

Praktische keteninformatisering

Samen werken aan gedeelde informatie in
ketens en netwerken



e·OVERHEID

k↔n
Ketennetwerk



Inhoudsopgave

Inleiding	4
Kader: Keteninformatisering in vele soorten en maten	6
1 Motieven, kansen en valkuilen	8
Kader: Maatschappelijke sectoren aan de slag met ketens	12
2 Conditie voor ketensamenwerking	14
Kader: Keteninformatisering door overheidsorganisaties	19
3 Praktische handreikingen en tips	21
Colofon	26

Inleiding

Ketensamenwerking heeft de afgelopen jaren een hoge vlucht genomen. Het besef dat met een gezamenlijke aanpak maatschappelijke problemen effectief kunnen worden behandeld, wordt steeds breder gedragen.

Voor succesvolle ketensamenwerking is het delen van informatie cruciaal. Keteninformatisering gaat over deze informatie-uitwisseling. Wie heeft, wanneer, op welke wijze toegang nodig tot welke informatie en met welk doel? Binnen elke keten zijn de antwoorden op deze vragen weer anders. Toch zijn er overeenkomsten en kunnen lessen worden getrokken uit de ervaringen van anderen.

Dit boekje gaat over de mogelijkheden en moeilijkheden van keteninformatisering. We hebben geprobeerd vooral praktisch te blijven. De inzichten en ideeën zijn bedoeld om volop te hergebruiken, om u te behoeden voor fouten die reeds door anderen zijn gemaakt en om u te laten inspireren.

De lessen in dit boekje zijn getrokken naar aanleiding van het symposium 'Praktische keteninformatisering' op 4 oktober 2005 in Utrecht en de inmiddels vele ervaringen met keteninformatisering. Het symposium noch het voorliggende boekje hebben de pretentie een definitief of volledig beeld van keteninformatisering te schetsen. Veel is in ontwikkeling en nog niet uitgekristalliseerd. Op het volgende symposium willen we met u de balans opmaken. Dan zullen we kijken wat er met de lessen in dit boekje is gebeurd en welke vooruitgang is geboekt. Wij hopen dat u daarbij (weer) aanwezig zult zijn.

Achtereenvolgens komen hierna aan bod: Motieven, kansen en valkuilen (hoofdstuk 1), Conditie voor keteninformatisering (hoofdstuk 2) en Praktische handreikingen en tips (hoofdstuk 3).

De volgende personen hebben bijgedragen aan dit boekje geleverd: Bart Bel (Stichting Ketennetwerk), Heleen Bouwmans (Bureau Keteninformatisering Werk & Inkomen), Brian Dommissie (Pheidis Consultants, Programmamanager ePV), Jan Grijpink (Universiteit Utrecht), Olf Kinkhorst (Bureau Keteninformatisering Werk & Inkomen), Riet van Loon (Kenniscentrum e-overheid), Mirella Minkman (Kwaliteitsinstituut voor de Gezondheidszorg CBO), Paul Schlotter (Bureau Keteninformatisering Werk & Inkomen), Marcel Verolme (Pheidis Consultants, Coördinator Tijdelijk Beheer ePV), Mikis de Winter (CWI). De eindredactie was in handen van Anja van der Aa (Stichting Ketennetwerk).

Keteninformatisering in vele soorten en maten

Ketenunit als informatieknooppunt

De ketenunit is een organisatie-eenheid waarin verschillende justitiële ketenpartners in de gemeente Amsterdam samenwerken en vanuit één werkproces de primaire werkprocessen van hun eigen organisaties laten aansturen. De ketenunit functioneert als informatieknooppunt.

Zicht op verblijf van daklozen

De gegevens van dak- en thuislozen in de gemeente Amsterdam worden centraal opgeslagen. Zo hoopt de gemeente Amsterdam inzicht te krijgen in de effectiviteit van geldbestedingen. Er is nu nauwelijks zicht op waar de dak- en thuislozen zich ophouden en dat leidt tot dubbelingen in de financiering.

Consistente benadering van veelplegers

Om veelplegers goed en tijdig consistent te benaderen, moeten alle ketenpartners op de hoogte zijn van wie een veelpleger is en van de laatste ontwikkelingen rond een veelpleger. Dat gebeurt via statusmeldingen, waarop partners zich kunnen abonneren. Via elektronische informatie-uitwisseling krijgen medewerkers zo 'kale' signaleringen op maat over een bepaalde veelpleger.

Digitaal Klantdossier Werk & Inkomen

In de sociale zekerheid wordt een gemeenschappelijk digitaal klant-dossier ontwikkeld met als einddoel een klantvolgsysteem door de hele keten. De klant wordt in het laatste geval eigenaar van zijn eigen gegevens. De gegevens geven klant en medewerker informatie over de kansen op werk, de ondernomen acties en de resultaten daarvan. Ook kan getoetst worden of iemand rechtmatig een uitkering ontvangt.

