



Passionned Group
Mensen beter laten samenwerken*

Het Informatie- en Prestatiemanagement Raamwerk voor Gemeenten



*Informatie als sleutel tot uitstekende overheidsprestaties,
excellente dienstverlening en resultaatgericht werken*

Rapport op naam van: Inhoudsopgave en Managementsamenvatting
ID: 2009-316

Colofon: Passionned Group Publicatie
Uitgave: december 2009



Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
2. PRESTATIEMANAGEMENT & RESULTAATGERICHT WERKEN	9
2.1 INLEIDING	9
2.2 EEN EFFECTIEF PRESTATIEMANAGEMENTPROCES	9
2.3 PRESTATIEMANAGEMENT, WAT IS HET?	9
2.4 BELEIDSKAARTEN	10
2.5 LEREN DENKEN IN KPI'S	12
2.6 CULTUUR EN ORGANISATIE	13
2.7 HET GEMEENTE BESTURING- EN EXPERTISEMODEL (GBX)	15
3. INFORMATIE ARCHITECTUUR	18
3.1 INLEIDING	18
3.2 DE HOOFDDOELSTELLINGEN	18
3.3 DE VOORDELEN VAN EEN INFORMATIE ARCHITECTUUR.....	19
3.4 EEN STANDAARD INFORMATIE ARCHITECTUUR VOOR GEMEENTEN ALS REFERENTIE	19
LEGENDA BIJ DE REFERENTIE INFORMATIE ARCHITECTUUR	24
4. VERANDER- EN PROJECTMANAGEMENT BINNEN HET IM EN PM RAAMWERK	28
4.1 INLEIDING	28
4.2 VERANDER- EN TRANSITIEROUTES	28
4.3 AGILE PROGRAMMA- EN PROJECTMANAGEMENT.....	29
4.4 SUCCESFACTOREN RESULTAATGERICHT WERKEN EN PRESTATIEMANAGEMENT	35
4.5 COMPETENTIES EN DE SLAGINGSKANS BIJ IMPLEMENTATIES	40
5. TECHNOLOGIE: BUSINESS INTELLIGENCE, ETL EN PORTALS	48
5.1 INLEIDING	48
5.2 ETL TOOLS	49
5.3 BUSINESS INTELLIGENCE TOOLS	51
5.4 PORTALS	54
5.5 DE TOOLSELECTIE – HOE MOETEN WIJ DAT DOEN?	58
6. OVER DE AUTEURS	61
7. BIJLAGE 1: SUCCESFACTOREN VAN VERANDERING PRESTATIEMANAGEMENT	64



1. Inleiding

Er is al veel nagedacht over hoe gemeenten de professionele toegangspoort kunnen worden tot dienstverlening aan burgers en bedrijven, en hoe de prestaties van de dienstverlening sterk verbeterd kunnen worden. Onderkend wordt dat informatie- en prestatie management (resultaatgericht werken) een belangrijke rol hierbij kunnen spelen. Diverse concepten en voorzieningen worden in de markt gezet, zoals Excellente dienstverlening, het dienstverleningsconcept Antwoord©, het klantcontactcentrum (KCC), zaakgericht werken, basisregistraties en de midoffice.

Gemeenten worden ook geacht veel transparanter en meer resultaatgericht te werken en te sturen en hun prestaties periodiek te verantwoorden naar burgers, bedrijven en centrale overheid. Tegelijkertijd wordt van hen verwacht dat de bestaande informatievoorzieningen gemoderniseerd worden en nieuwe technologie wordt ingezet om processen te stroomlijnen en de dienstverlening te optimaliseren. Teneinde in de toekomst mogelijk te fungeren als de toegangspoort tot publieke excellente dienstverlening.

Dit rapport is geschreven voor bestuurders, managers en beleidsmedewerkers die overwegen om daadwerkelijk excellent te worden in de dienstverlening naar burger en bedrijf en een intelligente gemeentelijke organisatie willen realiseren. Als u de ambitie hebt om...

- de effectiviteit van het beleid te vergroten en een betere besturing te organiseren zodat het maatschappelijk nut van uw gemeente sterk kan toenemen;
- burgers en bedrijven direct toegang te verschaffen tot de voor hen relevante informatie, processen en systemen waardoor u met veel minder budget veel meer taken kunt uitvoeren en efficiënter kan werken;
- een integraal klantbeeld te verkrijgen door uw organisatie te kantelen en systemen te integreren met bijvoorbeeld een midoffice;
- meer transparantie te realiseren voor burgers en deze vaker te betrekken bij lokale besluitvorming;
- snel relevante informatie krijgen in plaats van maanden moeten wachten op antwoord;
- aan de slag te gaan met de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur – NORA;
- een human-centric organisatie te realiseren en uw medewerkers, managers en directeuren mee te krijgen in het veranderproces.

