenschap dat er onderlinge koppeling aan ten grondslag ligt.

Het primaat voor de bepaling van de Bedrijfskolom ligt bij de leiding van de organisatie (CMT); de I-kolom wordt voorbereid door de adviseurs I-management ter besluitvorming door het CMT en het ICT-bedrijf is primair de aangewezen om de technologiekolom in te vullen. Het onderstaande tabel geeft de beschrijving van een *toestand*. De mate waarin die volledig bereikt wordt of moet worden, is een onderwerp van de verdere inrichting en het tijdsplan. Dit overzicht geeft de richting aan.

De nota eindigt bij het aangeven van die *richting*. Het vervolg gaat over de vraag hoe het beleid wordt ingericht en met welke verantwoordelijkheden. De modellen, schema's, “spelregels”, organisatie zullen worden voorbereid en aangeboden in een afzonderlijk document. De bedoeling is dit geheel dynamisch te presenteren op de site i-beleid van het gemeentelijk intranet.

BEDRIJF

Omgeving

Gemeente Enschede kiest ervoor om voorop te blijven lopen op het gebied van dienstverlening naar burgers en bedrijven

- Voldoen aan de *Burger Service Code*
- Klanten op interactieve wijze betrokken bij beleid en uitvoering
- Er is één Klant Contact Centrum
- Gemeente is onderdeel van groter geheel in de samenleving; derhalve gericht op en actief in de ketensamenwerking
- Innovatief; positie als voorhoede gemeente

Management en bedrijfsvoering

Gemeente Enschede kiest voor centrale sturing op informatisering

- De gemeente is steeds meer afhankelijk van de ICT en stelt groot belang bij continuïteit
- Management is gericht op functionele eisen en wensen met het oog op het behalen van doelen (KPI)
- Centrale sturing op Informatisering en ICT (automatisering)
- Informatiehuishouding voldoet aan eisen van beveiliging, privacy

INFORMATISERING

Transparantie

Gemeente Enschede kiest voor transparante informatievoorziening

- Eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik van gegevens; o.a. met basisregistraties
- Transparante informatievoorziening via alle kanalen (digitaal, briefpost, telefoon/fax, fysiek aan loket)
- Alle kanalen zijn onderling afgestemd
- Doorvertaling van eisen en wensen naar toepassingen; KPI permanent toegankelijk

Standaard

Gemeente Enschede kiest voor regie op informatisering en standaardisatie

- Voldaan aan architectuur; standaards, EGEM, VNG, OSOSS
- Gegevens zijn van hoge kwaliteit;
- Voor de taakuitvoering relevante gegevens zijn toegankelijk voor elke gebruiker
- Standaardproducten uit de markt of uit samenwerkingsverbanden en slechts zelf ontwikkelen als er geen voldoende product beschikbaar is
- Gezamenlijk gebruik programmatuur voor zelfde functionaliteit
- Ontwikkeling *shared service gedachte*
- Continue aandacht voor beveiliging, veiligheid, privacy
- Regie over de informatisering

TECHNOLOGIE

Borging

Goede borging en professioneel beheer

- Borging van 7 x 24 uur voor vitale toepassingen
- Dienstverlening volgens *service level agreements*
- Eenduidig ingericht beheer volgens standaards (ITIL, ASL, BiSL) op een *state of the art* infrastructuur
- Fysieke en logische beveiliging volgens standaards ingericht
- Focus op standaardisatie; open standaarden en waar van toepassing dé facto standaarden (van unieke producten of significante marktleiders)

Ontwikkeling

Ontwikkeling van shared service gedachte

- Ontwikkeling *shared service gedachte*
- Ontwikkelcapaciteit is gecoördineerd; er is ruimte voor experimenteren
- Gegevens en systemen zijn toegankelijk op moment van vraag
- Regie over de ICT (automatisering)

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Inleiding	11
2 Trends en ontwikkelingen	15
2.1 Relevante externe ontwikkelingen Over: <i>BSN, Andere Overheid, Ketensamenwerking, Veiligheid Loket voor de burger</i>	15
2.2 Trends en ontwikkelingen binnen de gemeente Over: <i>Andere Overheid Enschede, Handhaving, Informatie voor management en bestuurt</i>	19
2.3 Van trends naar beleid	23
3 Richtinggevende beleidsuitspraken (<i>richten</i>) "stippen aan de horizon"	25
3.1 Dienstverlening aan burgers en bedrijven	26
3.2 E-government: politiek en maatschappij	27
3.3 Samenwerking met ketenpartners	28
3.4 Management en Besturing van de informatiefunctie	29
3.5 Bedrijfsvoering	30
3.6 Beveiliging, veiligheid, privacy	33
3.7 ICT voorzieningen & Informatisering	34
3.8 Samenwerkingsverbanden	36
4 Vervolg en korte samenvatting	37
4.1 Vervolg	37
4.2 Het <i>richten</i> in één vizier	38
Referenties	39
Begrippenlijst	40

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de aanpak die is gevolgd om te komen tot deze nota.

1.1 Aanleiding

Het vigerende informatievoorzieningsbeleid is vervat in de Nota “Uitgangspunten ICT-Beleid”. Het College van B&W heeft dit vastgesteld in april 2000. Diverse van de uitgangspunten zijn nog steeds actueel, toch geldt de noodzaak van een herziening. De insteek van de nota uit 2000 was vooral een redenering vanuit de mogelijkheden van de technologie en de implementatie daarvan in de praktijk van de gemeentelijke organisatie. Deze praktische aanpak is op sommige punten zeker succesvol geweest, vooral waar het gaat om het adequaat regelen van de technologische voorzieningen. Rondom zaken als beheer van toepassingen, gegevensbeheer, borging van beveiliging, auditing, koppeling van systemen en bestanden is veel geregeld, maar veelal op ad hoc basis. Dat laatste is een potentieel risico voor de organisatie, want de continuïteit hangt dan teveel op de aanwezigheid van aanwezige deskundigheid van medewerkers. “Het gaat allemaal goed”; maar dit aspect vereist veel extra aandacht.

Deze constatering moet tevens in het licht worden geplaatst van diverse ontwikkelingen in de rol die gemeenten spelen in de dienstverlening en communicatie naar haar klanten (burger, instelling, bedrijf en ketenpartner). Samenwerken, afstemmen en komen tot zogenaamde *shared services* in de uitvoering is onderwerp van aandacht.

De onderwerpen van de dienstverlening en de doelmatigheid vormen de basis voor een nieuwe bezinning op beleidsuitgangspunten. Het motto van deze nota geeft de essentie van de verandering weer: ***van gesloten naar open informatiehuishouding***

1.2 Aanpak

De aanpak heeft als gedachtlijn dat specifiek beleid het algemeen beleid volgt. Informatiebeleid is zo'n specifiek beleid. Dit beleid moet aansluiten op meer algemene beleidsuitspraken op het gebied van dienstverlening, communicatie, organisatie. Op een modelmatige wijze zijn die algemene uitspraken verkend en is een vertaalslag gemaakt naar de gevolgen voor het informatiebeleid.

Voor de structuur van beschrijving wordt gebruik gemaakt van het negenvlakmodel dat hierna wordt behandeld.

1.3 Negenvlakmodel

	bedrijfskolom	informatiekolom	technologie kolom
richten	1	2	3
inrichten	4	5	6
verrichten	7	8	9

De leidraad voor de uitwerking is een methode van “Management (in) Control met Informatie-Architectuur?” (september 2002, Winterink en Truijens, UvA); in het vervolg: het negenvlakmodel². Deze werkwijze sluit goed aan bij de beleving in de gemeentelijke organisatie. De terminologie raakt het INK-model met de begrippen van richten, inrichten en verrichten. Voorts geeft het model goed aan waar een belangrijke verschuiving zit in focus van ICT (Automatisering/Technologie) naar I-beleid (Informatisering).

Het model onderscheidt drie besturingsniveaus binnen organisaties met de daaraan gekoppelde processen: richten, inrichten en verrichten.

Het *richten* is het ontwikkelen van visie, beleid, doelen, strategieën, enzovoort. Het omvat dus alle activiteiten die bedoeld zijn om de gewenste situatie voor de gemeente in beeld te brengen, langs welke weg deze te bereiken zijn en daarover beslissingen te nemen. Typische resultaten van dit proces zijn beleidsplannen, visiedocumenten, begrotingen, business cases.

Het *inrichten* gaat over het omzetten van strategie en beleid in concrete activiteiten, projecten en improvisaties, zodanig dat de gekozen strategie gerealiseerd kan worden. De beoogde veranderingen en verbeteringen kunnen op deze manier in gang worden gezet. In de termen van het negenvlakmodel wordt hier de “infrastructuur” van de gemeente vormgegeven. Deze infrastructuur is de schakel tussen de strategie en de bedrijfsprocessen en de resultaten van het inrichtingsproces moeten dus bruikbaar en toepasbaar zijn in de gemeentelijke dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen.

Het *verrichten* omvat de primaire processen waarmee de gemeente haar diensten verleent en haar producten levert. De bovenliggende processen van richten en inrichten zijn er dus voor bedoeld om te komen tot goede producten en diensten, op een zo doelmatig en doeltreffend mogelijke wijze.

Het referentiekader kent verder, naast de besturingsniveaus, drie kolomen. De linkerkolom is de bedrijfskolom, de middelste de informatie- of informatievoorzieningskolom en de rechter de technologiekolom (ICT). Voor de gedachtevorming geldt dat in de technologiekolom de productie van gegevens plaatsvindt, in de informatiekolom de gegevens worden geïnterpreteerd en dat ze in de bedrijfskolom waarde krijgen door het gebruik als informatie.

² Dit model wordt in meer 100.000+ gemeenten toegepast

In de *bedrijfskolom* zitten alle activiteiten die uitgevoerd worden ten behoeve van de primaire processen. Deze kolom weerspiegelt de werkelijkheid van het gemeentelijk handelen. Deze kolom is de kolom van management/bestuur van de organisatie. Daarmee geeft de leiding aan welke koers de organisatie vaart.

De *informatiekolom* in het referentiemodel kent vooral twee doelstellingen: in de eerste plaats het managen van de informatie als “business resource” en ten tweede het managen van de bedrijf – ICT relatie. De informatiekolom vertaalt, bemiddelt, onderhandelt, specificceert en bewaakt. De informatiekolom verbindt de technologiekolom met de bedrijfskolom. Deze kolom is de kolom van de adviseurs i-management. Het is hun rol om in de kolom de voldoende afbeelding te maken van de bedrijfskolom.