Voorlichting op maat voor reumapatiënten

Reumapatiënten kunnen via InfoDoc® van de Reumapatiëntenbond zelf hun persoonlijke brochure samenstellen en uitprinten. De folder is op basis van een aantal voorkeuren samen te stellen en uit te draaien via de website van de Reumabond. Infodoc® ondersteunt tevens de informatie-uitwisseling tussen diverse zorgverleners.

Informatie Service Punt: één balie en een telefonische ingang

De gemeenten Apeldoorn, Purmerend en Hilversum realiseren een Informatie Service Punt in hun bedrijfsverzamelgebouw voor werk en inkomen. Hier kan een uitkeringsgerechtigde terecht met al zijn vragen en wordt hij vervolgens doorverwezen naar de meest geschikte persoon. Of de klant zich nu meldt aan de balie of via de telefoon, de kwaliteit van dienstverlening moet hetzelfde zijn.

Studiekeuze123.nl

Studiekeuze123.nl is een website voor studenten die opleidingen (HBO en WO) met elkaar willen vergelijken. De student bepaalt zelf de criteria en de opleidingen die hij wilt vergelijken. In drie stappen kan de student een persoonlijke rangorde van zijn opleidingen maken.

Generieke infrastructuur voor ondernemers

Het programma GEIN van het ministerie van Economische Zaken werkt aan de generieke infrastructuur voor effectieve en efficiënte elektronische informatie-uitwisseling tussen ondernemers en overheidsorganisaties.

1 Motieven, kansen en valkuilen

We beginnen met een korte introductie van ketensamenwerking en keteninformatisering.

Ketensamenwerking is een hot item. In de zorg, in de sociale zekerheid, op het gebied van vreemdelingenzorg, in het onderwijs en in het bedrijfsleven wordt het ketendenken omarmd en spreekt men van ketens. Ketens worden in onze samenleving steeds belangrijker vanwege de hogere maatschappelijke eisen die gesteld worden aan de overheid. Mensen verwachten dat de overheid op dezelfde wijze haar taken uitvoert en diensten levert als het bedrijfsleven.

Toenemende menselijke interactie, meer onderlinge afhankelijkheden, voortschrijdende specialisatie van organisatie(onderdelen) en gerichte informatie-uitwisseling maken de noodzaak tot samenwerking zichtbaar.

Belangrijk is te bedenken dat ketens als zodanig niet bestaan. Het begrip keten is een manier om de werkelijkheid vast te leggen. Een keten vormt de bril waardoor we naar de praktijk van alle dag kijken. Met het als een keten modelleren van samenhangende (werk)processen krijgen we beter grip op die processen en kunnen we ze geïsoleerd van hun context beschrijven. Dat is prettig omdat we zo de mogelijkheid scheppen bestaande systemen aan te passen, nieuwe applicaties te ontwikkelen en mensen op te leiden zodat zij die processen beter afhandelen.

Keteninformatisering heeft tot doel dienstverleningsprocessen waarbij verschillende organisaties betrokken zijn digitaal te ondersteunen. Op een dusdanige wijze dat het beoogde resultaat van de keten wordt bereikt. Dit houdt in dat informatie uit diverse onderdelen van de keten wordt uitgewisseld of beter op elkaar wordt afgestemd. De betekenis van informatie-onderdelen wordt gedefinieerd en daar waar nodig wordt informatie aan elkaar gekoppeld.

1.1 Vier motieven voor keteninformatisering

Veel ketens starten met het bij elkaar brengen van uitvoerende organisaties om de dienstverlening voor een specifieke doelgroep te verbeteren en beter in te spelen op een maatschappelijke opgave. Tegelijkertijd zien we de opmars van keteninformatisering. Het consistent benaderen van veelplegers, het in kaart brengen van het aantal daklozen en waar ze verblijven, een digitaal loket voor uitkeringsgerechtigden. Het zijn allemaal voorbeelden van keteninformatisering.

We kunnen vier motieven voor keteninformatisering onderscheiden:

