

## Bijlage 4

### Casusgemeenten

#### ICT voor grootschalige administraties in de praktijk

##### *Enschede*

De gemeente Enschede maakt in de jaren '60 gebruik van magneetkaart- en ponsbandcomputers voor onder meer de uitkeringsverwerking van de sociale dienst en voor burgerzaken. Het automatiseringscentrum van de gemeente, onderdeel van de centrale administratie, maakt gebruik van eigen apparatuur (NCR, Kienzle, IBM-mainframe) en ontwikkelt zelf de programmatuur. In 1970 wordt een IBM-kaartcomputer gebruikt voor incasso-administratie, boekhoudingen, keuringsdienst van waren (aanslagen), verwerking van enquêtes voor sociale statistiek, politie, personeelsbestand en bevolking. Totaal 7 boekhoudmachines worden daarnaast gebruikt voor de boekhouding van acht verschillende afdelingen. Er is een incassosysteem, boekhouding, salarissysteem, woningkarthotheek, sociale dienstsysteem en statistische berekeningen. In 1972 wordt een meerjarenplan ontwikkeld om een totaal managementinformatiesysteem te maken voor het afleggen van verantwoording, de beheersing van bedrijfsprocessen en beleidsvorming. Enschede sluit zich in de jaren '70 niet aan bij de regionale samenwerking in SOAG-verband en het CON. Als argumenten worden hiervoor gebruikt: onvoldoende erkenning in SOAG-verband van lokale behoeften, onzekerheid over de financiering en 'decentralisatietendenzen' met name van apparatuur. Er worden gesprekken gevoerd over samenwerking of zelfs overname van de activiteiten van het computercentrum, maar deze leiden niet tot resultaat. Het Gemeentelijk Computer Centrum wordt per 1 januari 1980 een gemeentelijke dienst, het Automatiseringscentrum Enschede. In 1979 wordt de bestaande IBM mainframe vervangen door een computer met een dubbel uitgevoerde centrale verwerkingseenheid. Er is inmiddels sprake van '15 intensief gebruikte terminals'. Er vindt in deze periode geen oriëntatie plaats op minicomputers.

##### *Haarlem*

De gemeente Haarlem beschikt al vroeg over eigen automatisering. De afdeling Automatisering beschikt al voor 1970 over een Gamma-computer. In 1970 neemt Haarlem het initiatief om te komen tot regionale samenwerking bij de automatisering. De Gamma-computer is overbelast en de verdere ontwikkeling en beheer van eigen systemen

wordt erg kostbaar. De afdeling Automatisering en het servicebureau van de gemeentelijke dienst Betalingsverkeer worden ondergebracht in het Centrum voor Automatisering Noord-Holland (CVA). Haarlem speelt actief in op de ontwikkelingen binnen de VNG en de voorbereiding van de SOAG, om te komen tot een landelijke aanpak van de gemeentelijke automatisering.

##### *Naaldwijk*

De eerste toepassing van boekhoudmachines in de gemeente Naaldwijk dateert van voor 1970, onder andere voor de verbruikersadministratie van het gemeentelijke energiebedrijf.

In 1970 wordt in Naaldwijk ambtelijk negatief geadviseerd over toetreding tot het regionaal centrum voor automatisering. Men ziet op dat moment geen voordelen van de 'computer' hoewel 'veel gemeenten computerziek zijn'. In oktober 1971 wordt een genuanceerder advies opgesteld. Landelijke ontwikkelingen (regeringsbeleid en beleid van de VNG) en 'de onvermijdelijkheid van automatisering' leiden tot de keuze voor toetreding tot het regionaal samenwerkingsverband (WGR-regeling) Automatiseringscentrum voor Midden en West Nederland (MWN).

In de jaren '70 worden geleidelijk de toepassingen van het MWN ingevoerd. De automatisering van de uitkeringenadministratie vindt plaats in 1977, de overgang van de gemechaniseerde naar de geautomatiseerde bevolkingsadministratie in 1978. Bij deze toepassingen vindt de verwerking plaats in het regionaal centrum. Voor het raadplegen van bestanden en de invoer van mutaties worden magneetbanden uitgewisseld met het centrum.

In de periode waarin de automatiseringstoepassingen van het MWN worden ingevoerd voor de meeste centrale administraties blijven vormen van mechanisering in gebruik voor de boekhouding. Office computers van Philips en VUGA worden aangeschaft voor de verwerking van magneetkaartrekeningen. Tot en met 1984 worden dit type boekhoudmachines/office computers gebruikt voor de financiële administratie van onder meer Gemeentewerken en het energiebedrijf. Als opvolger van de magneetkaartmachine wordt in 1984 gekozen voor minicomputers van Bourroughs. In die periode zijn het met name de accountants die van mening zijn dat het werken met grote centrale computers achterhaald is en dat goedkoper en beter gewerkt kan worden op eigen computers, zoals office computers.

### *Rheden*

De gemeente Rheden heeft aan het eind van de jaren '60 nog vrijwel geen eigen automatisering. Er wordt gebruik gemaakt van een servicebureau voor de salarisadministratie, en eigen 'ponsplaatjes'-apparatuur voor bevolking, huuradministratie en gas- en wateradministratie. Er is wel behoefte aan verdere mechanisatie en automatisering, met name voor de financiële administratie. Na enige aarzeling over de te verwachten kosten besluit Rheden in 1970 mee te doen aan het gemeenschappelijk regionaal automatiseringscentrum, het Centrum Oost Nederland (CON). Het CON komt tot stand op initiatief van de VNG-afdelingen Overijssel en Gelderland in het kader van de SOAG. Het reeds bestaande computercentrum Arnhem-Nijmegen (CAN) wordt bij het CON aangesloten. In de jaren '70 volgt Rheden de ontwikkelingen van CON en SOAG. Vele administraties worden geautomatiseerd, meest op de Kienzle-machines van het CON. In beperkte mate worden ook boekhoudmachines toegepast. Opmerkelijk is de relatief vroege toepassing van tekstverwerking, vanaf 1978. Met automatische tekstverwerking wordt bedoeld 'niet anders dan het met behulp van een elektrische schrijfmachine produceren van teksten, die op een informatiedrager worden vastgelegd om naar wens later weer gebruikt te worden'. De voordelen in tijd voor schrijven en collationeren zijn groot. De ontwikkelingskosten van programmatuur nemen een grote vlucht. Het CON verzorgt in SOAG-verband de ontwikkeling van het nieuwe systeem voor de sociale dienst. Hiervoor wordt door de SOAG f 4.500.000,- bijgedragen.