In de *technologiekolom* bevindt zich de geautomatiseerde informatieverwerking van de gemeente. Daar wordt ICT-beleid geformuleerd, worden de informatiesystemen aangepast, nieuwe toepassingen technisch geselecteerd en wordt ervoor gezorgd dat problemen in de informatievoorziening met goed gestructureerde (ITIL-) processen worden opgelost. Dit is de kolom van het ICT-bedrijf.

Tussen de kolommen bestaat een wederzijdse koppeling.

De business stelt eisen aan informatie, informatie stelt weer eisen aan de technologie. Deze eisen worden vastgelegd in kadernotities, uitgangspunten, service- en projectovereenkomsten. Bovendien bestaan er ten aanzien hiervan veel impliciete verwachtingen (“Het moet het gewoon doen”).

Omgekeerd geldt dat technologie en informatie inspirerend kunnen zijn voor de bedrijfskolom (*technology push*). Ze kunnen ook begrenzend zijn. De business wil iets wat eigenlijk nog niet kan of heel kostbaar wordt (bijvoorbeeld door standaardisatie te doorbreken).

Het voorgaande in ogenschouw genomen, ontstaat een logisch, volledig en eenvoudig raamwerk voor gemeentelijk informatiemanagement. Samengevat bestaat het uit de volgende bouwstenen.

	Bedrijfskolom	Informatiekolom	Technologiekolom
Strategisch niveau: richten	Business-strategie / bedrijfsbeleid	Informatie-strategie / informatiebeleid	ICT-beleid
Tactisch / Structuur niveau: inrichten	Organisatiestructuur / procesmanagement	Informatie-architectuur / informatiebeheer	Architectuurontwikkeling / ICT-management
Operationeel / Uitvoeringsniveau: verrichten	Operatie en planning / werkstroombeheer	Implementatie / functioneel beheer	ICT beheer en exploitatie / systeembeheer

1.4. Structuur van deze notitie met accent op het *richten*

Het negenvlakmodel vraagt uiteindelijk de invulling van elk van de 9 velden. Deze nota behandelt het strategisch niveau; in termen van het model is dat het *richten*. Wel komen doorkijkjes naar het tactisch/structuur niveau aan de orde, want er bestaan steeds verbanden tussen zowel de kolommen (business, informatie en ICT) als de rijen (richten, inrichten en verrichten).

Hoofdstuk 2 behandelt trends en ontwikkelingen, zowel externe ontwikkelingen als interne dynamiek.

In hoofdstuk 3 worden vervolgens op basis hiervan de stippen op de horizon gezet.

In hoofdstuk 4 bevat een korte samenvatting en zijn opmerkingen genoteerd over het vervolg.

2 Trends en ontwikkelingen

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op de beschrijving van de velden 1, 2 en 3 van het negenvlakmodel. Het gaat om de business strategie die de gemeente volgt op de aspecten van informatievoorziening en –verzorging voor de dienstverlening, de communicatie, de organisatie. De gemeenschappelijke noemer is de *Elektronische Overheid*.

§ 2.1. geeft een inzicht in voor de lokale overheid relevante trends en ontwikkelingen.

Vervolgens worden in § 2.2. de zichtbare ontwikkelingen en trends binnen de eigen gemeentelijk organisatie beschreven. Daarna wordt in § 2.3 een keuze gepresenteerd van de belangrijkste beleidsthema's die spelen in de *Elektronische Overheid*. Deze thema's worden in hoofdstuk 3 uitgewerkt naar richtinggevende uitspraken in elk van de kolommen in het negenvlakmodel (bedrijf, informatie, technologie).

2.1 Relevante externe ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt een kort overzicht gegeven van de relevante externe ontwikkelingen, waaruit blijkt dat de overheid in beweging is. Het gaat daarbij om schuivende krachtenvelden in een steeds dominanter wordende netwerksamenleving. Hieronder worden enkele van de ontwikkelingen nader toegelicht.

2.1.1 Burgerservice code

In Nederland heeft het onafhankelijke forum Burger@overheid medio 2004 een handvest digitale contacten tussen burger en overheid (de Burgerservicecode) opgesteld. Deze code is ook van toepassing verklaard voor de digitale contacten tussen bedrijven, instellingen en overheid.

Het handvest vat de normen voor het elektronisch verkeer tussen burger en overheid in tien punten samen:

1. De overheid zorgt dat alle kanalen (balie, post, telefoon, e-mail en internet) beschikbaar zijn. De burger kiest.
2. De overheid zorgt dat de burger niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd en treedt op als één concern.
3. De overheid maakt rechten en plichten van de burger inzichtelijk.
4. De overheid levert juiste, volledige en actuele informatie, afgestemd op de situatie van de burger.
5. De burger kan volstaan met éénmalige aanlevering van zijn of haar gegevens.
6. De overheid houdt de burger op de hoogte van het verloop van procedures waar die bij betrokken is.
7. De burger kan eenvoudig klachten kwijt. De overheid herstelt fouten en compenseert tekortkomingen.
8. De overheid stelt de benodigde informatie beschikbaar, zodat de burger prestaties van overheden kan vergelijken, volgen, controleren en beoordelen.

9. De burger kan meedenken en zijn belangen zelf behartigen. De overheid biedt informatie en middelen.
10. De burger weet wat de overheid met zijn gegevens doet (privacy).

2.1.2 Commissie Jorritsma

In haar rapportage “Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, Visie 2015” signaleert de (VNG-) commissie Jorritsma de volgende relevante ontwikkelingen:

1. Burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen vragen als klant van de gemeente hoge kwaliteit tegen een betaalbare prijs. Niet langer zullen zij accepteren dat overheidsdienstverlening complex, omslachtig, tijdrovend is en onnodige administratieve lasten met zich mee brengt. Hieruit volgt dat de gemeentelijke dienstverlening vraaggestuurd, transparant, genormeerd en gecertificeerd moet zijn.
2. De burger eist gebruikersgemak: eenvoudige, efficiënte en toegankelijke dienstverlening.
3. Er is sprake van een toenemende individualisering in een netwerksamenleving: de burger eist dienstverlening op maat.
4. Er liggen grote verbeterkansen in de toepassing van ICT en (web-) selfserviceconcepten.
5. Veel gemeentelijke diensten zijn landelijk te standaardiseren. Meer dan 80% van de producten en diensten zijn in alle gemeenten hetzelfde en politiek ongevoelig. Met name in de backoffice biedt dit grote kansen tot efficiëntie- en kwaliteitswinst door samenwerking en schaalvergroting.
6. Een vertaling van het New Yorkse 311 concept (één centraal telefoonnummer) naar de Nederlandse situatie is kansrijk. Dit model gaat ervan uit dat gemeenten via één centraal landelijk telefoonnummer c.q. portal bereikbaar zijn voor alle vragen van burgers en bedrijven en dat een groot deel van die vragen direct in de front-Office wordt afgehandeld. Dit vereist allereerst integratie van de eigen gemeentelijke productenportfolio, maar ook integratie daarvan met de portfolio van ketenpartners. Het inrichten van een gemeentelijk klantcontactcentrum (KCC) is een eerste stap.
7. Gemeenten staan onder toenemende druk vanuit de Rijksoverheid. De enige manier om het tij te keren is om pro-actief eigen beleidsagenda's op te stellen, met name op het gebied van verregaande samenwerking in de vorm van shared service centra en gezamenlijk opdrachtgeverschap.

Klanten van de gemeente worden veeleisender en mondiger, vraagpatronen worden grilliger. Dit vergt enerzijds het inrichten van de dienstverlening vanuit het perspectief van de burger en anderzijds een hoge mate van flexibiliteit in deze inrichting. Op langere termijn is het perspectief dat de gemeente dé poort (het 'portaal') tot alle publieke dienstverlening wordt. Om vanuit de logica van de burger te kunnen werken moeten gegevenshuishoudingen en basisregistraties op orde zijn (t.b.v. eenmalige gegevensuitvraag en meervoudig gebruik) en moeten dienstverleningsketens worden ingericht volgens het principe van de (web-) selfservice. De burger zit als het ware zelf aan het stuur. Klanten van het gemeenteportaal kunnen op ieder gewenst moment op welke plaats dan ook zaken doen met de gemeente.

2.1.3 Het programma de Andere Overheid³

Het kabinet stimuleert de ontwikkelingen richting verdergaande digitalisering en een effectiever en efficiënter opererende overheid met initiatieven die hun herkomst vinden in het programma Andere Overheid. Hoofddoelstelling van het programma is het realiseren van een krachtige overheid, die de samenleving centraal stelt, wendbaar is en tijdig inspeelt op maatschappelijke veranderingen en (bovenal) legitimiteit behoudt. In de afgelopen jaren is een veelvoud aan projecten opgezet. Dit alles moet dan leiden tot de volgende aansprekende resultaten:

1. In 2007 moet 65 procent van de overheidsdienstverlening elektronisch plaatsvinden.
2. Alle overheidsbesluiten moeten in 2007 via internet toegankelijk zijn ('actieve openbaarmaking'). In het kader van het project 'Decentrale regelgeving' zullen lokale overheden een landelijk ontwikkelde publicatiestandaard op hun website overnemen en daarin alle lokale regelgeving, geconsolideerd en voorzien van metadata opnemen.
3. Eenmalige gegevensverstrekking (EGV) wordt wettelijk verankerd, waardoor burgers en bedrijven bepaalde gegevens nog maar één keer hoeven aan te leveren.
4. Er wordt een systeem opgezet waarmee burgers en bedrijven zich éénduidig bekend kunnen maken bij de overheid (BSN - Burger Service Nummer, BIN – Bedrijven- en Instellingennummer). Overheden kunnen voor hun elektronische diensten gebruik maken van een overheidsbrede voorziening voor authenticatie (DigiD) om elektronisch vast te stellen dat een bepaalde identiteit terecht gebruikt wordt.
5. Door het opzetten van een Overheids Transactie Poort (OTP) zullen de administratieve lasten in 2007 met 25 procent zijn verminderd.
6. Prestatievergelijking tussen overheidsorganisaties is mogelijk.
7. Concrete rijkstaken zijn geschrapt en de samenwerking is versterkt, bijvoorbeeld met betrekking tot handhaving.