- **Digitaliseren:** de inzet van ICT op onderdelen van de werkprocessen in een keten, zoals e-formulieren en digitale loketten. Verbeteringen die de dienstverlening voor burgers of de ondersteuning daarvan door professionals of organisaties gemakkelijker en minder tijdrovend maakt. Keteninformatisering begint hier vaak mee. De praktische vraag is hier: waar zitten administratieve knelpunten in de keten en welke succesvolle applicatie is beschikbaar om in te zetten?
- **Communicatie:** keteninformatisering is ook ondersteuning van de communicatie tussen ketenpartners. Het versturen en ontvangen van signalen naar elkaar op basis waarvan actie wordt ondernomen. Keteninformatisering in de zin van een communicatiestelsel op ketenniveau ofwel een verkeersregelaar die communicatie tussen ketenpartners tot stand brengt, zoals een verwijzindex. Een praktische vraag hier is: van welk probleem hebben de belangrijkste ketenpartners last en hoe kan dit worden opgelost?
- **Transparantie:** keteninformatisering is ook het uitwisselen van gegevens door ketenpartners met als doel een gedeeld overzicht van wat zich in een keten afspeelt, alsmede het transparant maken van trends, keuzegedrag, prestaties, capaciteit, kwaliteit, kennis, tijd en/of kosten. Transparantie via ICT is een grote wens van overheden die hiermee de besteding van publieke middelen willen verant-

woorden. Een praktische vraag hier is: welke gegevens delen we en wie zijn de eigenaren van de gegevens?

- **Vraagstimulering:** met keteninformatisering kan ook vraagsturing worden geprikkeld en gefaciliteerd. Voorbeelden zijn telepanels, websites voor specifieke doelgroepen, webportfolios, digitale zelftesten, videonetwerken, behoeftenmonitors en persoonlijke zorgnetwerken. Vraagsturing kan alleen plaatsvinden als helder is hoe de informatiestromen tussen ketenpartners lopen. Een praktische vraag is hier: hoe komt de burger aan actuele en betrouwbare informatie?

De bovenstaande motieven sluiten elkaar geenszins uit, maar vullen elkaar juist aan. Elke keten heeft te maken met deze vier motieven. Het krachtenveld bepaalt veelal waar in eerste instantie de nadruk op ligt.

1.2 Wetten, kansen en valkuilen

Jan Grijpink presenteerde tijdens het symposium 'Praktische keteninformatisering' vier wetten voor het werken aan keteninformatisering alsmede de kansen en valkuilen:

1. Voor een grote oplossing is ieder draagvlak te klein. Neem geleidelijkheid ofwel het werken in kleine stapjes als uitgangspunt.
2. Bemoei u niet met de interne aangelegenheden van ketenpartners. Hanteer als spelregels bijvoorbeeld: a. eerst informatiseren, dan reorganiseren; b. hoe 'kaler' de infrastructuur, hoe beter; en c. hanteer geen dwang maar wel drang of belonen.
3. Een keten is een moeilijk terrein doordat er geen overkoepelend gezag is. De gemeenschappelijke belangen zijn vaak beperkt en onduidelijk en daardoor zijn irrationaliteit en onvoorspelbaarheid troef. De enige baas in de keten is het dominante ketenprobleem dat de belangrijkste ketenpartners ervaren en erkennen.
4. Crisis creëert verandering. Een crisis is een kans voor het initiëren, oppakken en versnellen van ketensamenwerking en keteninformatisering.

KANSEN VAN KETENINFORMATISERING

- bijdrage aan betere ketenprestaties door stroomlijning van informatie-uitwisseling;
- naleving van privacywetgeving kan worden bevorderd door compartimentering binnen en tussen ketens;
- sommige informatieproblemen binnen en tussen ketens zijn anders niet op te lossen;
- stapsgewijs werken aan problemen die door de belangrijkste ketenpartners worden erkend.

VALKUILEN VAN KETENINFORMATISERING

- het stellen van interne belangen (van organisatie) boven de externe afhankelijkheden;
- indien de voordelen om ketenafspraken te maken en te implementeren niet voor alle organisaties gelijk zijn;
- ten onrechte denken dat informatie-uitwisseling en ketensamenwerking pas mogelijk zijn als intern alles binnen organisaties op orde is;
- het overschatten van de gemeenschappelijkheid van belangen in een keten.

(Jan Grijpink, 2005)

Keteninformatisering is een omvangrijke en langdurige investering. Kies daarom voor de weg van de geleidelijkheid en focus op een echt dominant ketenprobleem. Neem genoeg met het optimaliseren van een stukje van de keten, maar werk daarnaast ook aan de condities (zie het volgende hoofdstuk). Maak daarbij zoveel mogelijk gebruik van reeds bestaande oplossingen, informatie en probeer daarop aan te sluiten.

Maatschappelijke sectoren aan de slag met ketens

Vreemdelingen

- Aanleiding voor de nieuwe Vreemdelingenwet was de beperkte doorstroming in de vreemdelingenketen. Vijf jaar later zijn 'integratie van nieuwkomers' en 'uitzetting van uitgeprocedeerde asielzoekers' de dominante ketenproblemen.
- Ex-staatssecretaris Cohen en minister Verdonk zijn aanwezig op strategische werkbijeenkomsten en brainstorms waar samen met sleutelfiguren strategische uitvoeringskwesties worden besproken en zij aangeven wat zij belangrijk vinden.
- Naar aanleiding van de Herziening van de Vreemdelingenwet is een congres voor professionals en organisaties georganiseerd. Dit congres trok 1000 bezoekers.