...dan biedt dit speciaal op de gemeentelijke overheid toegesneden rapport uitkomst. Het gaat in op de diversiteit van de gemeentelijke organisaties en de (politieke) omgeving waarin gemeenten opereren.

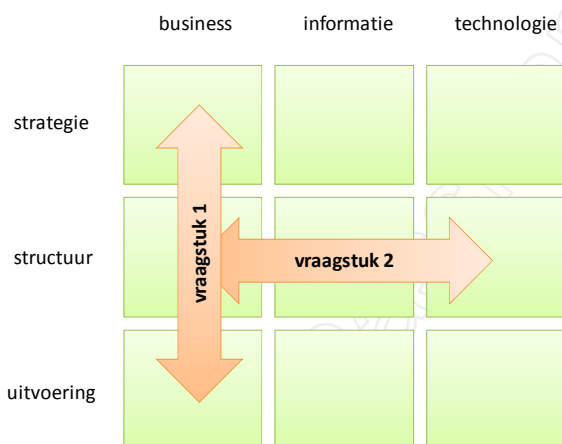
Hoewel het rapport een stevige basis kan zijn voor het professionaliseren van onder andere de menselijke en technische kant van informatie- en prestatie management, dan nog vormt het een behoorlijk grote uitdaging om uw informatiedoelen te realiseren en uw (kritische) mensen mee te krijgen in het veranderproces. Er is immers een veelheid aan belangen, veel verschillende systemen, landelijke initiatieven om op aan te haken of niet, steeds veranderende wetgeving, ketenpartners met een eigen organisatie en om nog maar te zwijgen van de obstakels die belemmerend kunnen werken door de veelal bureaucratische structuur en cultuur. Het DNA van de verschillende afdelingen kan vaak nog erg dominant zijn.



Als we eerlijk zijn kunnen we zien dat het willen en kunnen samenwerken in een gemeentelijke organisatie, en daarbuiten met ketenpartners, langzaamaan tot stand lijkt te komen. Het is niet ondenkbaar dat dit ondermeer komt doordat het als erg lastig wordt ervaren om de strategie en het beleid door te vertalen naar de uitvoering op de gemeentelijke werkvloer en dan in het bijzonder de acceptatie daarvan. En als dat dan lukt wordt dikwijls de samenhang met andere beleids- en werkerreinen van een gemeente gemist, waardoor suboptimalisatie plaatsvindt of zelfs diensten elkaar uiteindelijk toch lijken tegen te werken. We zullen dit als vraagstuk één benoemen: hoe kunnen we het samenwerken van boven naar beneden en vice versa stimuleren en structureren.

Een andere mogelijke hoofdoorzaak is te vinden op het vlak van technologie, en dan vooral de afstemming ervan met de business en vice versa. Het zogenaamde *business ict alignment* vraagstuk. Te vaak zien we prachtige informatieplannen, een referentie architectuur die uitblinkt in logica, maar welke uiteindelijk ergens onderin bureaulades een kwijnend bestaan is gaan leiden. Of er komt nieuwe bruikbare technologie op de markt beschikbaar, maar de business mensen weten van het bestaan niet af of zien er het nut niet van in. Er wordt gesproken over de kloof tussen ICT en business, of het nu perceptie, definitie is of werkelijkheid. Dit benoemen we als vraagstuk twee: hoe kunnen we het samenwerken tussen ICT en business verbeteren en als proces inrichten.

De twee eerdergenoemde vraagstukken lijken op het eerste gezicht niet veel met elkaar te maken te hebben. Totdat we het negenvlakmodel van professor Rik Maes erbij halen en de twee vraagstukken er in positioneren. Opeens wordt helder dat de twee vraagstukken, tegen de achtergrond van het negenvlakmodel voor informatiemanagement, niet op zichzelf kunnen en mogen staan.