### *Tilburg*

Per 1 april 1967 beschikt de gemeente Tilburg over een eigen computercentrum met een IBM 360-computer. B&W besluiten in maart 1968 de automatisering van de bevolking voor te bereiden. De VNG adviseert negatief over de automatisering van bevolking in verband met geringe ervaring en te beperkte geheugencapaciteit van beschikbare computers. Volgens de VNG zou eerst een computerconfiguratie met minstens 128.000 geheugenposities beschikbaar moeten zijn. Het Computer Productie Centrum (CPC) van Tilburg wijst deze bezwaren van de hand. De IBM 360/40, die in februari 1970 in gebruik wordt genomen, beschikt over de benodigde capaciteit. De officiële ingebruikname van de geautomatiseerde bevolkingsadministratie, de eerste in Nederland, is op 12 oktober 1971 in aanwezigheid van de hoofden Bevolking van de grote gemeenten en de SOAG. Het CPC adviseert in januari 1970 een werkgroep in te stellen om te komen tot een geïntegreerd Bestuurlijk Informatie Systeem, BIS.

Een groot overkoepelend systeem, waarbij in de visie van het CPC een concentratie van diensten noodzakelijk kan zijn en financiële autonomie van de diensten niet wenselijk is. In december 1971 rapporteert de werkgroep, dat de ontwikkeling van een integraal BIS niet mogelijk is: het systeem als totaliteit is onvoldoende doordacht en uitgekristalliseerd en kan niet gefaseerd worden aangepakt. En niet alle betrokken personen zijn gemotiveerd of te motiveren voor het te bereiken doel. Het BIS is te hoog gegrepen. Men stelt voor korte-termijn projecten te realiseren zoals verbruikersadministratie, salarisadministratie en huuradministratie (belastingen worden op dat moment al geïnd via het CPC) en op middellange termijn de administraties te bundelen.

De colleges van Breda en Tilburg tekenen in december 1971 een intentieverklaring om hun computercapaciteit samen te voegen. In de provincie Noord-Brabant is in september 1968 afgesproken dat de 4 gemeenten met computercapaciteit deze beschikbaar stellen voor andere gemeenten. Hiervoor wordt Brabant verdeeld in vier sectoren: Breda, Tilburg, Den Bosch en Eindhoven. Den Bosch en Eindhoven reageren boos op de voorgenomen samenwerking tussen Breda en Tilburg en zeggen het overleg over de Brabantse samenwerking op. De gemeenschappelijke regeling Centrum Breda Tilburg (CBT) wordt in de zomer van 1972 bekrachtigd.

Er ontstaat nog een tweede WGR-regeling in het gebied naast het CBT als computercentrum: het Samenwerkingsverband overheidsautomatisering Midden- en West-Brabant (MWB). Het MWB is parallel aan het CBT opgezet in juni 1972 als samenwerking tussen alle gemeenten in het CBT-gebied. 'Het samenwerkingsverband heeft niet de intentie zelf een computer te gaan exploiteren, doch maakt voor de werkzaamheden – tegen betaling van de gemaakte kosten - gebruik van het gemeenschappelijke centrum Breda/Tilburg'. Het CBT beheert en ontwikkelt een groot aantal administratieve systemen: bevolking, loon- en salarisadministratie, belastingen, uitkeringen, verbruikersadministratie van nutsbedrijven, OGB, woningregister, activa-administratie, en gemeentelijk administratiesysteem. Het MWB oriënteert zich voor samenwerking onder meer op Duitsland. Er zijn weerstanden tegen de landelijke samenwerking (SOAG), onder andere vanwege de monopoliepositie en beperkte eigen ontwikkelmogelijkheden voor MWB en CBT. In 1976 sluiten MWB en CBT zich alsnog aan bij de landelijke samenwerking in de SOAG.

### *Wierden*

In de jaren '50 en '60 worden in de gemeente Wierden ponskaartsystemen gebruikt voor verschillende administraties. Het bevolkingsregister wordt vanaf 1953 door middel van een ponskaartensysteem geautomatiseerd. Het ponskaartensysteem wordt met ingang van 1961 ook gebruikt om aanslagen voor reinigingsheffing op te leggen en met ingang van 1970 voor straat- en rioolbelasting. In maart 1964 tekent Wierden een overeenkomst voor de salarisverwerking op basis van ponskaarten. Wierden neemt vanaf juni 1970 deel aan de samenwerkingsregeling Computercentrum Oost Nederland (CON). In de jaren daarna worden de verschillende ponskaartsystemen vervangen door de geautomatiseerde systemen van het CON: de personeels- en salarisadministratie in 1973, de bevolkingsadministratie in 1977, in samenhang met gemeentelijke belastingen en de nieuwe onroerendgoedbelasting. Wierden gebruikt niet alle systemen van het CON. Voor de sociale dienst en voor financiën worden magneetkaartsystemen van VUGA en officecomputers van Philips gebruikt.

### **Privatisering en pogingen tot regulering in de praktijk**

#### *Enschede*

De nota Informatie- en Automatiseringsbeleid van de gemeente Enschede vermeldt in 1983: 'De mate waarin een verbeterde behandeling van informatie bijdraagt aan deze output (betere dienstverlening en verbeteren van de output van de overheid) is moeilijk aanwijsbaar'. Aard en omvang van de informatievoorziening moet vooral dienen ter ondersteuning van het gemotiveerd selecteren. Grote routinematige administraties zijn geautomatiseerd en een volgende ontwikkeling naar meer integrale systemen is voorzien. Het accent van het beleid ligt op vervanging van de bestaande systemen en op de capaciteitsplanning van alle ontwikkelingen. Tekstverwerking wordt als ontwikkeling gesignaleerd, maar de administratieve automatisering is het belangrijkste werkgebied. De visie op de samenhang met organisatiebeleid is in deze fase duidelijk: 'Dat met name bij de eerste bezuinigingsvoorstellen uit de eerste bezuinigingsronde van de gemeente (juni 1981) nogal wat bezuinigingsopdrachten werden aangekondigd, die met behulp van automatisering moesten worden gerealiseerd'. En: 'In het algemeen betekent automatisering dat bepaalde werkzaamheden strakker en uniformer georganiseerd dienen te worden'. Het college van B&W geeft in mei 1984 opdracht tot een 'beperkt onderzoek naar de capaciteitsproblemen bij het ACE'. In de opdracht-

formulering wordt gevraagd om onderzoek naar 'de consistentie van de nota Informatie- en Automatiseringsbeleid van april 1983, de mate van volledigheid van het automatiseringsbeeld, een inventarisatie van mogelijke alternatieven en daaruit voortvloeiende consequenties'. De ontwikkeling van het automatiseringsplan is de start van beleidswijziging op het gebied van ICT.