2.1.4 Wil tot verschil

In het rapport Wil tot Verschil, gemeenten in 2015 wordt de volgende visie uitgewerkt:

1. Het gaat om mensen, niet om organisatie. Het wel en wee van de burgers en de lokale gemeenschap staat in 2015 centraal en niet de gemeente
2. Dé burger bestaat niet. De gemeente laat in 2015 meer ruimte voor verschillende identiteiten, loyaliteiten
3. Ruimte voor ontwikkeling. De gemeente heeft in 2015 randvoorwaarden geschapen die burgers in staat stellen hun eigen gemeenschappen vorm te geven en zichzelf daarbinnen te ontplooien.
4. De gemeente als spin in het web. Gemeenten handelen in 2015 vanuit een organisch bestuursmodel (erkenning van de netwerksamenleving).

³ Sedert 2006 wordt de term Andere Overheid binnen de Rijksoverheid niet actief meer gevoerd; het gedachtegoed is opgenomen in andere programmalijnen. Voor de herkenbaarheid is in deze nota toch nog aangehaakt bij de "oude" term, die het best aansluit bij het actuele eigen gemeentelijke programma Andere Overheid Enschede.

5. Pluriformiteit alom. In 2015 worden de gemeenten in Nederland verschillend bestuurd: verschil in rolopvatting, taakuitoefening en inrichting.
6. Weg met nivellering. In 2015 zijn de mechanismen tot uniformering en nivellering van verschillen verdwenen. Van gelijkheid naar gelijkwaardigheid.
7. De wil tot verschil. In 2015 kunnen de burgers die de gemeenschap vormen zelf bepalen in welke opzichten hun gemeente het verschil maakt.

Wil de overheid midden in de samenleving staan dan moet ze een helder profiel hebben. De huidige structuur met centrale overheid, middenbestuur, lokale overheden, verlengd lokaal bestuur, diverse deelnemingen levert een voor de klanten van die overheden en voor die overheden onderling diffuus beeld. Vanuit het Ministerie van BZK is al in een reeks van jaren een trend zichtbaar om daaraan te willen werken. Dit werk is nog lang niet af. Voor de gemeente betekent het in elk geval dat deze onderdeel is van een groter geheel van een samenhangende overheid.

Vanuit grotere samenhang is de overheid steeds beter in staat om haar rol in het maatschappelijk krachtenveld in te vullen. In een reeks van vele jaren zijn taken die de overheid vervulde overgegaan naar (semi)particulier initiatief; denk aan nutsbedrijven, woningbouw, onderwijs, zorg, omroep, gezondheid, etc. Samen met deze stakeholders moet de overheid haar positie aanwenden en waarmaken. Dat vergt goede samenwerking en vernuft om die in te richten.

2.1.5 Ketensamenwerking

Een dominante trend is die van de samenwerking in ketens. Een belangrijk aspect hiervan ligt in de gegevensoverdracht tussen de ketenpartners. Het voordeel is dat gegevens die aan de bron worden vastgelegd, ook in andere informatiesystemen worden gebruikt, waardoor hinderlijke fouten worden voorkomen. Het samenwerken in de keten zal leiden tot het rationaliseren van dubbele processen; zo zal een proces als “intake” van een klant slechts éénmaal behoeven plaats te vinden. In potentie wordt daarmee de *kloof* tussen verschillende uitvoeringtaken verkleind en wordt sturing over de gehele keten steeds beter mogelijk.

Binnen de overheid beginnen die ketens te ontstaan. Een voorbeeld is de uitvoering van de Wet Kenbaarheid Publiekrechtelijke Beperkingen waarvoor rondom een perceel alle beperkingen (gemeente, rijk, waterschap) in één overzicht bij elkaar moeten komen. Een ander voorbeeld is de uitvoering van de wetgeving rondom de SUWI, waarin gemeenten met CWI en UWV moeten komen tot één logisch informatietraject.

Ketensamenwerking met woningbouwcorporaties, scholenkoepels, zorginstellingen, nutsvoorzieningen, sportkoepels, etc. zal in de komende jaren steeds meer vereist zijn.

2.1.6 Standaardisatie

In een netwerksamenleving is voorwaarde voor het goed kunnen uitwisselen van gegevens dat afspraken worden gemaakt over uitwisselingsformaten, over gegevensstructuren, over koppelbaarheid van informatiesystemen, etc. Een relevante ontwikkeling in dit verband is die van NORA, dat is de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur, die gaat over samenhang en samenwerking binnen de elektronische

overheid. Belangrijk van NORA is dat het een gemeenschappelijke resultaat is van gemeenten via EGEM, provincies, waterschappen en ministeries én ICT-bedrijven en adviesbureaus. Het kernthema in NORA is het uitgangspunt van de overheden dat ze de burgers en bedrijven centraal stellen. Dat betekent vooral dat de overheden zich beter organiseren en vooral hun informatievoorziening beter afstemmen en komen tot optimale gegevensuitwisseling. Dergelijke ontwikkelingen komen ook terug in publicaties van de VNG (zoals de Wil tot Verschil 2006) en van BZK (zoals De Toekomst van het decentrale bestuur 2006).

2.1.7 Beveiliging, veiligheid, privacy

De afhankelijkheid van de elektronische informatievoorziening neemt verder toe.

In de *bedrijfsvoering* worden steeds meer handelingen zonder menselijke tussenkomst verricht. Dat stelt hoge eisen aan de integriteit van de informatiesystemen en aan de toegang tot de informatiesystemen. Dit stelt op haar beurt weer eisen aan beveiliging van de fysieke ruimten, aan de toepassingsprogrammatuur, aan de toegang tot het netwerk. Die toegang geldt voor de geautoriseerde gebruikers, die (onder meer) moeten werken met goede wachtwoorden. De toegang betreft ook het aanbrengen van voldoende barrières voor niet-geautoriseerden, zoals *hackers*, *virussen*, *spammers*.

In de *dienstverlening* naar de klanten van de gemeente komen daar de thema's van vertrouwen en betrouwbaarheid bij. Als de burger gegevens aanlevert, is de noodzaak dat er vertrouwen is dat de gegevens gebruikt worden voor het doel waarvoor ze zijn geleverd; dat de overheid betrouwbaar is; en vooral dat er niet het gevoel én de werkelijkheid ontstaat dat de overheid "alles weet" en daarvan gebruik/"misbruik" maakt.

Op terreinen waar klanten op afstand communiceren met de overheid, worden zaken als identificatie, authenticiteit, autorisatie en legitimatie steeds belangrijker. Voor het verstrekken van gemeentelijke producten is de absolute zekerheid vereist, dat het ook werkelijk de juiste persoon betreft, die het product aanvraagt. Om dit zeker te stellen, zullen nieuwe producten worden geïntroduceerd bijvoorbeeld op het gebied van de zogenaamde "biometrische" kenmerken (stem, iris, vingerstand, of andere lichaamseigen kenmerken).

2.2 Trends en ontwikkelingen binnen de gemeente

In § 2.1 zijn externe trends behandeld. Daarnaast heeft de gemeente ook een eigen dynamiek en is eigen richtingen ingeslagen. Enschede is al een reeks van jaren één van de voorhoedegemeenten in Nederland waar het gaat om de inzet van de moderne hulpmiddelen van informatie- en communicatietechnologie in dienstverlening, in communicatie en voorlichting en interne bedrijfsvoering (zowel in het ambtelijk apparaat als naar de gemeenteraad). Daarnaast ontwikkelt zich een stelsel van afspraken in het kader van de Netwerkstad Twente en de Regio Twente en Provincie Overijssel. Onder de paraplu van het programma Andere Overheid Enschede wil deze nota het geheel van de ontwikkelingen in een samenhangend perspectief presenteren.

2.2.1 Visie Andere Overheid Enschede in het kader van i-beleid

De stortvloed van ontwikkelingen en verwachtingen binnen de elektronische overheid geeft Enschede zowel kansen als bedreigingen, waarop een strategische positie moet worden gebouwd.

Kansen zijn:

- *De gemeente als portaal voor alle overheidsinstanties:* Deze ontwikkeling geeft Enschede de push om, nog meer dan nu al het geval is, door te gaan met de ontwikkelingen rondom het verbeteren en uitbreiden van de dienstverlening.
- *Benutten voorsprong en daardoor gewenste partner in initiatieven van Rijksoverheid en anderen:* Enschede heeft een goede traditie waar het gaat om gezamenlijke projecten met anderen, waaronder het Rijk. Dat geeft ook voor de toekomst de mogelijkheid om zelf mee te sturen in de ontwikkeling.
- *Externe druk positief aanwenden:* Externe druk op betere dienstverlening en minder regelgeving van de kant van burgers en bedrijven leidt tot meer aandacht en draagvlak voor veranderingen binnen de gemeente.
- *Inspelen op nieuwe ICT-ontwikkelingen:* Op het gebied van de ICT komen er steeds nieuwe mogelijkheden door de opkomst van vaste en mobiele breedbandige netwerken. Gemeenten hebben de kans om deze mogelijkheden aan te grijpen om de dienstverlening verder te verbreden of te verdiepen. Enschede heeft op dit punt een gevestigde traditie. De mate van standaardisatie en centraal gestuurde productie maken mogelijk dat een verandering relatief snel in de organisatie kan worden doorgevoerd.
- *Positionering van Enschede voor aanzuigende werking voor bedrijvigheid:* De positionering van Twente als “hightech” regio en daarbinnen Enschede als ICT-stad heeft de afgelopen jaren gefungeerd als aanjager van innovaties in de stad op gebied van communicatie en dienstverlening: Kenniswijk Roombeek, Overheidsloket, breedband(diensten) voor bedrijven en maatschappelijke instellingen als scholen, bibliotheek, cultuurinstellingen. De gemeentelijke organisatie zelf wil daarmee in de pas lopen. Dat uit zich in een moderne ICT-infrastructuur en een bedrijfsmatige attitude voor interne dienstverlening (dienstverleningsovereenkomsten, *service level management*)

Bedreigingen zijn onmiskenbaar:

- *Ontbrekende samenhang in rijksbeleid:*⁴ Versnipperde aanpak vanuit alle Ministeries maakt het voor gemeenten haast ondoenlijk alle initiatieven op een goede manier aan te pakken. Op dat punt zijn de inspanningen van EGEM en de richtinggeving van NORA van belang om goed vast te houden.
- *Kosten gaan voor de baat uit:* De gemeente heeft gebrek aan mogelijkheden voor R&D; vooroplopen betekent evenwel investeren en experimenteren. De oplossing is om zoveel mogelijk samen te doen met anderen, hetzij in de regio, hetzij daarbuiten.