Figuur 1: een uitwerking van het 9-vlakmodel van professor Rik Maes

In deze publicatie nemen we deze twee vraagstukken voor de gemeentelijke organisatie onder de loep en behandelen de samenhang en hoe de praktische doorvertaling naar concrete projecten en investeringen kan plaatsvinden. Hierbij dient te worden opgemerkt dat vraagstuk één zich niet kan beperken tot de kolom 'business', en vraagstuk twee breder is dan de hier aangegeven 'structuur'. Immers, de combinatie van deze twee vraagstukken raken het hart van informatie- en kennisintensieve organisaties zoals gemeenten goed kunnen worden getypeerd.

Een voorbeeld is de multichanneling strategie die een gemeente kan hanteren. Welke producten en diensten gaan we via welke communicatiekanalen aanbieden, waarom, tot welk serviceniveau en op



welke wijze kan informatie en technologie daarbij ondersteunen. Deze multichanneling strategie moet onderdeel zijn van de ‘bedrijfsstrategie’, of tenminste daarin terugkomen en kan zelfs zijn oorsprong daarin hebben.

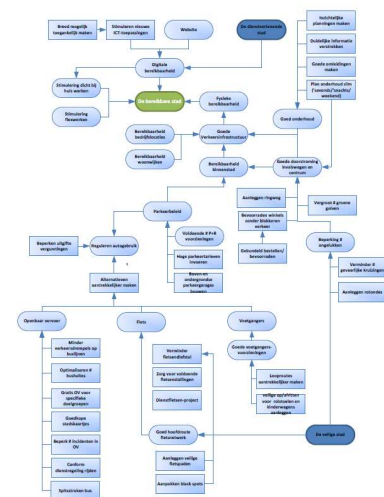
Vanuit de ‘bedrijfsstrategie’ efficiency zullen we wellicht moeilijke vergunningsproducten met veel handmatig werk niet digitaal willen aanbieden omdat de kosten van ICT in eerste instantie niet zullen opwegen tegen de baten. Vanuit de strategie klantgerichtheid willen we juist wel alle (vergunnings)producten digitaliseren tot een integraal klant dossier waarmee medewerkers de klanten optimaal kunnen bedienen en de dienstverlening rondom de klant kunnen organiseren in plaats van andersom (de klant moet bij diverse loketten winkelen).

Ondanks of beter gezegd juist vanwege de forse omvang en complexiteit van de twee vraagstukken en de samenhang zullen we keuzes moeten gaan maken. Hoewel gezegd wordt dat alles met alles te maken heeft, en het centrale thema ‘Mensen beter laten samenwerken’ op de achtergrond blijft gepositioneerd, ligt de focus van deze publicatie op een aantal concrete vragen die overeenkomen met de hoofdstukindeling van deze publicatie:

Hoofdstuk 2: Hoe organiseren we van hoog tot laag prestatie management binnen de gemeentelijke organisatie? Dit hoofdstuk gaat vooral in op het eerste vraagstuk en geeft een eerste aanzet tot het visualiseren van veelvoorkomend beleid en de mogelijke strategieën die gemeenten daarin kunnen volgen, uiteraard binnen de kaders van het rechtmatigheidsprincipe. We maken daarbij gebruik van beleidskaarten (ook wel strategiekaarten genoemd). Er wordt ingegaan op de noodzaak en het nut van resultaatgericht werken en prestatie management. Een overzicht wordt gegeven van de belangrijkste kritische prestatie indicatoren (KPI's) die gemeenten kunnen gebruiken om (bij) te sturen op zowel tactisch, strategisch als operationeel niveau. Of het nu gaat om beleidsinformatie, stuurinformatie of managementinformatie. Veel beleidsterreinen worden afgedekt, van veiligheid tot bereikbaarheid, van dienstverlening tot ruimtelijke ordening. Tot slot gaan we in op de “Duizend-en-één-weerstanden” die u kunt gaan tegenkomen bij de invoering van resultaatgericht werken.

De beleidskaarten waarvan één hiernaast is afgebeeld, zijn vooral waardevol als zij daadwerkelijk worden gebruikt als instrument voor communicatie over het beleid en uitvoering en op basis van het gesprek met collega's komen tot een gestructureerde beleids- en projectenkalender: de programmabegroting.