In de notitie 'Automatisering en Werkgelegenheid' legt het college de intentie vast het verlies van werkgelegenheid zoveel mogelijk te beperken, 'ook al gaat automatisering veelal samen met verlies aan arbeidsplaatsen en veranderingen van functies'. De Medezeggenschapscommissie onthoudt zich uiteindelijk van commentaar op het I&A-beleid. Een inhoudelijke discussie over de relatie tussen automatisering, organisatie en personeelsbeleid is daardoor niet (zichtbaar) gevoerd. In het I&A-plan van 1986 van de gemeente Enschede wordt een drielagenstructuur vastgesteld voor de apparatuur: IBM-mainframe, IBM System 36 als dienstcomputer en werkstations/PC's op de werkplek. De sociale werkvoorziening, onderdeel van de gemeentelijke organisatie, heeft op dat moment als enige een IBM-minicomputer. In 1987 wordt een System 36 geïnstalleerd bij de secretarie voor een proeftuin tekstverwerking. Medio 1987 wordt besloten de nieuwe IBM 9-370 als standaard te kiezen voor de dienstcomputer, omdat deze veel beter compatible is met het mainframe. Over de gevolgen voor de dienstverlening aan de burger concludeert het automatiseringsplan 1986: 'gezien de mate waarin met name de grotere processen al zijn geautomatiseerd en de managementinslag van veel systemen, moet ten aanzien van de mate waarin de service aan de burger verbetert, het verwachtingspatroon niet te hoog worden gesteld. Verbeteringen liggen in het algemeen in de versnelling en correctheid van dienstverleningsprocessen, ...'

Het informatieplan van juli 1986 bevat een analyse van alle informatie-systemen, met een onderscheid tussen gezamenlijke systemen en decentrale systemen. Het plan gaat uit van de keuze voor pakketten op de markt als principe en de verantwoordelijkheid voor apparatuur zo laag mogelijk in de organisatie. Uitgangspunt is ook de primaire verantwoordelijkheid van de dienstleiding voor de eigen automatisering, binnen afgesproken standaarden en binnen de afspraken over gezamenlijke systemen. In het automatiseringsplan wordt het uitgangspunt vastgelegd dat de kosten van automatisering binnen de dienst zelf moeten worden vertaald in ten minste even grote baten. Automatisering is daarmee niet langer een instrument voor bezuiniging,

maar moet in ieder geval wel zichzelf terugverdienen. In samenhang met het algemene informatieplan en automatiseringsplan wordt een uitvoeringsplan per dienst ontwikkeld. Deze plannen bevatten een analyse van systemen en subsystemen, knelpunten, prioriteiten, planningen en raming van kosten en baten. Het automatiseringsplan 1986 wordt in de volgende jaren een bron van discussie. Het werken met standaardsoftwarepakketten op dienstcomputers en de eigen verantwoordelijkheid van diensten voor de eigen automatisering is nog niet in alle gevallen haalbaar. In het automatiseringsplan van juni 1986 wordt ook geconstateerd dat 'nog niet aan alle randvoorwaarden rond de aannames in het plan over ontwikkelingen is voldaan'. De uitgangspunten worden wel vastgesteld, met de uitzondering dat 'de administraties van het nutsbedrijf en de sociale dienst zo groot zijn, dat een oplossing op mainframeniveau noodzakelijk is'.

De accentverschuiving in het I&A-beleid van functionele naar gegevensgeoriënteerde aanpak, in november 1987, doet ook al geen goed aan een uitvoerbaar I&A-beleid. De 'schets' van een gegevensgerichte benadering roept veel vragen op. Zo bestaat de angst dat gegevensgerichte aanpak ertoe leidt dat pakketten niet meer mogelijk zijn en het ACE wordt gestimuleerd in het zelf ontwikkelen. Ook de vrees voor hogere kosten (die de diensten conform het beleid zelf moeten terugverdienen) blijft bestaan. In januari 1989 wordt een interim-manager aangesteld voor het ACE. De interim-manager komt met een aantal 'heroriëntaties'. Hij stelt vast dat het ACE als facilitair bedrijf niet beschikt over de benodigde faciliteiten en kennis. Er worden scenario's ontwikkeld om het ACE te liquideren, te verkopen, te laten samenwerken met een derde of zelfstandig te laten bestaan. In de heroriëntatie van april 1989 wordt gesteld: 'Het zal zeer moeilijk zijn om geschikte partners te vinden, die geïnteresseerd zijn in een samenwerking met het ACE in de huidige conditie... Materieel en immaterieel heeft het ACE niets te bieden'. Gesprekken met verschillende partijen over een mogelijke overname hebben geen resultaat. In dezelfde heroriëntatie worden 'de tien geboden van het I&A-beleid' geformuleerd. Onderdeel hiervan zijn het aanschaffen van standaard softwarepakketten, tenzij...; IBM-technologie; standaarden op concernniveau; coördinatie en regelgeving, decentrale verantwoordelijkheid binnen de richtlijnen voor het concern; en drie niveaus van automatisering voor werkplek-, dienst- en gezamenlijke systemen. Een gebod is ook dat 'financiële middelen ten behoeve van informatica zichzelf moeten terugverdienen'.

De ontwikkeling van het uitkeringensysteem voor de sociale dienst is kenmerkend voor de geleidelijke omslag in beleid. Vanaf 1985 gebruikt de sociale dienst het systeem van het Centrum Breda Tilburg (CBT). In april 1986 brengt het ACE een offerte uit voor de automatisering van het informatiesysteem van de GSD. De raming van de ontwikkelkosten belooft f 580.000,-. De ontwikkeling verloopt niet vooerspoedig. De opleverdatum in het najaar 1989 wordt niet gehaald. De ontwikkeling loopt eind 1989 vast en er wordt een EDP-audit uitgevoerd naar de kwaliteit van de ontwikkeling. Begin 1990 wordt een externe projectleider aangesteld om de problemen aan te pakken. Dit levert geen concrete resultaten op. De eigen ontwikkeling wordt gestaakt en de sociale dienst kiest voor het TOSS-systeem, ontwikkeld door de gemeente Hilversum en door HCS op de markt gebracht. Het TOSS-systeem voorziet in een innovatieve opzet en nieuwe functionaliteiten. In een uitvoerig contract met HCS worden de eisen en wensen aan het pakket vastgelegd. Het wordt een mislukking. Terwijl de sociale dienst denkt een operationeel werkend pakket in te voeren, is HCS nog volop bezig het gewenste systeem te ontwikkelen. Een jarenlange procedure voor een schadeclaim, na het faillissement van HCS, is het gevolg. De sociale dienst besluit vervolgens te kiezen voor 'proven technology': een pakket dat bij andere gemeenten aantoonbaar succesvol draait, ook als daardoor concessies gedaan moeten worden aan de ambities ten aanzien van de functionaliteit. In 1993 wordt het systeem van Kramers ingevoerd op een UNIX-mini-computer.