⁴ Puzzelen met Prioriteiten 2005

- *Verwachtingen niet waar maken*: Het innemen van de strategische positie in de voorhoede schept verwachtingen ten aanzien van diensten en producten en gedrag. Als die op enig moment niet worden waargemaakt, ontstaat een probleem. Voorhoedespeler worden is makkelijk, voorhoedespeler blijven is moeilijker.
- *Gemeentelijk i-management*: Een punt van aandacht is dat informatiemanagement nog onvoldoende onderdeel uitmaakt van het dagelijks handelen van het gemeentelijk management.

2.2.2 Samenwerking in ketens

De gemeente werkt steeds meer in samenwerkingsverbanden waar gegevens over en weer worden uitgewisseld. Dat geldt voor de samenwerking in Netwerkstad Twente, de Regio. En ook in functionele ketens als de SUWI-keten, in de uitvoering van de GBA, in de bijhouding van kadastrale gegevens. Deze trend zet zich voort, want steeds duidelijker wordt het regime dat er sprake zal zijn van de éénmalige vastlegging en meervoudig gebruik van gegevens binnen de gehele overheid. Gegevens zullen overal transparant beschikbaar moeten komen.

2.2.3 E-government

De raadsgriffie heeft in haar ICT-meerjarenplan (maart 2006) een heldere route aangegeven hoe de informatievoorziening voor de raad moet worden ingericht, met veel aandacht voor zichtbaarheid op het internet.

De burger wil zelf invloed op zijn leefomgeving en invloed op de politieke besluitvormingsprocessen die plaatsvinden. Via het systeem van de representatieve volksvertegenwoordiging wordt dit op hoofdlijnen geregeld. Echter, dit is meer op afstand en slechts 1x per 4 jaar heeft de burger het écht voor het zeggen.

Moderne hulpmiddelen op het gebied van telecommunicatie (MSN, SMS, Email, weblogs, etc.) maken het mogelijk om de burger veel actiever te betrekken bij de directe besluitvorming. In de communicatie moet ruimte zijn voor tweewegverkeer en moet interactieve beleidsvorming meer invulling krijgen. Op die wijze ontstaat een werkelijke invulling van het e-government.

2.2.4 Informatie voor bestuur en beheer

Een interne trend (maar zeker niet exclusief voor de gemeente) is de behoefte van management om idealiter continu inzicht te hebben in de stand van zaken van bedrijfsvoering en dienstverlening. In de dienstverlening heet dat het kunnen beschikken over statusinformatie. In de bedrijfsvoering gaat het om de zogenaamde informatie voor bestuur en beheer. Deze informatie wordt onttrokken aan uiteenlopende informatiesystemen.

Als bestaande gegevens onderling in samenhang worden gebracht, leiden ze tot meer waardevolle informatie voor bestuur en beheer van de organisatie. Dat is op zich geen nieuw statement. Toch is de techniek zover gekomen dat dit doel thans beter bereikt kan worden. Deze ontwikkeling gaat van grote betekenis zijn binnen de organisatie.

2.2.5 Handhaving

Zeker na de vuurwerkramp van 2000 is het begrip handhaving binnen de overheid in het algemeen en de gemeente Enschede in het bijzonder meer vanzelfsprekend geworden. Op verschillende beleidsterreinen, zoals veiligheid, milieu, bouw, sociale zaken wordt handhaving ter hand genomen.

Moderne gegevensverwerking maakt mogelijk om de handhaving ook steeds doeltreffender te doen plaatsvinden.

2.2.6 Andere Initiatieven

Onder de titel van “andere initiatieven” worden in het kort enkele ontwikkelingen en omstandigheden gemeld, die samenhangen met de informatisering van de organisatie.

De Enschedese manier van werken

De Enschedese manier van werken zegt iets over de medewerker die initiatief mag nemen en verantwoordelijkheden oppakt op een ondernemende manier, vanuit de vraag van de klant. De Enschedese manier van werken geeft ook aanwijzingen voor de organisatorische setting. Specifieke taken liggen bij de diensten; activiteiten waarbij ieder betrokken is worden zoveel mogelijk gebundeld en vervolgens is er concerncontrolmechanisme voor het vinden van de goede balans en afstemming.

Afspraken Kloosterhoeve

Deze afspraken zijn verwoord in de publicatie “Een klantgerichte gemeente. Een kwestie van gewoon samen dóén!” in 2006 ondertekend door 7 grote gemeenten en directeuren generaal van BZK.

Enschede in de persoon van de gemeentesecretaris hoort bij de *founding fathers*. Het is een actieplan dat aansluit bij de Andere Overheid en bij Jorritsma en gestalte heeft binnen het eigen gemeentelijke programma Andere Overheid Enschede.

Voorhoedegemeente

Enschede is één van de deelnemers in het gezelschap van *voorhoedegemeenten* dat in 2004 is ingesteld om samen met EGEM gestalte te geven aan de elektronische overheid. In de praktijk betekent dit dat vanuit de gemeente wordt meegedaan aan pilots en ontwikkelingen in dat kader.

Open standaarden, Open source software

In de Tweede Kamer en in diverse gemeenteraden is aangegeven dat een ontwikkeling naar open standaarden en waar mogelijk de inzet van open source software zeer gewenst is. De achtergrond is onafhankelijk te raken van één dominante leverancier; in dit geval leveranciers van software. Dit is een al heel lang lopende wens, die vanuit de techniek steeds dichterbij vervulling komt. Het is om die reden dat Enschede eind 2006 één van de initiatiefnemers was voor het Manifest van de Open Overheidsorganisaties.

De betekenis die de gemeente er aan hecht is vooral het bijdragen aan druk op marktpartijen dat die zich steeds meer richten naar open standaarden. Opmerkelijk is dat juist Microsoft een onderdeel van haar dienstverlening inderdaad conform open standaarden beschikbaar stelt.

Internet

De website van de gemeente scoort al in een reeks van jaren bij de eerste 10 in ons land, afhankelijk van de onderzoeker. In 2005 scoorde Enschede de eerste plaats op www.overheid.nl

De site is een wezenlijk onderdeel van de “imagocampagne” van de stad. De nieuwste inzichten worden steeds verwerkt, waaronder die van 3D (3 dimensionaal) visualisatie.

Directe samenwerkingsverbanden

Uitgangspunt in de gemeente is dat toepassingsprogrammatuur wordt verworven op de markt. In enkele gevallen is dat in de praktijk niet mogelijk gebleken. De ontwikkeling van het digitaal loket sinds 1996 is daarvan een aansprekend voorbeeld. Toch is duidelijk dat één gemeente niet in staat is om een dergelijke ontwikkeling voort te zetten. In het samenwerkingsverband Dimpact is de oplossing gevonden, waarbij naast Enschede andere gemeenten tevens bijdragen aan ontwikkeling, beheer en onderhoud van het loket. Deze bundeling zet zich nog voort in het samengaan van Dimpact met GovUnited in 2008. GovUnited is een vergelijkbaar initiatief als Dimpact, waarbij gemeenten in het westen van het land het initiatief namen en waarbij Enschede al heel snel betrokken is geweest.

Gemeente als dienstenleverancier

In de afgelopen jaren is binnen de gemeente programmatuur ontwikkeld in situaties waar er op dat moment geen passend product op de markt was. Het meest bekende voorbeeld is de ontwikkeling van het digitaal loket, gebaseerd op de filosofie van *vraagpatronen*. Voorbeeld is het informatiesysteem RAVIS, dat door het ICT-bedrijf al een reeks van jaren wordt doorontwikkeld en beheerd ten behoeve van vele ambulance-organisaties. RAVIS ontpopt zich tot de marktleider in Nederland. Het pakket VIS2 voor de Jeugdzorg wordt in Overijssel op diverse plekken toegepast. De oorspronkelijke ontwikkeling lag bij het ICT-bedrijf.

Deze ontwikkelingen passen in de ontwikkeling van *shared services*. Daar is de achtergrond om activiteiten gezamenlijk te doen; dat kan als afnemer, als leverancier, als mede-exploitant, etc.

2.3 Van trends naar beleid

Op basis van bovenstaande externe trends en ontwikkelingen in §2.1 en de herkenbare richtingen intern § 2.2 kan een doorvertaling worden gemaakt naar beleidsconsequenties voor de gemeente Enschede. Daartoe zijn 8 aandachtsgebieden onderscheiden, die hieronder zijn weergegeven. De gedachte is dat deze 8 beleidsvelden voldoende de thematiek van de *Elektronische Overheid* beschrijven.

In hoofdstuk 4 worden deze uitgewerkt naar beleidsuitgangspunten. Daarbij wordt conform de aanpak van het negenvlakmodel aangegeven op welke velden (1, 2 of 3) dit betrekking heeft (zie paragraaf 1.3).

1. Dienstverlening aan burgers en bedrijven
2. E-government: politiek en maatschappij
3. Samenwerking met ketenpartners
4. Management en Besturing van de organisatie

5. Processen en bedrijfsvoering
6. Beveiliging, veiligheid, privacy
7. ICT voorzieningen en informatisering
8. Samenwerkingsverbanden

3 Richtinggevende beleidsuitspraken (*richten*)

De 8 aandachtsgebieden uit § 2.3. worden in dit hoofdstuk successievelijk behandeld en voorzien van beleidsuitgangspunten. Deze worden geplaatst in de bedrijfskolom, de informatiekolom of de technologiekolom. Het gaat om richtinggevende uitspraken, die als zodanig *kwalitatief* toetsbaar zijn.

De betekenis van de indeling in de kolommen is voor het vervolg van het grootste belang. De plaats van een statement in één van de kolommen is namelijk bepalend voor de actor die verantwoordelijk is voor de goede formulering en het vervolg naar de inrichting en verrichting.