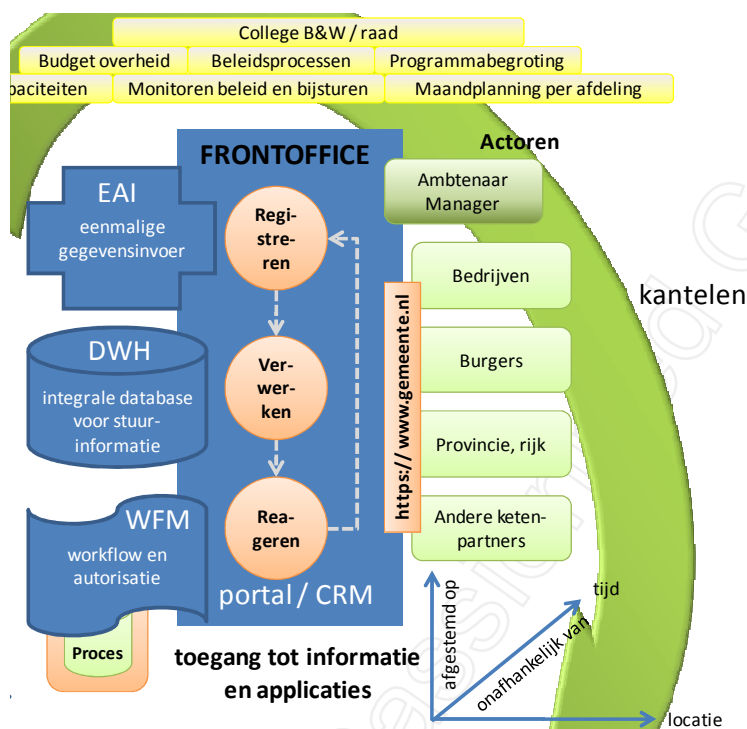
Interactie, communicatie en motivatie zijn daarbij begrippen die van groot belang zijn. Immers, hoe verkrijgen wij anders acceptatie en medewerking van onze medewerkers? Hoewel lichte dwang soms nodig is, gaan we veel verder komen wanneer we hen kunnen inspireren en activeren. Door bijvoorbeeld resultaatgericht werken te koppelen aan bestaande instrumenten zoals een programmabegroting kan de acceptatie vergroot worden en kunnen we het beleid van gemeenten beter vormgeven en hebben goede mogelijkheden om bij te sturen. Ook moeten we zorgen dat er software beschikbaar komt die de





voortgang kan tonen op de kritische prestatie indicatoren in de beleidskaarten en tegelijk een koppeling tot stand weet te brengen met de programmabegroting¹.

Hoofdstuk 3: *Op welke wijze weten we bruggen te bouwen tussen business en ict?* In dit hoofdstuk zien we een generieke organisatie- en informatie architectuur voor gemeenten gevisualiseerd. Hierin spelen uiteraard de strategieën uit het vorige hoofdstuk een belangrijke rol. Alle componenten van de architectuur worden beschreven en van iedere component wordt beschreven wat het doet en hoe het zich verhoudt tot andere componenten en de strategie. Dan kan bijvoorbeeld duidelijk worden wat de rol van een datawarehouse is binnen de gemeentelijke infrastructuur en voor specifieke processen, en dat als we een leverancier of manager horen spreken over een datawarehouse als applicatie, we kunnen onderkennen dat deze wellicht (nog) niet helemaal begrijpt waar het om gaat.



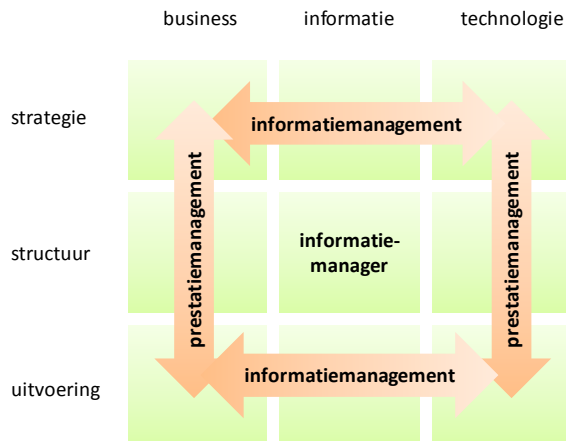
Figuur 2: een voorbeeld van het hart van de (referentie) informatie architectuur voor gemeenten

De hiervoor geschetste afbeelding is vooral waardevol als zij daadwerkelijk wordt gebruikt als instrument voor communicatie over informatie en technologie en op basis van het gesprek met de business mensen komen tot een informatieplanning en projectenkalender. Op deze manier kunnen we het programma- en projectportfolio van gemeenten op het snijvlak van ICT en business verder vormgeven dan wel goed bijsturen. Uiteindelijk kan een weloverwogen bestemmingsplan voor ICT gestalte krijgen, dat gedragen kan worden door de managers, bestuurders en medewerkers van een gemeente. We werken gericht toe naar een gemeentelijke infrastructuur waar gaandeweg steeds meer verschillende actoren digitaal op aangesloten kunnen worden: toegang tot informatie en applicatie.