Kantoorautomatisering en toepassing van PC's komen in deze periode eveneens geleidelijk tot stand. In september 1986 wordt de GSD gemachtigd om tekstverkinsapparatuur (IBM-compatible PC's) te kopen voor de typekamer van de GSD, onder meer voor de verwerking van ruim 25.000 beschikkingen per jaar. De werkgroep tekstverwerking komt in 1989 met het advies Displaywrite op de drielagenarchitectuur van mainframe, mini en PC als standaard te kiezen voor tekstverwerking. In 1990 wordt besloten om te kiezen voor Wordperfect. In het automatiseringsplan 1987 zijn voor diverse diensten voorstellen opgenomen om PC-systemen aan te schaffen, al dan niet gekoppeld aan het mainframe. Ultimo 1987 staan er bij de secretarie 15 PC's naast twaalf beeldschermen op de minicomputer en 39 beeldschermen op het mainframe. In 1993 is sprake van totaal 141 PC's bij de secretarie, gekoppeld in een PC-netwerk. In juni 1989 wordt besloten de I&A-coördinatiefunctie en het facilitair bedrijf te laten samengaan in een nieuwe afdeling I&A van de Secretarie. In juli 1990 stelt het nieuwe hoofd I&A voor om het besluit van verzelfstandiging van het ACE om

te zetten in 'continuering van onderdelen van het ACE'. Argumenten zijn het bijgestelde I&A-beleid, het vertrek van de energiemaatschappij als grootste klant op het mainframe en daarmee vrijvallende capaciteit en middelen; en de samenwerking met Hengelo waarover inmiddels gesprekken zijn gestart. In augustus 1990 besluiten B&W de intentie tot samenwerking met Hengelo uit te spreken en de formatie van het facilitair bedrijf terug te brengen met zes formatieplaatsen. De mainframeontwikkeling wordt definitief afgebouwd. Nadat de laatste mainframesystemen in 1993 zijn vervangen door softwarepakketten op minicomputers is de omslag in het ICT-beleid, die in 1985 is ingezet, voltooid. De regering heeft in deze jaren het plan Enschede en Hengelo per 2000 te laten opgaan in een Dubbelstad. Hiermee wordt rekening gehouden bij de ontwikkeling van het gemeentelijk facilitair bedrijf. De Dubbelstad komt er uiteindelijk niet. Ook bij gesprekken over Twentestad, een fusie tussen Enschede, Hengelo en een deel van Borne, enkele jaren later en eveneens niet doorgegaan, speelt harmonisatie van ICT een rol. Enschede is in deze periode geen innovator of early adaptor van ICT in termen van innovatie en adoptie. De toepassing van mini's en PC's komt relatief laat op gang, de vernieuwing in het gebruik van ICT-hulpmiddelen en programmatuur neemt geruime tijd in beslag. In de jaren na 1993 verschuift het accent in het I&A-beleid naar het beheer van de infrastructuur en het waarborgen van beschikbaarheid en kwaliteit tegen een kostenniveau, dat blijvend relatief laag is.

#### *Haarlem*

Haarlem houdt lang vast aan de door haarzelf geïnitieerde samenwerking in het regionaal centrum CVA. Al in 1980 wordt melding gemaakt van problemen bij het CVA. In 1984 wordt een fusie tot stand gebracht tussen het CVA en het Intergemeentelijk Centrum Midden Nederland (IAM). In 1985 besluiten de gemeenten Haarlem, Zaanstad en Haarlemmermeer het samenwerkingsverband met zijn drieën voort te zetten als de andere 114 aangesloten gemeenten afhaken en hun aandeel in de opgelopen verliezen betalen. De nieuwe samenwerking gaat vanaf 1987 verder onder de naam Intergemeentelijk Centrum voor Informatieverwerking (ICI). Haarlem besluit met deze samenwerking door te gaan en haar automatiseringsactiviteiten aan het ICI uit te besteden, ook nadat in 1987 een conflict ontstaat over het niet goed functioneren van het nieuwe sociale dienststelsel en vertraging bij de conversie van het bevolkingstelsel. In 1988 gaat het de verkeerde kant uit met het ICI. Het blijkt niet mogelijk te zijn er een 'bloeiend bedrijf' van te maken. Een poging tot fusie met Cevan en CIOB mis-

lukt, omdat deze zelf ook bijna failliet gaan. Na een intensief selectie- en onderhandelingsproces wordt het ICI verkocht aan HCS/Microlife. De gemeenschappelijke regeling ICI wordt beëindigd en HCS krijgt de garantie mee dat tot en met juni 1992 de verwerking van de standaard-systemen door HCS zal plaatsvinden. HCS blijft de 'huisleverancier' van Haarlem, ook voor bijvoorbeeld PC-systemen. HCS (HCS Public Automation Services) neemt het CIOB (Centrum voor Informatieverwerking Oost Brabant) over en gaat in de jaren '90 failliet na onder meer de mislukte ontwikkeling van een nieuw sociale dienststelsel. Na het faillissement neemt de firma Centric HCS-PAS over. Op dat moment is er al geen sprake meer van gedwongen winkelnering en zijn de verschillende takken van dienst en sectoren van Haarlem inmiddels overgegaan tot het maken van hun eigen keuzes voor verschillende softwarepakketten, apparatuur en leveranciers. In 1983 wordt het Structuurbeleid I&A ontwikkeld, dat uitgaat van decentrale opbouw, besluitvorming door B&W over investeringen en gemeentelijk gecoördineerd beleid en uitvoering. Alle takken van dienst hebben de opdracht voor 1 december 1984 een eigen automatiseringsplan te ontwikkelen. Het college van B & W stelt in de aanbieding van de nota aan de hoofden van dienst: 'automatisering zal onder andere worden ingezet om de noodzakelijke besparingen op (personeel) uitgaven mogelijk te maken'.