- De bedrijfskolom is de kolom van het bestuur/management van de organisatie. Methodologisch gezien past de Toekomstvisie van de gemeente in deze kolom. De beleidspunten die er in het kader van deze nota in worden geplaatst hebben evident te maken met informatievoorziening en communicatie, derhalve I-geïoriënteerd. Het primaat van de invulling in deze kolom ligt bij het **CMT**.
- De informatiekolom is de plaats waar de uitgangspunten uit de bedrijfskolom vertaald worden in beleid op I-gebied. De invulling hiervan wordt voorbereid door de **adviseurs i-management** in de gemeentelijke organisatie in nauwe afstemming met de toepassingsbeheerders als kenners van de functionaliteit van informatiesystemen. De invulling gaat als advies naar het CMT.
- De ICT-kolom tenslotte veronderstelt de uitgangspunten voor de technologiekant weer te geven. De invulling hiervan ligt bij het **ICT-bedrijf**. Daarbij worden de toepassingsbeheerders binnen de gemeente bij de verschillende diensten betrokken waar het gaat om hun kennis en ervaring van de feitelijke software.

De kolommen beïnvloeden elkaar. Zo hebben uitgangspunten voor technische standaardisatie mogelijk een beperkend effect op ongebreidelde wensen in één van de andere kolommen. In dit hoofdstuk wordt die balans van wensen en mogelijkheden in beeld gebracht aan de hand van de 8 aandachtsvelden.

De uitspraken in de kolommen geven richting aan de informatievoorziening en – verzorging van de gemeente in de komende jaren. Er is verschil in abstractie. In § 3.1. staat in de bedrijfskolom de Burgerservicecode en in de Technologiekolom de uitspraak dat de systeemarchitectuur opgebouwd is conform de Egem-architectuur. Het mag duidelijk zijn dat de tweede uitspraak meer operationeel is dan de eerste. Waar het bij beide om gaat is dat er sprake is van de beschrijving van een *gewenste toestand*. Het bereiken van die toestand zal op verschillende momenten in de tijd liggen en er zal geregeld moeten worden bijgestuurd. Het geheel van de beleidsteksten geeft aan welke richting de gemeente gaat en het geheel maakt die richting toch heel specifiek: “zo doet de gemeente Enschede het”

Het feitelijk bereiken van een toestand krijgt gestalte in de fasen van het inrichten. In die fasen wordt een stelsel van maatregelen en modellen opgebouwd die het feitelijke verrichten mogelijk maken. Een belangrijk instrument hierbij is de site i-beleid op het gemeentelijk intranet, waarop nu al spelregels en modellen zijn gepresenteerd.

3.1 Dienstverlening aan burgers en bedrijven

Het verbeteren en uitbouwen van de dienstverlening is speerpunt van beleid. Uitgangspunt is dat uit oogpunt van dienstverlening de gemeenschap zo gemakkelijk mogelijk en vraaggericht van diensten en producten kan worden voorzien. Hoofdpunten hierbij zijn het verbeteren van de dienstverlening over meerdere kanalen, het verder vormgeven van de elektronische informatie-uitwisseling en het verbeteren van de adviesfunctie.

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
<p>BSC</p> <p>De dienstverlening voldoet aan de Burger Service Code, waarbij het begrip Burger wordt opgevat als: burger, bedrijf of instelling</p>	<p>Dienstverlening en informatievoorziening over producten naar klanten is op maat, afhankelijk van het productaanbod en wensen van de klant</p>	<p>De ICT systeemarchitectuur is flexibel, open en duurzaam en volgt landelijk geaccepteerde standaards (Egem/ NORA)</p>
	<p>De gemeentelijke distributiekkanalen zijn op elkaar afgestemd</p>	
	<p>Burger kan volstaan met éénmalige aanlevering van zijn of haar gegevens, zodat gegevens die binnen de overheid bekend zijn niet opnieuw hoeven te worden gevraagd; hiermee worden basisregistraties opgebouwd, die gelden als basis voor de informatievoorziening</p>	<p>De basisregistraties zijn ingericht en gekoppeld met landelijke voorzieningen</p>
	<p>Er is statusinformatie beschikbaar van alle aangevraagde producten en processen</p>	
<p>KCC</p> <p>De gemeente heeft één centraal Klant Contact Centrum</p>	<p>De bij de gemeente bekende gegevens van de klanten van de gemeente en van hun relatie met de gemeente zijn bij het KCC beschikbaar op het moment van vraag</p>	<p>Gegevens zijn elektronisch terstond beschikbaar op moment van vraag</p>
<p>Beschikbaarheid</p> <p>De toegang tot de elektronische dienstverlening van de gemeente is 7x 24 uur beschikbaar</p>		<p>De website van de gemeente met het digitaal loket is 7x 24 uur toegankelijk</p>

<p>Innovatie</p> <p>Op het gebied van de dienstverlening zijn vernieuwing en verbetering van de digitale informatievoorziening van cruciale betekenis</p>	<p>Enschede neemt deel aan relevante platforms waar het gaat om digitale dienstverlening en neemt deel in voor de gemeente relevante pilots</p>	<p>Er is ruimte voor het uitvoeren van experimenten (<i>research & development</i>)</p>
--	---	---

3.2 E-government: politiek en maatschappij

De onderstaande beleidsuitgangspunten beogen de afstand tussen politiek en burger zo klein mogelijk te maken en de burger ook aan te spreken op diens verantwoordelijkheid als *citoyen*, namelijk de mede-verantwoordelijkheid voor de samenleving. Burgers hebben behoefte aan participatie bij beleidsvoorbereiding en uitwerking van plannen. Naast de dienstverlening, waarin de burger de rol van *consument* heeft, wordt dit element steeds belangrijker.

Een punt van grote aandacht is de mate waarin de burger mee kan doen in een samenleving die steeds meer doortrokken raakt van technologisch vernuft. In diverse publicaties geeft Professor Jan van Dijk van de Universiteit van Twente aan dat zich in de samenleving een kloof aftekent tussen zij die wel en zij die niet toegang hebben tot de moderne hulpmiddelen, zoals internet en tussen zij die wél en zij die niet in staat zijn er mee te werken. Het werken aan een moderne, informatiserings-dichte stad lijkt op het eerste gezicht een slechte werkomgeving voor hen die in de terminologie van Van Dijk afhaken; het gaat dan meestal om opleidingsniveau van LBO. Toch is goed te realiseren dat juist in de tijd van een grote groei in een mensintensieve bedrijfstak als de ICT er heel veel werk in de dienstverlening ontstaat: het ging in de tijd van de *internethype* van begin jaren 2000 nog nooit zo goed met pizzavoorziening. Toch is dit een thema dat aandacht verdient.

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
<p>Alle (openbare) besluiten vanuit de gemeente zijn voor burgers eenvoudig toegankelijk via alle verschillende kanalen</p>	<p>Transparante informatievoorziening via alle kanalen</p>	<p>Beschikbaarheid van een internetplatform dat geschikt is voor e-government toepassingen</p>
<p>Interactieve besluitvorming is mogelijk</p>	<p>Modereren van digitale discussieplatforms</p> <p>Publieke stukken zijn toegankelijk</p>	<p>Twee weg verkeer is gerealiseerd. De burger heeft mogelijkheden om digitaal te reageren op voorgenomen besluiten</p>
<p>Alle raadsvergaderingen zijn door burgers ook virtueel te volgen en op andere tijdstippen</p>		<p>Beschikbaarheid van systeem voor ontsluiten van raadsvergaderingen.</p>

3.3 Samenwerking met ketenpartners

Informatiesystemen hebben hun werking over de grenzen van de gemeente heen. De ontwikkelingsrichting is dat steeds meer informatie zal worden uitgewisseld met de omgeving. Dit betekent dat bij de vervanging van systemen en het verwerven van nieuwe toepassingen expliciet aandacht moeten worden besteed aan de mogelijke koppelingen met de externe omgeving.

Belangrijk punt van aandacht is het formuleren van een beleid over informatievoorziening aan derden. Het werken in een keten wil niet zeggen dat ook alle gegevens ter beschikking komen van de partners. Eveneens is van belang vast te stellen welke gegevens en systemen werkelijk 7 x 24 uur beschikbaar moeten zijn. Tenslotte moet er bij overdracht aan gegevens van en naar derden een hoge eis worden gesteld aan de kwaliteit van de gegevens in termen van tijdigheid, actualiteit, juistheid, prioriteit, verantwoordelijkheid, grenzen, kaders, etc.

Enkele voorbeelden:

- Er lopen ontwikkelingen zoals het programma van de authentieke basisregistraties. Daarbij is uitgangspunt dat essentiële gegevensverzamelingen aan de bron worden gemuteerd, en dat voor gebruik door alle afnemers, inclusief overheden, er één landelijke beheerder komt.
- Processen grijpen in elkaar, zoals die in de Suwi-keten. Daarvoor is het noodzakelijk dat gegevens van gemeente, UWV en CWI kunnen worden uitgewisseld en dat werkprocessen worden gestroomlijnd, waarbij duidelijk wordt waar met welke gegevens acties worden verricht.
- In een samenwerking van organisaties kan van belang zijn dat partners allen gebruik maken van één toepassing, die ten behoeve van allen wordt gedraaid op één plaats.

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
De gemeente opereert als één concern en werkt samen met ketenpartners en gebruikt landelijke voorzieningen		De systemen van de gemeente zijn gekoppeld aan landelijke voorzieningen en kunnen daarnaast op een flexibele manier gekoppeld zijn aan voorzieningen van ketenpartners, daarbij zijn gestandaardiseerde koppelingen vereist
Interne organisatie en gegevens zijn op orde	Gegevens van de gemeente voldoen aan hoge kwaliteitseisen om inhoudelijk de koppelingen aan ketenpartners en aan landelijke voorzieningen van betekenis te laten zijn	

Alle systemen en afspraken van gemeenten voldoen aan de code voor beveiliging en privacy regelingen.	Werkprocessen met ketenpartners (Suwi, Kadaster, etc) zijn afgestemd, met daarbij goede aandacht voor de relevantie van overdracht van bepaalde gegevens; er is een protocol	De fysieke en logische beveiliging is zeer goed geregeld
	Burger service nummer (BSN) en het BIN (Bedrijven en Instellingen Nummer) gelden als koppelingskenmerk voor identificatie van respectievelijk burger, bedrijf en instelling	

3.4 Management en Besturing van de informatiefunctie

De hoofdlijn voor de besturing van de informatiefunctie binnen de gemeente en de rol van het management daarin is de informatiehuishouding van de gemeente op orde te krijgen om er vervolgens ook werkelijk mee te kunnen sturen. De oplossingsrichting laat zich vangen in enkele steekwoorden.