¹ Er zijn verschillende leveranciers die de beleidskaarten uit het Gemeentelijk Besturing en eXpertise model ondersteunen. Neemt u gerust contact met ons op om de mogelijkheden door te spreken.



Eerder is al ter sprake gekomen dat de vraagstukken één en twee zich niet beperken tot de eerste kolom of de tweede rij in het negenvlaksmodel. Uit de bovenstaande beschrijving en afbeelding blijkt ook dat we kijken naar business, strategie, processen, informatie, technologie en uitvoering. Hoewel de nadruk ligt op het tot stand brengen van de verbinding tussen boven en beneden, de linker- en rechterzijde, geloven we geen incorrecte weergave te geven als we de twee vraagstukken als volgt positioneren op het negenvlaksmodel:



Figuur 3: Het Informatie- en Prestatiemanagement Raamwerk voor gemeenten

Hiermee worden op hoofdlijnen en niet in alle uithoeken van het model, acht van de negen vlakken afgedekt. In het midden acteert een informatiemanager die als spin in het web, business en ict, strategie en uitvoering bij elkaar weet te brengen. Zoals ook zou moeten blijken uit de figuur hierboven, een echte bruggenbouwer die mensen en meningen bij elkaar weet te brengen.

Hoofdstuk 4: *Hoe maken we informatie- en prestatie-management tot een buitengewoon succes?* We onderkennen in dit hoofdstuk dat succes een relatief begrip is en gaan in op de basisprincipes van het managen van succesvolle programma's en (agile) projectmanagement en beschrijven de kritische succesfactoren van resultaatgericht werken en business intelligence. We zullen zien dat allerlei cultuuraspecten daarbij een cruciale rol van betekenis spelen, evenals dat specifieke gedragscompetenties zullen gaan matchen met projectsucces en de typering van een project. Wetenschappelijk onderbouwt.

Hoofdstuk 5: *Welke technologie is beschikbaar om dat te realiseren en hoe maken we een keuze daarin?* In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de oplossingen voor business intelligence, prestatie-management en data integratie die op de markt beschikbaar zijn. Waar mogelijk wordt een koppeling gelegd met beschikbare portals zoals SharePoint en InfoSphere en workflowmanagement oplossingen. Geïllustreerd met grafieken die per oplossing een beeld geven van de rijkheid aan functionaliteit en de gebruiksvriendelijkheid. Tot slot wordt hier ingegaan op welke wijze we een toolselectie goed kunnen uitvoeren en hoe we nadere invulling kunnen geven aan het leveranciersmanagement.

Het gedachtegoed in dit document beschreven is zeker niet nieuw, al eerder is veel gepubliceerd rond de thema's prestatie- en informatiemanagement. Nog niet eerder is echter ingegaan op de combinatie van de twee en de relatie die deze zaken hebben met het negenvlaksmodel als achtergrondfiguur. Dit model, dat steeds vaker gebruikt wordt, ook binnen de publieke sector, biedt



Passionned Group

Mensen beter laten samenwerken*

wat ons betreft een prettige leidraad om zaken te kunnen plaatsen en te kunnen laten landen in de organisatie.

Wij hopen dat deze publicatie u meer inzicht geeft in enkele niet onbelangrijke gemeentelijke vraagstukken en de oplossingsrichtingen. Vanuit een breed denkkader willen wij u een fors aantal praktische handvatten bieden om te helpen dat uw gemeente meer rendement kan behalen op informatie en het beste weet te halen uit uw mensen.

Veel plezier met lezen, overdenken, het gesprek met elkaar en uiteindelijk de uitvoering van de toepassing van het gedachtegoed naar uw eigen gemeente.

Daan van Beek M.Sc. (redactie)
Managing Partner

Auteur van:

- Sturen naar een intelligente overheid
- De intelligente organisatie: prestatieverbetering en organisatieontwikkeling met BI
- Jaarboek: Best Practices in Performance management en BI

Drs. Marleen Hörchner, managing consultant
Norman Manley, managing partner
Bernard Vuijk B.Sc MA, associate partner