Strafrecht

- Het Programma Elektronische Berichtenuitwisseling in de Strafrechtsketen (ePV) heeft als doel elektronische uitwisseling van berichten en gegevens in de strafrechtsketen. Er wordt onder andere gewerkt aan vier businesscases gericht op kwaliteitsverbetering, doorlooptijdverkorting, rendementsverbetering en verbeterde informatievoorziening. Hiermee kunnen ketenpartners beter insprijgen op wensen en eisen van de samenleving ten aanzien van veiligheid en rechtshandhaving.

Zorg

- Voor de Geneeskundige Hulp bij Ongevallen en Rampen (en de keten Spoedeisende Medische Hulpverlening) is een visiedocument gemaakt met partners in het veld. Daarna zijn twee programma's opgezet om de implementatie op gang te brengen.
- Op www.ketenkwaliteitcopd.nl formuleert de landelijke Stichting Ketenkwaliteit COPD uitgangspunten voor de COPD-keten. De stichting Ketenkwaliteit COPD wil mede een opdrachtgevende rol voor initiatieven in COPD-zorg vervullen.
- Voor CVA ketenzorg zijn uit lokale praktijkvoorbeelden 10 criteria

benoemd waar elke keten idealiter aan moet voldoen. Daarop zijn indicatoren ontwikkeld die gebruikt worden voor een benchmark en voor inkoopbeleid van zorgverzekeraars.

- Het landelijke Project Palliatieve Zorg heeft een stimuleringsregel opgeleverd waarmee netwerkcoördinatoren in alle regio's worden gefinancierd en een landelijk netwerk met een database waar alle lokale netwerken bij zijn aangesloten.
- Binnen het Doorbraakproject CVA Ketenzorg is een netwerk voor uitwisseling tussen regionale ketens een basiselement. De doelen zijn ontmoeten, leren en versnellen.
- CVA Ketenzorg, COPD en Palliatieve Zorg hebben eigen websites.

Sociale zekerheid

- In het rapport 'De burger bediend' staan de knelpunten (zoals een omvangrijke intake) en de kansen voor de keten Werk & Inkomen opgetekend.
- Er worden eenduidige definities ontwikkeld voor ketenprestaties, de ketenprestatie-indicatoren (KPI's). Zo kan het effect van de gezamenlijke inspanningen van de ketenpartners eenduidig in beeld worden gebracht. Naast preventie en uitstroom ligt de focus ook op klantgerichtheid.
- De Ketenspiegel is een zelfmonitor waarmee lokale samenwerkingsverbanden zelf kunnen meten hoe ver ze zijn met hun ketensamenwerking. De Ketenspiegel is visueel van opzet en nodigt uit tot zelfreflectie.

Wonen, zorg en welzijn

- Voor de ketenzorg voor daklozen worden kwaliteitsindicatoren ontwikkeld die betrekking hebben op instroom, doorstroom, uitstroom en informatievoorziening.
- Voor de keten Huiselijk Geweld is nieuwe wetgeving in aantocht die ketenomkering mogelijk maakt: niet het slachtoffer moet het huis uit maar de dader.

2 Condities voor keteninformatisering

Dit hoofdstuk gaat in op de condities voor ketensamenwerking. Ze zorgen voor de juiste context en content voor keteninformatisering.

2.1 Alle neuzen dezelfde kant op

Het is belangrijk dat alle betrokkenen zoveel mogelijk dezelfde beelden en doelen op het netvlies hebben staan en dat deze leidend zijn bij ketensamenwerking. Focus dus op een of twee dominante ketenproblemen.

Maatschappelijk effect voor ogen hebben

Expliceer het maatschappelijk effect dat (op langere termijn) wordt beoogd en houd dit steeds voor ogen. U hebt het nodig om dezelfde focus met elkaar te hebben en te houden. Het maatschappelijk effect ligt vaak dicht bij de primaire vakuitoefening en motivatie van professionals of burgers. De focus op het maatschappelijk effect voorkomt dat u wordt afgeleid door de politieke waan van de dag en krachtige belangen of dat u wordt gedemotiveerd door tegenvallers. Formuleer het beoogde effect zoveel mogelijk in SMART-termen. SMART wil zeggen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

Dominant ketenprobleem helder en gedeeld hebben

Zorg voor een breed urgentiegevoel voor het dominante ketenprobleem en een brede steun voor landelijke en regionale samenwerking. Het is belangrijk dat partijen hun eigen onmacht zien en onderlinge afhankelijkheid erkennen. Het gaat nadrukkelijk om alle partners in de uitvoering. Relevant is ook dat ketenpartners de motivatie om mee te doen expliciet hebben gemaakt. Laat eventueel een relevante buitenstaander met grote naam de boodschap brengen.