In 1985 komt het bureau Organisatie en Automatisering met een meer uitvoerige beleidsnotitie Informatiebeleid en Automatisering. Het doel van automatisering is volgens deze nota in volgorde van belangrijkheid: informatievoorziening voor het bestuur; informatie voor bevolking en ambtelijk apparaat voor beleidsontwikkeling en uitvoering; en toepassing voor goede dienstverlening aan de bevolking. Er worden in de nota drie tendenzen onderscheiden:

- a) Accent op bedrijfsvoering in plaats van financieel administratieve verantwoording.
- b) Meer gegevens ook voor buiten het eigen organisatie-onderdeel.
- c) Kantoorautomatisering en met name tekstverwerking als een geëigend hulpmiddel.

De beleidsnota gaat er in 1985 van uit dat met automatisering besparingen worden bereikt. Er is in de beleidsnota I&A en de discussie daarover in 1986 en 1987 veel aandacht voor de gevolgen voor functies en arbeidsomstandigheden. De voorkeur zal worden gegeven aan systemen die positieve effecten met zich mee brengen, zoals invoer van gegevens waar ze ontstaan, invloed door gebruikers, decentrale

invulling en verrijking van taken. Negatieve effecten zoals het verdwijnen van middenfuncties moeten juist worden voorkomen. Automatiseringsprojecten worden gezien als ingrijpende organisatieveranderingen. Betrokkenheid van de Medezeggenschapscommissies is een vereiste, evenals een gefaseerde en methodische aanpak. Dit waarborgt aansluiting bij de gefaseerde aanpak van organisatieverandering conform de leidraad die daarvoor van kracht is. Met de vakbonden wordt intensief overlegd over de sociale kaders voor de toepassing van automatisering. Aanvullende scholing wordt als vereiste gezien, omdat kennis een belangrijke randvoorwaarde is voor het doen slagen van automatiseringsprojecten. In 1990 kiest Haarlem voor een sectorenmodel met een grote mate van decentralisatie, waardoor van gezamenlijk informatiebeleid weinig sprake is. Gekozen wordt voor een beleid gericht op 'in de sector, tenzij', een 'smalle band' van gemeentelijke basisregistraties en voorzieningen voor uitsluitend gemeenschappelijke informatiebehoeften. Het algemene managementteam heeft de ambtelijke verantwoordelijkheid voor het gemeentelijk I&A-beleid, waaronder centraal te stellen standaarden, geadviseerd door centrale en sectorale coördinatoren I&A. Een full-time I&A-coördinator per sector wordt niet nodig geacht. Verplichte winkelnering bij het rekencentrum ICI resp. HCS past niet bij integrale managementverantwoordelijkheid van de sectorleiding en wordt definitief beëindigd.

Voor de besluitvorming is het rendabel zijn van de investering een belangrijk criterium. Rendabel zijn betekent:

- dat niet gedekte kosten worden terugverdiend uit te realiseren besparing op personeelskosten;
- dat kostenstijging wordt gedekt uit extra inkomsten, zoals kostendekkende leges of terug te vorderen uitkeringen;
- dat de investering mogelijk is binnen de beschikbare ruimte voor vervangingsinvestering;
- dat de kosten gedekt kunnen worden uit beschikbare middelen voor de uitvoering van nieuwe wet- en regelgeving.

Automatiseringsbeslissingen zijn in de jaren '90 met name investeringsbeslissingen geworden. Investerings, die zichzelf moeten terugverdienen, met een decentrale verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering. De uitgangspunten van de beleidsnota I&A uit 1987 zijn in de praktijk van de jaren '90 niet meer herkenbaar. Uitzonderingen op deze regel komen wel voor, zoals de noodzakelijke investeringen voor de uitvoering van de nieuwe huursubsidiewet in 1997. Hoewel er geen dekking aanwezig is voor de kosten, is de investering nood-

zakelijk. Hiervoor wordt de post 'onvoorzien' in de begroting aangevend. Er is tot 1998 beperkte gemeentebrede afstemming of prioriteitstelling. In de loop van de jaren '90 ontstaat meer behoefte aan gezamenlijk optrekken bij de toepassing van ICT.

#### *Naaldwijk*

In 1980 wordt extern onderzoek gedaan naar de toekomst van de automatisering in de gemeente Naaldwijk. Dit onderzoek leidt tot het advies om een eigen minicomputer aan te schaffen ter vervanging van de huidige systemen. Hiermee kan de integraliteit en samenhang van de automatisering voor de gemeente gewaarborgd blijven. Ambtelijk beraad over het rapport leidt tot het advies om een minicomputer aan te schaffen en een plan op te stellen voor ontwikkeling van de automatisering. Voorgesteld wordt gebruik te blijven maken van de programmapakketten van het centrum MWN. Dit zou goedkoper zijn dan zelf ontwikkelen of softwarepakketten kopen van leveranciers. Het gemeentebestuur is van mening dat het voor de aanschaf van een minicomputer nog te vroeg is. Het onderzoek heeft in de jaren erna niet geleid tot verandering van beleid. In 1986 komt er een einde aan het regionale samenwerkingsverband MWN. Er is geen behoefte meer aan algemene bestuurlijke ondersteuning en onvoldoende gezamenlijke behoefte aan systemen via doorberekening van kosten. De gemeenschappelijke regeling wordt beëindigd.

De gemeente Naaldwijk onderschrijft de conclusies van de deelnemers van het MWN niet. Naaldwijk meldt nog zeker drie tot vijf jaar het bevolkingssysteem van MWN te willen blijven gebruiken, totdat deze in eigen beheer of in samenwerking met andere gemeenten kan worden toegepast. Er worden nieuwe afspraken gemaakt voor dienstverlening door het Gemeentelijk Centrum voor Automatisering Den Haag voor het gebruik van het bevolkingssysteem, het systeem voor de OGB en het Belastingstelsel. De gemeente Den Haag neemt feitelijk de rol van het automatiseringscentrum MWN over.

Eind 1987 vindt een beleidswijziging plaats. De aankondiging van de GBA-wet vormt een keerpunt. Men realiseert zich dat een integrale automatisering nodig is om in de toekomst aan de eisen te kunnen voldoen. In november 1987, heel kort na het vernieuwen van de contracten met Den Haag, wordt besloten standaardsoftwarepakketten van L+T aan te schaffen op een eigen minicomputersysteem, de S/36. Eind 1988 wordt de S/36 vervangen door een AS/400.