- *werken onder architectuur*
NORA geeft een richting aan waarin architectuurdenken kan worden bevorderd. Het gaat er uiteindelijk om te komen tot een heldere toegankelijke set aan afspraken rondom het gehele terrein van de informatievoorziening.
- *adequate besturing*
Gemeenschappelijk gegevensgebruik, transparantie in de dienstverlening, eis van flexibiliteit, werken in ketens vragen om een éénduidige aansturing van de inrichting en het voeren van de informatiehuishouding. Deze moet aansluiten bij de *Enschedese manier van werken*. Het gaat om het scherp afbakenen van de functies van *informatiseren* en *automatiseren* binnen de organisatie.
- *in gesprek met anderen*
Richtinggeven aan een toekomstgerichte informatiehuishouding kan slechts als er continu interactie is met anderen die ook met dat vraagstuk worstelen. De positie van *voorhoedegemeente* is in meer dan één opzicht een haast noodzakelijke voorwaarde om succesvol te blijven en nog verder te worden. In de afgelopen jaren is gebleken dat het innemen van een voorhoedepositie heilzaam is voor adequate ontwikkeling, juist ook in het belang van de doelbereiking onder 3.1 (goede dienstverlening) en 3.5 (doelmatige bedrijfsvoering)

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
Centrale sturing op informatisering en automatisering op basis van standaards en normen en gemeentelijke organisatieprincipes	De informatisering is aangestuurd vanuit een centraal perspectief	De automatisering is aangestuurd vanuit een centraal perspectief

	Informatisering is professioneel en samenhangend	Automatisering richt zich op het professioneel beheren van de ICT systemen en infrastructuur.
	Er wordt gewerkt onder architectuur (NORA)	Gegevensverzamelingen kennen een éénduidig beheer en zijn beschikbaar voor alle (toepasselijke) programmatuurtoepassingen
Enschede neemt op onderdelen van de informatisering (waaronder dienstverlening) een voorhoedepositie in Nederland in, als middel tot goede dienstverlening en doelmatige bedrijfsvoering	De I-discipline is steeds voldoende betrokken in relevante netwerken	De A-discipline is steeds voldoende betrokken in relevante netwerken

3.5 Bedrijfsvoering

In de vorige paragrafen ging het om de relatie van de gemeente met haar klanten, met haar kiezers, met haar relaties en stakeholders. In deze paragraaf gaat het om de doelmatige inzet van de moderne technologie in de bedrijfsvoering. De volgende thema's zijn hiervoor relevant.

- *denken in functionaliteit*
Management zal voor processen functionele eisen en wensen stellen aan de daarvoor noodzakelijke informatievoorziening. De aandacht is gericht op een *functioneel programma van eisen*. De vertaling van hun functioneel programma wordt opgelost in de informatie- en technologiekolom⁵.
- *sturen op KPI's (key performance indicators)*
In de bedrijfsvoering zal inzicht bestaan in de voortgang en de kwaliteit. Op gezette tijden moet mogelijk zijn een "peilstok" af te lezen. Daarvoor zijn kengetallen op elk niveau van belang. Voor de gemeente als geheel ligt voor de hand de kengetallen uit de Programmabegroting te monitoren op idealiter elk gewenst moment.
- *ICT is een enabler (geen kostenpost)*
In de historie van de automatisering is steeds gebleken dat de moderne technologie bijdraagt aan de verhoging van de arbeidsproductiviteit. Deze laatste is echter zelden aangewend om hetzelfde niveau van dienstverlening te blijven hanteren tegen lagere inspanningen. De praktijk leert dat steeds meer dienstverlening en kwaliteit en beschikbaarheid konden worden geleverd tegen ongeveer dezelfde kosten. Door de toegenomen mogelijkheden zijn de eisen daarop aangepast, zowel in de eigen organisatie, als ook in de regelgeving van

⁵ In de bestaande informatiehuishouding zijn managers verantwoordelijk voor het geheel van hun eigen informatievoorziening; inclusief het geautomatiseerde informatiesysteem dat ze toepassen

andere overheden, als ook in het verwachtingspatroon van de klanten van de gemeente. Deze ontwikkelingen geven aan dat de modernisering in de kantooromgeving door de invoering van de ICT een *enabler* is voor betere bedrijfsvoering en dienstverlening.

- *doelmatige inzet van de ICT*

De inzet van ICT draagt bij aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van het totaal van de organisatie. Dat laat onverlet dat de inzet zelf doelmatig dient te zijn. Aandachtspunten zijn in dat verband:

- éénmalige vastlegging van gegevens en meervoudig gebruik
- inrichten van basisregistraties
- bij vergelijkbare functionele eisen en wensen, reeds beschikbare toepassingsprogrammatuur inzetten; in elk geval redundantie voorkomen
- planmatige ontwikkeling van de ICT (waaronder het volgen van de gemeentelijke Integrale Planning & Control Cyclus)

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
<p>Functioneel</p> <p>Het bedrijfs- respectievelijk werkproces is leidend voor de inrichting van de organisatie; processen vinden transparant plaats; continuïteit van procesvoering is van groot belang</p>	<p>Informatieprocessen worden gemeentebreed volgens dezelfde principes ondersteund door ICT oplossingen, die passen binnen de architectuur; waarbij die architectuur niet mag leiden tot onwerkbaar situaties in de werkomgeving</p>	<p><i>Continuity management, capacity management, availability management</i> zijn volledig operationeel</p>
	<p>Alle primaire processen zijn beschreven op het intranet, waarbij het voor iedereen duidelijk is welke processtappen plaatsvinden, welke informatie en kennis hierbij nodig is en onder welke condities de volgende processtap kan plaatsvinden</p>	<p>De afhandeling van alle primaire processen vindt volledig digitaal plaats en wordt ondersteund met workflowsystemen</p>
<p>7 x 24 uur beschikbaarheid voor vitale functies en informatievoorziening</p>		<p>De technische infrastructuur is zodanig ingericht en wordt zodanig beheerd, dat de vitale functies 7 x 24 beschikbaar zijn</p>
		<p>Medewerkers hebben toegang tot relevante informatie, tijd- en plaats- onafhankelijk, ongeacht de oorspronkelijke vorm (email, papier, fax, telefoon, etc.) of herkomst (binnen of buiten de eigen organisatie) van deze informatie</p>

KPI Voor processen en prestaties zijn KPI (key performance indicators) vastgesteld	Informatiesystemen zijn gekoppeld en voorzien van hulpmiddelen die het mogelijk maken gegevens naar behoefte er uit te lichten en te combineren tot <i>managementinformatie</i>	
	Gegevens uit verschillende informatiesystemen worden met elkaar verbonden tot één integraal beeld over alle zaken die de gemeente onderhanden heeft	Gemeente en partners zijn aangesloten op een breedbandige infrastructuur, zodat goede informatie-uitwisseling mogelijk is
Enabler ICT is een enabler (en geen kostenpost)	De toegevoegde waarde van inzet van informatiesystemen is gekwantificeerd (er is steeds een initiële businesscase aanwezig)	
Doelmatigheid De gemeente zet de ICT middelen doelmatig in	Gebruik van basisregistraties is verplicht	Gegevens beheer is gestructureerd onder architectuur
	Alle gegevens zijn concernbreed beschikbaar; mits van toepassing voor de functie	
Alle ondersteunende processen worden concernbreed ingevoerd en concernbreed gestuurd	Voor ondersteunende processen worden zoveel mogelijk gestandaardiseerde applicaties vastgesteld.	
	Technische verscheidenheid moet zoveel mogelijk worden voorkomen; de verantwoordelijkheid voor de feitelijke toepassingsprogrammatuur moet loskomen van de processen binnen de gemeente. Gezamenlijk gebruik programmatuur voor zelfde functionaliteit.	Op het gebied van de gebruikte toepassingen (applicaties) worden standaard applicaties ingezet voor standaardfuncties. Indien een functie in een applicatie al beschikbaar is, wordt eerst geprobeerd deze ook op een andere gewenste plek in te zetten, voordat een functie in een andere applicatie wordt aangeschaft of ontwikkeld
Informatie is een middel van bestuur net als geld en personeel	De planning & control cyclus voor ICT-middelen volgt de gemeentelijke IPC	

3.6 Beveiliging, veiligheid, privacy

De burger heeft recht op een verantwoordelijk en veilig optreden van de overheid. Vanuit deze visie wil de Gemeente Enschede omgaan met de risico's, die kunnen optreden bij het realiseren van haar doelstellingen. Dat is van toepassing op alle kanalen (dus niet alleen het digitale loket) via welke de burger in contact kan treden met de gemeente. De beveiliging van de ict-infrastructuur is normaal onderdeel van het selectie, implementatie en beheerproces en verdient in het kader daarvan de hoogste prioriteit. Het is belangrijk dat een organisatie een duurzaam en samenhangend stelsel van beveiligingsmaatregelen opbouwt.

Dat krijgt gestalte in:

- het ontwikkelen van ict-beveiligingsbeleid;
- het aanpassen van de organisatie daarop;
- het blijvend volgen van relevante ontwikkelingen om de passende maatregelen te kunnen treffen.

Informatiebeveiliging is het geheel van preventieve, repressieve en herstelmaatregelen evenals procedures en processen welke de beschikbaarheid, exclusiviteit en integriteit van alle vormen van informatie garanderen met als doel de continuïteit van de informatie en de informatievoorziening te waarborgen en de eventuele gevolgen van beveiligingsincidenten tot een acceptabel, vooraf bepaald niveau, te beperken.

Hiervoor biedt de 'Code voor de informatiebeveiliging' een belangrijk aanknopingspunt. Deze code is ontstaan in Engeland en bevat een bundeling van 'best practices' op het gebied van ict-beveiliging. De code biedt tevens een groot aantal beveiligingsmaatregelen, die een organisatie redelijkerwijs zou moeten treffen.