KENMERKEN DOMINANTE KETENPROBLEMEN	GEÉN DOMINANTE KETENPROBLEMEN
<ul style="list-style-type: none"> • Levensgevaar • Incidenten met ernstige gevolgen • Risico op herhaling • Risico op escalatie • Publieke verontwaardiging • Schade voor imago van de keten • Internationale politieke druk 	<ul style="list-style-type: none"> • Efficiency • Kosten • Baten • Doelmatigheid • Informatievoorziening • Wet- en regelgeving

(Jan Grijpink, 2005)

Gemeenschappelijke ketenvisie formuleren

Formuleer met sleutelfiguren een basisvisie die (lokale) ketenvisieontwikkeling en keteninformatisering voedt. Maak in die visie opgave, uitgangspunten, partners, de werkprocessen op hoofdlijnen en de kritische communicatiemomenten voor elkaar inzichtelijk. Benoem de gezamenlijke acties in een helder programma.

2.2 Verbinden en positioneren

Er zijn veel initiatieven voor ketensamenwerking en keteninformatisering, maar hoe zorgt u ervoor dat ze bekliven en verankerd worden? Zoek naar twee of drie verankeringen die elkaar versterken en in de keten een hefboomwerking hebben.

Sponsors vinden en positioneren

Benader personen of instanties die het programma ondersteunen met geld, gezag en/of faciliteiten of hierop invloed hebben.

Misschien in eerste instantie op programma-onderdelen waar één van de partijen een belang bij heeft als het krachtenveld en de verantwoordelijkheden nog zeer diffuus zijn. Organiseer persoonlijke verbindingen tussen sponsors en opdrachtgevers die zich richten op beleid, toezicht, kaders, implementatie, kennis, professionalisering, ICT en communicatie.

Actief en betrokken opdrachtgeverschap regelen

Regel het opdrachtgeverschap op een wijze die leidt tot een zichtbare betrokkenheid. Wie opdrachtgever is, hangt af van de verantwoordelijkheidsverdeling, de politieke aandacht of maatschappelijke urgentie. Het opdrachtgeverschap kan bij een of meer ministers liggen, bij landelijke ketenpartners of bij een initiatiefnemende groep. De opdrachtgever draagt de betrokkenheid uit, het liefst door op belangrijke bijeenkomsten aanwezig te zijn. Soms kan de opdrachtgever ook sponsor zijn.

Criteria en indicatoren afspreken

Verkrijg helderheid over ketendekkende criteria en/of indicatoren en spreek daarvoor gezamenlijke definities af. Maak een onderscheid tussen interne en externe indicatoren. Interne indicatoren zijn voor de keten zelf, met externe indicatoren wordt verantwoording afgelegd aan externe partijen, zoals financiers, toezichthouders. Pas op dat de indicatoren niet strijdig zijn met indicatoren die nog gericht zijn op afzonderlijke organisaties.

2.3 Creativiteit en speelruimte

De huidige denk- en werkkaders sluiten nog niet aan bij het starten en verduurzamen van ketensamenwerking. Hoe krijgt u ruimte voor initiatief en een beetje regie?

Businesscases voor rechtvaardiging

Via een businesscase kunt u voor rechtvaardiging zorgen. Hierin komen niet alleen het dominante ketenprobleem, het maatschappelijke effect en de ketenvisie aan de orde, maar vooral ook de kosten en baten. Deze kunnen zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. Een programma heeft meerdere businesscases: een ketenbrede businesscase en businesscases voor ketenpartners.

Balans aanbrengen in lusten en lasten

Het komt in veel ketens voor dat één van de ketenpartners grote winst kan behalen, wanneer één van de andere partijen bereid is een investering te doen, bijvoorbeeld in een ander werkproces of informatiesysteem. Die bereidheid zal er alleen zijn wanneer ook die partij profijt ondervindt. Daarvoor moet vaak 'iets' georganiseerd worden om tot compensatie (en daarmee tot een sluitende businesscase) te komen.

Werken aan nieuwe kaders

De kaders voor ketens zijn vaak nog niet optimaal. Succesvolle ketensamenwerking kan nu financiële winst opleveren die niet ten goede komt aan de presterende keten of ketenpartner, of zelfs financieel nadelig zijn. Via businesscases kan incidenteel een oplossing worden gezocht, maar nieuwe landelijke kaders kunnen volgen. In wet- en regelgeving dient ruimte voor regie, ondernemerschap, initiatief en financiële flexibiliteit ingebouwd te worden. Zorg met name voor afrekenmechanismen die ketenprestaties belonen.

2.4 Faciliteren en communiceren

Hoe kan iedereen optimaal profiteren van de praktijkkennis die bij ketensamenwerking wordt ontwikkeld?