De invoering van de L+T-systemen op de eigen minicomputer wordt voorbereid door een projectgroep en werkgroep automatisering onder

leiding van de burgemeester. Daarbij vindt discussie plaats met de Medezeggenschapscommissie over de gevolgen van automatisering voor personeel en arbeid. Personele aspecten zijn beperkt tot eventuele opleidingen voor gebruikers van systemen. De discussie leidt niet aantoonbaar tot nieuw beleid of bijstelling van beleid. Er is vrijwel geen verbinding tussen automatiseringsbeleid en organisatie- of personeelsbeleid. Formatiereductie in samenhang met toepassing van automatisering is niet aan de orde, automatisering wordt op een enkele uitzondering na niet als middel voor het realiseren van bezuinigingen ingezet. In de jaren die volgen speelt Naaldwijk geen actieve rol in de verdere ontwikkeling van systemen of landelijke ontwikkelingen. Naaldwijk volgt de ontwikkelingen en voorstellen van de leverancier. Kantoorautomatisering doet eind jaren '80 en begin jaren '90 zijn bescheiden entree met Office op de AS/400 en een beperkt aantal zelfstandige PC's met Wordperfect en andere PC-software van Corel.

In de tweede helft van 1987 leiden de 'Schuddebeursconferenties' tot een herinrichting van de organisatie volgens het sectorenmodel. De discussie over integrale beleidsontwikkeling en -uitvoering vindt in Naaldwijk relatief vroeg plaats, onder externe begeleiding. Er worden twee integrale sectoren gevormd en een ondersteunende sector. In 1996 wordt in twee fasen een informatieplan ontwikkeld. Het informatieplan geeft een samenhangend beeld van de bestaande automatisering en planmatige verdere ontwikkeling. De aanleiding voor het informatieplan is dat bestuur en management geen overzicht meer hebben van de automatisering en voortdurend geconfronteerd worden met voorstellen voor aanschaf van hard- en software, die ieder op zich noodzakelijk lijken. Er is behoefte aan een planmatige aanpak en een minder 'leveranciersgestuurd' beleid.

#### *Rheden*

De gemeente Rheden blijft in de jaren '80 trouw lid van het CON. Anders dan in andere regio's leidt de beëindiging van de SOAG in Oost-Nedeland niet tot het snel uiteenvallen van de regionale samenwerking en verliezen voor gemeenten. Het CON slaagt erin het samenwerkingsverband bijeen te houden, de begroting en de bijdrage per inwoner per jaar fasegewijs naar beneden bij te stellen en winstgevend te blijven tot f 2.000.000,- per jaar. Enkele grote gemeenten in het gebied (Apeldoorn, Zwolle en Enschede) sluiten zich echter ondanks verschillende pogingen daartoe nooit aan bij het CON. Het CON ontwikkelt een beleid, waarbij de verplichte winkelnering door gemeenten wordt beperkt en de ontwikkeling van software

wordt teruggebracht tot ontwikkeling op basis van concrete behoefte en directe kostenverrekening. Ook ontwikkelt het CON midden jaren '80 de drielagenstructuur van mainframe-mini-PC en bevordert het CON het gebruik van eigen (mini en PC) apparatuur door gemeenten. Het CON heeft als beleid 'marktconform' te werken. Aangezien uittreden uit de gezamenlijke regeling zeer kostbaar is, blijven vrijwel alle gemeenten meedoen aan het CON. Naast het specifieke eigen beleid is kenmerkend voor het succes van het CON in de jaren '80 de samenwerking tussen directie en bestuur. De gemeente Rheden levert in de vorm van een wethouder lange tijd de voorzitter van het bestuur.

De gemeente Rheden is vooruitstrevend in met name kantoorautomatisering. In 1985 formuleert de gemeente als beleid: 'Persoonlijk computergebruik levert een stuk toegevoegde waarde naast de geautomatiseerde traditionele 'transactieverwerkende' systemen'. Men verwacht een forse efficiencyverbetering, betere en snellere besluitvorming, betere dienstverlening en eliminatie van vervelende routinematige werkzaamheden. Rheden en CON investeren f 2.000.000,- in een proeftuin. Hoewel de 'factor mens' en de veranderingen die kantoorautomatisering met zich meebrengen meer tijd vragen dan was verwacht, worden de geraamde besparingen met gemak gehaald. Per 1 januari 1988 wordt het automatiseringscentrum van het CON overgedragen aan RAET Lokale Overheid. Al in het voorjaar van 1986 besluit het bestuur van het CON te kiezen voor privatisering. De marktwerking en de opkomst van standaardpakketten voor minicomputers maken het voortbestaan van het CON voor de meeste leden op termijn niet wenselijk. Na pogingen om samen met het Bouwfonds een gezamenlijke onderneming op te zetten (en daarbij mogelijke CEVAN en CBT te laten aansluiten) wordt het centrum overgedragen aan RAET, de 'buurman' van het CON in Arnhem en tevens huisleverancier van kantoorautomatisering. Het CON blijft als samenwerkingsverband tussen de gemeenten bestaan. Het bestuur heeft als doel om gezamenlijk beleid te blijven ontwikkelen, gezamenlijk in te kopen en als 'gebruikersvereniging' op te treden naar RAET. Ook neemt het CON een aantal wachtgeld- en pensioenverplichtingen op zich voor het voormalige personeel van het CON.

De samenwerking met RAET is geen lang leven beschoren. De gemeente Rheden besluit al snel programmatuur en apparatuur te kopen van L+T. Ook de ontwikkeling van de vastgoed informatievoorziening wordt met L+T als 'huisleverancier' verder doorgevoerd. Na de overdracht van het computercentrum aan RAET is er al snel

geen basis meer voor de samenwerking. De 'vriendenclub' van bestuur en directie van CON valt, althans zakelijk, uit elkaar. De adviseurs van de gemeente maken hun keuzes op basis van eigen onderzoek. Het bestuur van Rheden, waaronder in 1989 nog de voorzitter van het bestuur van het CON, volgt de adviezen van de eigen staf. De voorzitter van het CON typeert de overdracht en afbouw van het CON later als 'misschien niet het meest verstandig, maar een politiek-bestuurlijke realiteit'. Ook zakelijk is de relatie met RAET snel afgelopen. RAET krijgt bij de overdracht van het CON f 5.000.000,- mee als 'badwill' voor te verwachten verliezen. Omzet- en afnamegaranties worden niet gegeven. Ondanks een uitvoerige overeenkomst en externe begeleiding is RAET in 1991 van mening 'een kat in de zak te hebben gekocht'. RAET legt een claim van f 35 miljoen neer bij het CON. De leden van het CON stemmen uiteindelijk in met een schikking van f 2,3 miljoen ten laste van de reserves. In 1992 besluit het nieuwe bestuur van het CON over te gaan tot liquidatie. In verband met aangegane (wachtgeld- en pensioen)verplichtingen duurt de liquidatiefase tot uiterlijk 2013. Het bestuur koestert ondertussen als een soort rentmeester de opgebouwde miljoenenreserves in het CON. De gemeente Rheden neemt het beheer van het CON op zich. Rheden gebruikt in de periode na het CON vrijwel alle standaardpakketten van L+T op de AS/400 minicomputers van IBM. De relatie met L+T staat op enkele momenten onder grote druk, met name bij het vastlopen van de ontwikkeling van vastgoedinformatie en de problemen met de website.