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
Steeds voldoen aan wetgeving die eisen stelt aan de beveiliging van gegevens en informatiesystemen	Steeds beschikken over een duurzaam en samenhangend stelsel van maatregelen gericht op een adequate beheersing van de risico's (het waarborgen van de continuïteit in juridische zin) en een aanvaardbaar niveau van betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid van de gegevensverwerking (het waarborgen van de privacy)	
De organisatie voldoet aan eisen, die worden gesteld door diverse partijen uit het maatschappelijk verkeer. Het gaat het om de kwaliteitseisen die aan de informatievoorziening mogen worden gesteld en om de kwaliteitszorg en -borging waarvan de beveiliging deel uitmaakt	De Gemeente is aangesloten op de <i>Code voor de informatiebeveiliging</i>	Er zijn voor zowel de <i>hardware</i> als de <i>software</i> voldoende niveaus van toegangsbeveiliging ingericht; bereikbaar met password of anderszins

	De klanten van de gemeente weten wat de gemeente over hen heeft opgeslagen en wat ook elders beschikbaar is	
Continuïteit van dienstverlening op I-gebied moet op hoog niveau gegarandeerd zijn.	Alle gegevens zijn concernbreed beschikbaar; autorisatie is voor “gevoelige” gegevens gerealiseerd	Voor vitale functies is uitwijk geregeld (naast back-up)
		Toepassingssoftware is voor de gemeente steeds beschikbaar (evt. escrow)

3.7 ICT voorzieningen & Informatisering

Enschede is een *Microsoft-Centric-gemeente*. De voornaamste specifieke toepassingsprogrammatuur wordt betrokken van Centric. Het gaat om toepassingen voor GBA, belastingen, uitkeringen, heffingen, e.a.

Centric anticipeert op de aanwezige Microsoft infrastructuur van Windows en Microsoft Office, door ervoor te zorgen dat haar programmatuur daarop aansluit. Gemeenten (want deze situatie geldt absoluut niet alleen voor Enschede) doen voortdurend pogingen los te komen van deze situatie van *kopersdwang*. De ontwikkeling naar de basisregistraties is daarvoor een stevige steun in de rug. Deze ontwikkeling gaat ervan uit dat basisgegevens gebruikt worden door in principe elk stuk programmatuur.

Wil dat nu en later technisch passen, dan zijn bedrijven als Centric gehouden om open standaarden te gaan hanteren. Daarmee komt de markt in beweging. Het is ook om die reden dat Enschede heeft meegedaan met het Manifest Open Overheden (december 2006) Het is van belang op deze ontwikkelingen vanuit de eigen organisatie stevige regie te houden. De gemeente wil daarom zeker voor de komende jaren een eigen productiecentrum exploiteren, van waaruit het gemeentelijk netwerk en de “kantoorautomatisering” geregeld en gegarandeerd zijn. Tevens draait daar in principe de binnen de gemeente gebruikte software. Voor bijzondere toepassingen wordt ook nu reeds in afstemming met het productiecentrum besloten tot productie elders. Met de opkomst van nieuwe inzichten en van architecturen van software, denk aan *webservices*, zal dit in de toekomst vaker onderwerp van gesprek zijn.

Het centrum gaat overigens al mee in die lijn door zich open te stellen als *shared service* omgeving voor andere overheden en overheidsgerelateerde partijen; de samenwerking met de Regio Twente is thans het meest tastbare voorbeeld.

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
Continuïteit van dienstverlening en bedrijfsvoering mogen niet in het geding zijn door onzekere ontwikkelingen in de markt van de informatievoorziening	Er is een uitgebalanceerd stelsel van dienstverlenings overeenkomsten voor de beschrijving van de relatie tussen opdrachtgever en producent van ICT-middelen en voorzieningen	De dienstverlening is scherp vastgelegd in dienstverlenings-overeenkomsten

	De gemeente neemt zoveel mogelijk gestandaardiseerde diensten uit de markt; waarbij internationale open standaarden, danwel in voorkomende gevallen dé facto standaarden als hoofdlijn gelden en waarbij open source software als optie geldt	Uitgangspunt is operationele uitvoering met hulpmiddelen uit <i>proven technology</i> ; de productie vindt plaats in een ICT- productiecentrum waarover de gemeente zeggenschap heeft (ICT-bedrijf)
	Er bestaat zoveel mogelijk aansluiting bij landelijke ontwikkelingen en standaards, zoals vanuit EGEM en ICTU	Voor het beheer van de systemen wordt gewerkt met gestandaardiseerde procedures en hulpmiddelen (waaronder: ITIL, ASL, BiSL)
		<p>Het ICT-bedrijf staat voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - optimaal faciliteren en ondersteunen van de werkprocessen binnen de gemeente - bijdragen aan de doeltreffendheid en doelmatigheid van de geautomatiseerde informatievoorziening - realiseren van waarborgen in verband met beveiliging en betrouwbaarheid - flexibel naar innovatie, naar ketenpartners, naar regelgeving - leveren continuïteit - professionele ICT organisatie met gestandaardiseerde productie en beheer procedures
	De ontwikkeling van de informatisering laat zich leiden door de <i>shared service gedachte</i> waarin wordt nagegaan of afstemming met anderen mogelijk is	Het ICT-bedrijf is steeds gericht op samenwerking en afstemming met anderen en is gepositioneerd als een <i>shared service centrum</i>
In de dienstverlening heeft de gemeente de positie van een voorhoedegemeente	Voor de dienstverlening kan het noodzakelijk zijn dat de gemeente eigen ontwikkelingen inzet slechts op het gebied van publieke dienstverlening. Op dit gebied neemt de gemeente een voorhoede positie in. Deze positie wil Enschede ook in de toekomst behouden.	

3.8 Samenwerkingsverbanden

Regio Twente en de deelnemende gemeenten zijn de eerste partners voor samenwerking en afstemming, juist op het gebied van facilitaire dienstverlening. Daarbij speelt het ICT-bedrijf een centrale rol. Dit ontwikkelt zich steeds meer tot een *shared service centrum* voor toepassingen in de regio en voor anderen.

Van vele kanten wordt de kennis en kunde op het gebied van de ICT aangeboden. Er is veel software voorhanden en ook wordt van vele kanten productiecapaciteit aangeboden. Wel past de opmerking dat sommige specialismen daarentegen toch schaars zijn.

De roep om samen te delen met anderen is sterk aanwezig; in dat verband wordt de term *shared services* gehanteerd. Dat veronderstelt dat wordt samengewerkt, respectievelijk afgestemd met partners en dat kan uiteenlopende vormen aannemen. In elk geval zal er niet noodzakelijkerwijs sprake zijn van een centrale eenheid voor ontwikkeling, beheer en productie.

In de *shared service gedachte* past heel goed dat het ICT-bedrijf functies vervult voor derden. Een voorbeeld daarvan is de op de ambulancemarkt gerichte ontwikkel-, onderhoud- en beheertaak van het pakket RAVIS. Een ander voorbeeld is het fungeren van uitwijkvoorziening voor een ander ICT-productiebedrijf.

<i>Bedrijfskolom</i>	<i>Informatiekolom</i>	<i>Technologie kolom</i>
Er wordt waar mogelijk samengewerkt en afgestemd binnen de Regio en daarbuiten	Samenwerking en afstemming sluiten aan bij landelijke afspraken, open standaarden en architectuur principes via NORA, EGEM, VNG.	Modulair, flexibel, duurzaam zijn kenmerken van de inrichting van informatiesystemen
		Er is een <i>shared service</i> gerichte benadering van werken
Er is steeds zoveel mogelijk een regionaal standpunt naar buiten	Actieve, zoveel mogelijk gezamenlijke inbreng in VNG, EGEM	
		Productie van informatiesystemen zal niet noodzakelijkerwijs altijd in de eigen gemeente behoeven plaats te vinden

4 Vervolg en korte samenvatting

Dit hoofdstuk geeft aan wat na het richten uit deze nota de vervolgvactiteiten moeten zijn. In § 4.1 is dit verwoord. § 4.2 bevat in één overzicht de korte samenvatting van het *richten*, gesplitst naar Bedrijf, Informatisering en Technologie.

4.1 Vervolg

	Bedrijfskolom	Informatiekolom	Technologiekolom
Strategisch niveau: richten	Business-strategie / bedrijfsbeleid 1	Informatie-strategie / informatiebeleid 2	ICT-beleid 3
Tactisch / Structuur niveau: inrichten	Organisatiestructuur / procesmanagement 4	Informatie-architectuur / informatiebeheer 5	Architectuurontwikkeling / ICT-management 6
Operationeel / Uitvoeringsniveau: verrichten	Operatie en planning / werkstroombeheer 7	Implementatie / functioneel beheer 8	ICT beheer en exploitatie / systeembeheer 9

Het strategisch niveau is met deze nota ingevuld in elk van de drie kolommen.

De vervolgstappen vormen het werkelijke *veranderingsproces*.

Op tactische en operationeel niveau wordt continu het staande beleid ingevuld. Soms dagelijks worden immers keuzes gemaakt die passen binnen het vigerende beleid. Het gaat er nu om in de komende periode die invullingen in lijn te krijgen met de ingezette strategie.

Van belang is dat zaken als een architectuurkader en een planning & control-model en een raamwerk voor beveiliging voldoende worden uitgewerkt als basis voor feitelijk handelen in de organisatie. Verder is van belang dat de organisatiestructuur voor de *informatisering* van de gemeente gestalte krijgt. De hoofdlijn is die van bundelen van kennis, kunde en ervaring zolang dat *doeltreffend* bijdraagt aan de primaire processen van de gemeente. ICT is een *enabler* voor mogelijkheden in de bedrijfsvoering van de gemeente. In de praktijk zal het betekenen dat er steeds een evenwicht gezocht wordt tussen de wensen in de bedrijfskolom en het streven naar doelmatigheid in de andere kolommen (vooral in de technologiekolom). De consequenties van het geformuleerde beleid zullen vorm krijgen in de *inrichting* uit het negenvlakmodel. De mate waarin alle consequenties volledig kunnen worden gehonoreerd zal dan blijken. De hoofdlijn is wel dat een meer centrale sturing van de informatisering noodzakelijk is om het hoofd te kunnen bieden aan de ontwikkelingen in de maatschappij.

Het resultaat van de inrichting is een set spelregels (administratieve organisatie) waaruit blijkt "hoe Enschede dit doet". Successievelijk worden de regels gepubliceerd op het gemeentelijk intranet. Enkele inrichtingsregels zullen afzonderlijk te besluitvorming aan management en bestuur worden voorgedragen. Deze zullen eind 2007, begin 2008 in een nota worden voorgelegd.