Zelfmonitoring op ketenniveau faciliteren

Zet een instrument in waarmee een keten zichzelf kan meten en zich kan vergelijken met andere ketens. Zorg ervoor dat het instru-

ment werkt als een leercyclus. Hiervoor hebt u een kader (waaronder criteria of indicatoren) nodig dat kan worden gemaakt op basis van pilots en praktijkvoorbeelden. Werk hierbij samen met een kennispartner. De uitkomsten van de zelfmonitor kunnen dienen als input voor een lerend netwerk (zie hieronder).

Lerend netwerk organiseren van (pilots of projecten in) regio's

Organiseer bijeenkomsten en ontmoetingen tussen regio's waar ervaringen worden uitgewisseld en begeleid de regio's actief. Organiseer eventueel aparte begeleiding voor ketens in verschillende ontwikkelingsfasen: die van koploper, meeloper of achterblijver. Werk ook aan professionalisering: zorg ervoor dat mensen zich bewust zijn van hun verschillende rollen en de bijbehorende competenties. Leg de organisatie van een lerend netwerk neer bij een onafhankelijke partij.

Brede communicatie over voortgang/opbrengsten/resultaten

Niet alle betrokkenen kunnen fysiek participeren in een kwaliteits- of ketenprogramma. Dat vraagt om brede communicatie. Communiceer over de (tussen)resultaten van het programma naar alle betrokkenen, zowel binnen als buiten de sector en op alle 'niveaus'. Effectieve middelen zijn een (twee)jaarlijks congres voor het hele veld, een website en/of een nieuwsbrief.

Keteninformatisering door overheidsorganisaties

Webdienstverlening vanuit de overheid

De overheid ontwikkelt en beheert diverse websites met relevante informatie voor burgers en overheden. De website www.werk.nl is een site waar informatie over werk te vinden is. De site www.overheid.nl geeft toegang naar overheidsorganisaties. Op laatstgenoemde website wordt lokale en landelijke regelgeving on-line ter beschikking gesteld.

Webrichtlijnen Overheid

In de Webrichtlijnen Overheid staan tips voor het ontwikkelen en bouwen van websites door overheden. De richtlijnen ondersteunen de opdrachtgeversrol en leiden tot standaardisatie over overheidswebsites.

DigiD

Niet iedereen mag alle informatie van of over een burger inzien. Daarom is het nodig dat er een gebruikersnaam en wachtwoord wordt gegeven, voordat toegang wordt verleend aan de burger. Om te voorkomen dat de burger met een enorme hoeveelheid gebruikersnamen en wachtwoorden van de overheid komt te zitten, is er een landelijke voorziening genaamd DigiD. U geeft eenmaal uw gebruikersnaam en wachtwoord op en u kunt deze bij elke overheid gebruiken. Hiervoor is het wel eerst nodig dat alle overheidsorganisaties DigiD implementeren op hun diensten.

E-formulieren

Om burgers minder formulieren te laten invullen, zorgt het programma E-formulieren dat formulieren zoveel mogelijk digitaal en liefst gecombineerd worden aangeboden door overheidsorganisaties. Overheidsorganisaties kunnen bij het programma terecht voor de ontwikkeling en het beheer van hun digitale formulieren. (www.eformulieren.overheid.nl).

Vermindering Administratieve Lasten

Bedrijven die verplicht zijn aan de overheid grote hoeveelheden gegevens (bijvoorbeeld statistiekmeldingen en belastinginformatie) te verstrekken, worden hierin gefaciliteerd door de Overheidstransactiepoort (OTP). Met behulp van OTP kunnen ondernemers hun logistieke processen versoepelen en de administratieve lasten verminderen. Achter de toegangspoort zorgt de overheid zelf voor een goede opname van de betreffende informatie in de eigen informatiesystemen.

Architectuur e-overheid

Er wordt een landelijke architectuur e-overheid ontwikkeld. Hierin wordt op hoofdlijnen zichtbaar hoe de informatiestromen bij de overheid lopen. (www.e-overheid.nl)

Beschikbare basisregistraties

Er is een aantal basisregistraties beschikbaar (bijvoorbeeld Gebouwen, Kadaster, Adressen, Topografie en Gemeenschappelijke Basis Administratie) waarin een eenmalige opslag van gegevens plaatsvindt. Ketenonderdelen kunnen van deze basisregistraties gebruik maken of er zelf eigenaar van zijn. (www.stroomlijningbasisgegevens.nl)

BurgerServiceNummer

Er komt een burgerservicenummer (BSN). Dit is een uniek identificerend nummer voor iedereen die een relatie heeft met de Nederlandse overheid. Met dit nummer kan men bij elk (digitaal) loket in de publieke sector terecht. Het BSN heeft binnen de gegevenshuishouding van de overheid een spilfunctie. Met dit persoonsnummer kunnen persoonsgebonden gegevens doelmatig en, indien met het oog daarop passende voorzieningen zijn getroffen, betrouwbaar uitgewisseld worden binnen de overheid en tussen de overheid en burgers. (www.burgerservicenummer.nl).