Rheden start in 1994 de omvangrijke operatie 'Herijking' om te komen tot reductie van de uitgaven en voorzieningen. Rheden heeft te maken met sterk teruglopende voorzieningen en achterblijvende groei van de bevolking (geen groeikernen). De operatie leidt tot aanzienlijke reductie van formatie (met ruim 35 FTE) en terughoudend investeringsbeleid. De gemeente Rheden investeert in de jaren '90 met name veel in de ontwikkeling van vastgoedinformatievoorziening. Dat gebeurt aan de hand van een gefaseerd meerjarenplan. Vanwege de financiële positie van de gemeente en de teruggelopen bestuurlijke prioriteit voor automatisering vinden investeringsbeslissingen stap voor stap plaats. In 1997 wordt het totaalproject geëvalueerd. Het niet voldoen aan de vooraf overeengekomen kwaliteitseisen door de leveranciers en werkdruk van de bureaus zorgt voor een vertraging van ongeveer een jaar. De gemeente Rheden is relatief laat met de toepassing van PC's en PC-toepassingen. Dit komt onder meer doordat tekstverwerking en kantoorautomatisering al in een vroeg stadium zijn ingevoerd op de AS/400. In 1992 is het aantal PC's nog gering: het overgrote deel van de

180 aansluitingen betreft terminals. Er worden in de jaren 1990 tot en met 1996 incidentele besluiten genomen over uitbreiding met enkele PC's op specifieke werkplekken. In de projectgroep automatisering GSD wordt in 1997 gesproken over een geleidelijke vervanging van terminals door PC's.

#### *Tilburg*

De stuurgroep automatisering van Tilburg komt in 1980 in conflict met de directie van het CBT over het beleid. Gesproken wordt over kortzichtig, korte termijn beleid met een sterk accent op centralisatie. Gebruikers dreigen zich van CBT af te wenden. Na beleidswijziging door het CBT wordt de samenwerking voortgezet. In maart 1985 sluiten het CBT en L+T een samenwerkingsovereenkomst voor 'het tot stand komen en het exploiteren van geautomatiseerde informatiesystemen ten behoeve van decentrale- c.q. lokale overheidstoepassingen'. Gekozen wordt voor de IBM-lijn voor de toekomst. In februari 1986 wordt het MWB opgeheven. In augustus 1987 wordt besloten het CBT op te heffen en over te laten nemen door Tilburg. Aanleiding is het negatieve exploitatieresultaat van f 1.000.000,- in 1987 en te voorzien f 1.500.000,- in 1988, het verlies op activiteiten met betrekking tot lokale verwerking op mini's en micro's en 'het ontbreken van een cultuur en besluitvaardigheid om met een commerciële aanpak het hoofd boven water te houden'. Per 1989 neemt RAET het CBT over van de gemeente Tilburg. RAET betaalt per saldo f 1.340.000,- inclusief goodwill mits Tilburg in 2 jaar voor f 1.500.000,- aan opdrachten verstrekt. Verwacht wordt dat er na 1991 geen sprake meer zal zijn van externe verwerking.

De gemeenteraad stelt in november 1991 een onderzoekscommissie in naar de doelstellingen en effecten van de privatisering van het CBT. De bevindingen van dit onderzoek zijn: de privatisering was financieel succesvol; risico's op exploitatieverlies zijn geëlimineerd, reserves uitgekeerd en wachtgeldverplichtingen bleken gering. Niet gerealiseerd is de doelstelling om invloed te blijven houden op de ontwikkeling van nieuwe computersystemen. Ook de doelstelling om een automatiseringsfaciliteit dicht bij te houden is niet gerealiseerd, evenals behoud van hoogwaardige werkgelegenheid in Tilburg. Tenslotte is de informatievoorziening aan de raadscommissie en de ambtelijke kwaliteit bij de uitwerking van de overeenkomst niet goed geweest. Conclusie: Het is een financieel succes geweest, maar van de beoogde samenwerking met RAET is niets terecht gekomen. Dit is een van de kiemen van de jarenlange dominantie van twee leveranciers. Al in de

jaren '70 worden diverse office computers aangeschaft en gebruikt voor verschillende diensten. De sociale dienst gebruikt sinds 1981 een Philips P7000 voor de uitkeringsadministratie, naast een IBM S/36 gekoppeld aan het IBM mainframe van het CBT. Een werkgroep van het MWB concludeert in april 1979 dat de toekomstige ontwikkeling zal zijn 'gebruik van de CBT-computer voor centrale gegevensbanken.. en plaatsing van minicomputers en eindstations bij de gebruikers voor specifieke en zelfstandige verwerkingen.' In het Automatiseringsplan van de secretarie van 1981 wordt gesproken over 'noodzakelijke organisatorische voorzieningen, te weten gedecentraliseerde informatieverwerking' en 'blijvende aandacht voor kantoorautomatisering'. 'Het gebruik van een minicomputer binnen de eigen organisatie is in het algemeen verantwoord'. Op advies van het CBT wordt echter vastgesteld dat de aanschaf van een minicomputer nog niet verantwoord is. 'Een en ander met als doel om in een latere instantie (2 tot 3 jaar) een minicomputer in te schakelen'. B&W gaat hiermee in oktober 1981 accoord. De invoering van minicomputers komt in de jaren '80 geleidelijk en stapsgewijs tot stand. Ook de introductie van de PC verloopt geleidelijk. In 1980 wordt een eerste Apple-microcomputer aangeschaft voor technische berekeningen, in de jaren daarna volgen incidenteel enkele Apple PC's en een DEC-PC. Het aantal PC's groeit geleidelijk tot 95 in 1987. In de jaren '90 wordt het gebruik van PC's op de werkplek snel algemeen.

De situatie in 1987 geeft een goede momentopname van de geleidelijke overgang naar decentrale automatisering:

- Een IBM-mainframe van CBT, 184 beeldschermen, 95 PC's (op 2350 formatieplaatsen).
- Totaal acht minicomputers bij verschillende diensten.
- Boekhoudmachines voor de Welzijnsdienst en het Energiebedrijf.