4.2 Het *richten* in één vizier

In het onderstaande overzicht zijn de 8 aandachtsgebieden uit hoofdstuk 3 niet langer direct herkenbaar. De hoofdlijn is opgenomen.

BEDRIJF

Omgeving

- Voldoen aan de *Burger Service Code*
- Klanten op interactieve wijze betrokken bij beleid en uitvoering
- Er is één Klant Contact Centrum
- Gemeente is onderdeel van groter geheel in de samenleving; derhalve gericht op en actief in de ketensamenwerking
- Innovatief; positie als voorhoede gemeente

Management en bedrijfsvoering

- De gemeente is steeds meer afhankelijk van de ICT en stelt groot belang bij continuïteit
- Management is gericht op functionele eisen en wensen met het oog op het behalen van doelen (KPI)
- Centrale sturing op Informatisering en ICT (automatisering)
- Informatiehuishouding voldoet aan eisen van beveiliging, privacy

INFORMATISERING

Transparantie

- Eenmalige vastlegging en meervoudig gebruik van gegevens; o.a. met basisregistraties
- Transparante informatievoorziening via alle kanalen (digitaal, briefpost, telefoon/fax, fysiek aan loket)
- Alle kanalen zijn onderling afgestemd
- Doorvertaling van eisen en wensen naar toepassingen; KPI permanent toegankelijk

Standaard

- Voldaan aan architectuur; standaards, EGEM, VNG, OSOSS
- Gegevens zijn van hoge kwaliteit;
- Voor de taakuitvoering relevante gegevens zijn toegankelijk voor elke gebruiker
- Standaardproducten uit de markt of uit samenwerkingsverbanden en slechts zelf ontwikkelen als er geen voldoende product beschikbaar is
- Gezamenlijk gebruik programmatuur voor zelfde functionaliteit
- Ontwikkeling *shared service gedachte*
- Continue aandacht voor beveiliging, veiligheid, privacy
- Regie over de informatisering

TECHNOLOGIE

Borging

- Borging van 7 x 24 uur voor vitale toepassingen
- Dienstverlening volgens *service level agreements*
- Eenduidig ingericht beheer volgens standaards (ITIL, ASL, BiSL) op een *state of the art* infrastructuur
- Fysieke en logische beveiliging volgens standaards ingericht
- Focus op standaardisatie; open standaarden en waar van toepassing dé facto standaarden (van unieke producten of significante marktleaders)

Ontwikkeling

- Ontwikkeling *shared service gedachte*
- Ontwikkelcapaciteit is gecoördineerd; er is ruimte voor experimenteren
- Gegevens en systemen zijn toegankelijk op moment van vraag
- Regie over de ICT (automatisering)

Referenties

1. Informatiemanagement in Enschede – De kunst van het afstemmen: visienota van het ICT-coördinatorenoverleg van de gemeente Enschede, versie 0.2, mei 2006.
2. Organisatie-ontwikkeling en elektronische dienstverlening, een samenhangend organisatie- & informatieontwikkelingsconcept met gebruikmaking van het INK-model, Jack Jansen, Nico Otter en Daan van Beek, april 2005
3. Uitgangspunten ICT-Beleid, “zonder uitzondering geen beleid”, gemeente Enschede, april 2000
4. Visie andere overheid, gemeente Enschede, juni 2006.
5. Informatie als basis, visie op informatiemanagement, gemeente Enschede, DSOB, april 2005
6. Wil tot Verschil, gemeenten in 2015, commissie toekomst lokaal bestuur in opdracht van de vereniging van gemeenten, 2006
7. Midoffice ontwikkelingen EGEM www.egem.nl
8. Actieprogramma Andere overheid, Ministerie van BZK, december 2004
9. Puzzelen met prioriteit, een strategische verkenning van het absorptievermogen van gemeenten met betrekking tot de implementatie van ICT-vernieuwingen, V.J.J.M. Bekkers, H.K.F. Driessen, R. Jongejan, Capgemini Nederland B.V., oktober 2005.
10. Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, Visie 2015, VNG, juni 2005
11. NORA, Nederlandse Overheid Referentie Architectuur, ICTU Programma Architectuur Elektronische Overheid, versie 1.0, 2006
12. “Kloosterhoeve” manifest 2005
13. ICT-meerjarenplan Raadsgriffie (maart 2006)
14. Digitale Kloof, Digital Divide, Jan van Dijk UT 2004/2005
15. Manifest Open Overheden op www.ososs.nl
16. Kansrijk Glas; Enschedese Uitgangspunten-nota uit december 2004

Begrippenlijst

De onderstaande begrippenlijst geeft een omschrijving van enkele voorkomende begrippen.

<i>Begrip</i>	<i>Omschrijving</i>
Applicatie	Veelgebruikte term voor toepassing van software in een bepaalde taakuitvoering (bijvoorbeeld: een tekstverwerkingsprogramma).
Architectuur	De fundamentele organisatie van een systeem, bestaand uit de componenten met onderlinge relaties en relaties met de omgeving, en de ontwerp- en evolutieprincipes die aan het systeem ten grondslag liggen.
ASL	ASL staat voor Application Services Library. Het framework biedt organisaties een richtsnoer voor het inrichten en verbeteren van applicatiebeheer (beheren, onderhouden, vernieuwen).
Authentieke registratie	Een informatiebestand met gegevens over personen, instellingen, zaken, verrichtingen of gebeurtenissen, dat bij wet als de enige officieel erkende registratie voor de betreffende gegevens is aangemerkt.
Autorisatie	Het recht op toegang tot bepaalde gegevens of informatie.
Back office	Deel van de organisatie dat geen direct contact heeft met de klant, maar wel het verkopen of leveren van diensten of producten aan de klant ondersteunt.
Basisregistratie	De basale gegevens van personen, bedrijven, objecten, gebouwen, adressen en topografie, die op meerdere plekken in de gemeente worden gebruikt en die de gemeente centraal beheert.
BiSL	BiSL staat voor Business Information Services Library. Het is bedoeld als een integraal procesframework voor functioneel beheer en informatiemanagement.
Burgerservicenummer BSN	Het burgerservicenummer (BSN) is een uniek identificerend persoonsnummer dat iedereen krijgt, die ingeschreven staat in de Gemeentelijke basisadministratie en persoonsgegevens (GBA) of de nog te vormen registratie niet-ingezetenen. Getalsmatig is het burgerservicenummer gelijk aan het sociaal-fiscaalnummer (Sofinummer), dat wil zeggen dat het ook uit negen cijfers bestaat en dat het voldoet aan de elfproef. Het BSN onderscheidt zich van het Sofinummer voor wat het bereik ervan betreft en de wijze waarop wettelijk is vastgelegd wat met behulp van het BSN mag gebeuren. Het BSN zal door (overheids)organisaties gebruikt worden voor de communicatie met de burger en, daar waar dat wettelijk is toegestaan, voor de uitwisseling van persoonsgegevens tussen (overheids)organisaties onderling. Door de grotere reikwijdte van het BSN ten opzichte van het Sofinummer is er in de politiek discussie ontstaan, waardoor de geplande invoering in 2007 nog alleminst zeker is.
Computerbestand	Een geheel van gegevens in een zelfde opslagformaat.

<i>Begrip</i>	<i>Omschrijving</i>
Content Management Systeem (CMS)	Content management is het proces van het verzamelen/creëren, het beheren en het publiceren van content. Een content management systeem (CMS) automatiseert dit proces. In de praktijk blijken er nogal wat interpretaties van het begrip te bestaan.
Database	Een georganiseerde verzameling gegevens die dynamisch benaderbaar is. De gegevens zijn geordend in records. De records bestaan uit velden. De velden bevatten gegevens.
Digitale duurzaamheid	Het resultaat van de waarborging van de raadpleegbaarheid, authenticiteit en leesbaarheid van digitale documenten gedurende de geldende bewaartermijn.
Front office	Deel van de organisatie waar de klanten toegang kunnen krijgen tot de producten en diensten van de aanbieder.
Gemeentelijk Functioneel Ontwerp (GFO)	Dient als standaard voor automatiseringssystemen en kan als leidraad dienen bij ontwikkeling en evaluatie van beleid.
Informatiesysteem	Het geheel van bestanden, procedures, apparaten en hulpmiddelen ingericht door een persoon of organisatie ten behoeve van de uitvoering van zijn of haar taken.
Integriteit	Eigenschap van een archiefstuk dat zijn vorm, inhoud en structuur bij raadpleging gelijk zijn aan de vorm, inhoud en structuur op het tijdstip dat het werd opgemaakt.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library; ontwikkeld als referentiekader voor het inrichten van een ICT organisatie.
Legacy systeem	Een informatiesysteem "uit het verleden", waarop nieuwe systemen moeten aansluiten.
NORA	NORA staat voor Nederlandse Overheid Referentie Architectuur. De NORA bevat een groot aantal "inrichtingsprincipes" die overheidsorganen kunnen toepassen bij projecten en programma's die gericht zijn op het ontwikkelen van de hoogwaardige dienstbare overheid. NORA biedt een handvat voor samenwerking in ketens en netwerken.
Open Source	Open source beschrijft de praktijk die in productie en ontwikkeling vrije toegang geeft tot de bronmaterialen (de source) van het eindproduct.
Open standaard	Een standaard is open wanneer deze tot stand is gekomen in overleg tussen verschillende partijen. Open standaarden moeten worden beheerd door een non-profitorganisatie die een vrij toetredingsbeleid kent.
Server Based Computing (SBC)	Server-based Computing is een multi user netwerkoplossing waarbij alle applicaties via centrale servers beschikbaar zijn voor alle aangesloten werkplekken. De systeembeheerder heeft het voordeel van centraal beheer en administratie.

<i>Begrip</i>	<i>Omschrijving</i>
Shared service centre	Een organisatorische eenheid die diensten of voorzieningen levert aan de aangesloten eenheden, veelal op basis van afgesproken <i>service level agreements SLA</i> , met verrekening van gemaakte kosten.
e(X)tensible Markup Language (XML)	Een taal waarmee 'gestructureerde data', zoals spreadsheets, adressenbestanden en financiële transacties, kan worden omgezet naar een door de computer eenvoudig te genereren en te lezen bestand. XML wordt steeds meer een universele standaard voor communicatie op het Internet, omdat het flexibel is en onafhankelijk van applicaties en platforms.