3 Praktische handreikingen en tips

Dit hoofdstuk geeft praktische lessen voor keteninformatisering. Ze zijn relevant voor zowel kleine (lokale) als grootschalige (landelijke) initiatieven.

3.1 Ketenganalyse of behoeftenonderzoek

Maak per keten een analyse van de problemen in de uitvoering en/of de behoeften van burgers en verken de kansen en mogelijkheden van keteninformatisering. Vergeet niet de problemen of behoeften te prioriteren. Dominante ketenproblemen en behoeften werken verbindend.

Tip: voer een ketenbrede analyse of behoeftenonderzoek uit als het belang van samenwerking wordt erkend.

3.2 Regionale pilotomgeving(en)

Met een informatiespecifieke ketenganalyse of behoefteonderzoek krijgt u de mogelijkheid om met keteninformatisering aan de slag te gaan, maar een breed draagvlak verwerft u er nog niet mee. Er zijn nog veel belangendiscussies en implementatievragen. Zorg er daarom ook voor dat een voedingsbodem voor het werken aan keteninformatisering ontstaat. Steun voor keteninformatisering krijgt u ook door eerst te bouwen en uit te proberen in een regionale pilotomgeving.

Voor regionale projecten geldt:

- Leg in het begin de nadruk op samenwerken, later op informatisering. Samenwerken is een voorwaarde voor informatisering en levert de rechtvaardiging.
- Begin heel simpel met de informatiseringskant. Laat gebruikers wennen en zorg dat het werkt. Bouw daarop voort.
- Sluit aan bij landelijke initiatieven, maar wacht hier niet op. Ga in de regio alvast kleinschalig aan de slag en leg relaties met het landelijke initiatief.

Tip: begin in één of enkele regio's en ga van daaruit verder.

3.3 Dynamische procesarchitectuur

Voor een keteninformatiseringsslag moet voldoende draagvlak bestaan bij de uitvoering. Dit wil niet zeggen dat iedereen of een meerderheid het eens is over de noodzaak en aanpak. Wel moet er een kritische massa zijn van uitvoerders die deze slag willen maken. Hiërarchisch insteken of afdwingen werkt niet. Wel kunnen bestuurders of politici een signalerende of agenderende rol vervullen. De implementatie zelf is een geleidelijk proces. Belangrijke aandachtspunten bij een keteninformatiseringsslag zijn:

- Organiseer gemeenschappelijke coördinatie of regie (niet hiërarchie) en leg dit vast in een gezamenlijk document: Welke informatie delen? Hoe gaan we dat doen? Wie doet wat? Hoe bewaken we het proces? Wat willen we precies bereiken?
- Organiseer een bestuurlijk platform voor de keten, desnoods voorlopig alleen voor het voorgenomen project.
- Maak een kostenverrekeningsmodel dat aangeeft hoe de kosten van de informatie-infrastructuur over de partners worden verrekend.
- Faciliteer een dynamische dialoog tussen uitvoerders en ICT (project of programma) met het oog op constante verbetering en verandering.
- Zorg ervoor dat ontwikkeling en beheer van de infrastructuur komen te liggen bij een aparte eenheid of organisatie die onafhankelijk kan opereren.
- Zorg voor een gezaghebbende trekker of ambassadeur die het proces kan versnellen en knopen doorhakt. Minder praten en meer keuzes leidt tot doen en resultaat.
- Spreek deadlines met elkaar af en spreek ook af wat te doen als ze niet worden gehaald (fall back plannen).
- Bouw beloning in door de bereikte resultaten en de betrokken actoren in de schijnwerpers te plaatsen.

Tip: zorg voor de aanwezigheid van een beslisser (op basis van competenties en niet op basis van macht of gezag) die knopen doorhakt of hierop aanstuurt.

3.4 Standaarden met elkaar afspreken

Voor soepele samenwerking in ketens zijn standaarden nodig om de schakels met elkaar te laten communiceren. Met standaarden worden eenduidige definities, begrippen en formats bedoeld om informatie te verzamelen en te presenteren. Voor elke schakel moet de context van de informatie duidelijk zijn zodat directe en geautomatiseerde acties kunnen volgen. De keuze van ketenstandaarden is op zichzelf een belangrijk samenwerkingsproces. Richt het eerst op de meest kritische communicatie in de keten. Er zijn inmiddels standaarden ontwikkeld, waardoor u bij anderen kunt aansluiten en anderen bij u.

Tip: sluit aan bij de standaard die in uw werkveld landelijk wordt afgesproken.

3.5 Koppelvlakken organiseren

Het geheel van afspraken over de elektronische communicatie tussen ketenpartners op proces-, gegevens-, applicatie- en infrastructuurniveau noemt men een koppelvlak. De ketenpartijen moeten op dit koppelvlak aansluiten in geval zij informatie elektronisch willen uitwisselen. Zij zijn verder autonoom in hun beslissing hoe zij dat doen in hun eigen werkprocessen en systemen. Vaak hebben ketenpartners nog onvoldoende 'hands-on' ervaring met berichtuitwisseling, ook als standaarden en frameworks beschikbaar zijn. Ondersteuning is dan geen overbodige luxe. Dat geldt ook voor inbedding in de reeds bestaande werkprocessen en het inregelen van technische voorzieningen. Als die ondersteuning

er niet is, blijft de invoering van keteninformatisering vaak ergens hangen.

Tip: organiseer ondersteuning voor regio's.

3.6 Generieke voorzieningen ontwikkelen

Op basis van het in kaart brengen van het primaire proces in de keten, kan bekeken worden voor welke onderdelen generieke voorzieningen (zoals informatiebrokers) ontwikkeld kunnen worden. Het gebruik van generieke voorzieningen voorkomt dat processen en software steeds weer specifiek moeten worden aangepast voor diverse uitwisselingsmomenten met de dezelfde organisatie(s) of onderdelen hiervan.

Tip: maak gebruik van reeds bestaande digitale producten en diensten die hun nut hebben bewezen.

3.7 Burger als opdrachtgever

De bouw van faciliteiten voor burgers blijft achter bij de investeringen door ketenpartners. Ketenpartners hebben het vaak al druk genoeg met het op orde krijgen van hun eigen informatievoorziening. Het kan daarom interessant zijn om het opdrachtgeverschap voor burgerfaciliteiten neer te leggen bij burger- of belangenorganisaties. Het versterkt hun positie, kennis en betrokkenheid. Zo worden ze ook een krachtige(re) speler in het informatieveld. Zorg er wel voor dat een professional of baliemedewerker de ICT-faciliteit ook kan gebruiken als de burger het zelf (nog) niet kan. Gebruik deze strategie eventueel in het kader van een multichannelbenadering: de inzet van diverse communicatiekanalen voor de burger.

Tip: geef burgers het opdrachtgeverschap
(en de bijbehorende middelen) voor
eigen ICT-faciliteiten.

3.8 Gewetensvragen stellen

Bij keteninformatisering spelen veel actoren en factoren een rol ofwel het is een spel met veel belangen. Het is belangrijk dat u de focus op het gewenste resultaat en/of de klant houdt en dit toetst. U kunt een gastspreker uitnodigen die u of uw projectteam gemeene, lastige of gewetensvragen stelt. Het helpt bij het behouden van een scherpe prestatie- en klantfocus en het werkt verfrissend. De centrale vraag is: leiden de inspanningen echt tot kwaliteitsverbetering voor de burger?

Colofon

Het symposium 'Praktische keteninformatisering' op 4 oktober 2005 en dit boekje zijn mogelijk gemaakt door:

Het **Kenniscentrum e-overheid** stimuleert kennisuitwisseling tussen overheden en geeft informatie en advies op het gebied van ICT en overheid. Zie www.e-overheid.nl

Het **Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen** werkt in opdracht van het ministerie van SZW. Het levert aan de Suwi-organisaties diensten en producten op het gebied van ketensamenwerking en gegevensuitwisseling. Zie www.bkwi.nl

InAxis is onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het stimuleert organisaties in het openbaar bestuur door te werken aan vernieuwing. Zie www.inaxis.nl

Het **Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties** (BZK). BZK heeft twee handreikingen over ketenregie uitgebracht: 'Ruimte voor regie' en 'Doen of laten'. Zie www.minbzk.nl

Het programma **Elektronische Berichtuitwisseling in de Strafrechtsketen** (programma ePV) wil een zo volledig mogelijke elektronische berichtuitwisseling in de Strafrechtsketen realiseren op basis van uniforme standaarden en condities. Zie www.e-pv.nl

Stichting Ketennetwerk is een open netwerk voor/door professionals in ketenvorming; ketenregisseurs. Personen die onvermoeibaar actoren en factoren in ketens of netwerken proberen te verbinden. Zie www.ketennetwerk.nl

Kijk op www.ketens-netwerken.nl voor het verslag van het symposium 'Praktische keteninformatisering' op 4 oktober 2005 en voor meer informatie.

Eindredactie:

Anja van der Aa (Stichting Ketennetwerk)

Vormgeving:

Erik de Bruin, www.varwigdesign.com, Hengelo Ov.

Maart 2006