In het gemeentelijke Automatiseringsplan 1991-1994 wordt uniformering van de inmiddels volledig decentrale ICT-infrastructuur vastgesteld: Gevensgeöriënteerde werkwijze, onderkenning van vijf hoofdgebieden in de informatievoorziening (vastgoed, personen, maatschappelijke objecten, middelen en bestuur); keuze voor AS/400, RS/6000 en standaarden voor beheerssystemen en netwerken. De decentrale automatisering werkt inmiddels met softwarepakketten van diverse leveranciers. De ervaringen daarmee zijn wisselend. De ontwikkeling van een nieuw systeem voor de sociale dienst gaat gepaard met veel vertraging, kostenoverschrijding en conflicten met de leverancier. In de tweede helft van de jaren '80 is het vooral de dienst

Publieke Werken die innoveert in de toepassing van ICT. In 1986 gaan Publieke Werken en Milieudienst over van P7000 naar IBM S/38. De investering bedraagt ruim f 2 miljoen. Publieke Werken kent vanaf januari 1986 een stuurgroep Automatisering en werkgroepen voor beheerssysteem groen, wegen en riolering. Publieke Werken werkt samen met RAET en Heidemij bij de ontwikkeling van diverse systemen. In 1993 en 1994 wordt CAD (Computer Aided Design) ingevoerd op grafische werkplekstations. In 1995/1996 wordt met subsidie van Senter een project uitgevoerd om bestemmingsplannen te digitaliseren.

#### *Wierden*

In 1986 moeten in Wierden de systemen voor de sociale dienst en financiën vervangen worden. Wierden wil niet verder met automatisering op basis van magneetkaarten en zoekt een modernere oplossing. De ontwikkeling van het nieuwe sociale dienstsysteem van het CON verloopt op dat moment niet goed. Ook het financiële systeem van CON heeft niet de voorkeur. Omdat belastingen en financiën sterk verbonden zijn wil Wierden ook stoppen met het systeem voor burgerzaken en belastingen van het CON. Uittreden uit het CON is voor Wierden geen optie, daarom wordt besloten deel te blijven nemen aan het CON, waarbij alleen de salarisverwerking nog door het CON wordt uitgevoerd. In 1988 wordt besloten tot aanpassing van de gezamenlijke regeling in verband met overdracht van het computercentrum van het CON aan RAET. Bij de wijziging van de regeling bestaat de mogelijkheid om geen deelnemer te blijven. In augustus 1988 besluit Wierden per 1 januari 1990 uit te treden. De bevolkingsadministratie vindt reeds intern plaats en de uitbestede automatisering van de salarisadministratie is overgenomen door RAET. De financiële verplichtingen van de deelname aan het CON lopen tot 1990 door: 'Ondanks het feit, dat de gemeente geen deelnemster blijft, zal er wel een latente financiële verplichting blijven die voortvloeit uit de bestaande regeling. Wierden betaalt per saldo circa f 12,- per inwoner om uit te treden' (omstreeks f 264.000,-). In 1997 ontvangt Wierden een liquidatie-uitkering van het CON van totaal ruim f 37.000,-.

Het eerste informatieplan dateert van september 1985, het automatiseringsplan van februari 1986. Ze vormen de basis voor de invoering van de eigen automatisering. De te kiezen leverancier moet zowel de verantwoordelijkheid voor apparatuur als programmatuur dragen. 'Hoewel in theorie denkbaar, moet het als praktisch onhaalbaar beschouwd worden, dat een gemeente de ontwikkeling van toepassingen in eigen beheer ter hand neemt'. Ook maatwerk door derden voor

Wierden moet uit kostenoverwegingen evenmin aanvaardbaar worden geacht. Er moet dus een specialistische partner worden gezocht'. Het Automatiseringsplan bevat als uitgangspunt: 'Voor het automatiseringsplan komen uitsluitend die processen in aanmerking waarvan automatisering economisch nut heeft (onmogelijk zonder automatisering, goedkoper door automatisering, hogere kwaliteit door automatisering) en door eindgebruikers geaccepteerd wordt'. Een uitvoerige selectieprocedure leidt tot de keuze voor L+T op de minicomputers van IBM.

Op 2 januari 1987 gaat de eigen automatisering van start met een IBM S36, vijftien beeldschermen, vijf printers, twee PC's en de software van L+T. In de eerste fase worden pakketten gebruikt voor Financiën, Sociale Zaken en Bevolking. 'Door enthousiaste inzet van de medewerkers(sters) verliep de implementatie bijzonder voorspoedig'. Al gauw volgden tekstverwerking en GIDAC, elektronische kaartenbak. In 1988 en 1989 volgen groenvoorziening en de brandweer en wordt de S36 uitgebreid. In december 1989 zijn er 55 werkplekken met een beeldscherm, 15 PC's en centrale printers. Software van L+T is aangekocht voor kadastrale gegevens 'als eerste aanzet naar...de alles omvattende vastgoedregistratie'.

Eind 1989 gebruikt Wierden programmatuur van L+T ook voor rijbewijzen, belasting, kadaster, onderwijs/leerplicht, debiteuren, verkiezingen, woningbeheer, rioolbeheer en groenbeheer. De salarisadministratie blijft extern ondergebracht bij RAET. In 1990 vindt een aanzienlijke uitbreidingsinvestering plaats voor de overgang naar AS/400 en de ontwikkeling van vastgoedautomatisering. De aanvullende financiering komt uit incidentele middelen voor de verbouwing van het gemeentehuis en uit reserves. Eind 1990 beschikt Wierden over een AS/400, 64 beeldschermen, 35 PC's, een fileserver, iedere werkplek verbonden met de AS/400, centraal geregelde tekstverwerking en uniformiteit in de inrichting en het gebruik van de automatisering. In het I&A-beleid wordt vastgelegd dat de I&A-staf altijd betrokken wordt bij beslissingen over ICT. Hierdoor kan wildgroei voorkomen worden. In 1991 wordt gestart met het vastgoedtraject GEOVAS: 3 CAD werkplekken (computer aided design), digitale verwerking van landmeetkundige gegevens en de invoering van de GBKN (Grootschalige Basiskaart Nederland). In 1994 zijn de beheerpakketten Groen en Riool verder aangepast en is ervaring opgedaan met tekenpakket. Het Kadaster heeft bericht dat het de GBKN kan leveren. Eind 1994 is de benodigde RS6000-computer geïnstalleerd. Het beleid is gericht op

een zo volledig mogelijke integratie. Daarom wordt vastgehouden aan samenwerking met L+T/Oranjewoud als huisleverancier en participatie in de gebruikersvereniging L+T. 'Het geven van een lange termijnvisie door precies aan te geven wanneer wat precies ingevuld moet worden heeft geen zin' (snelle technische ontwikkelingen, voortdurend nieuwe wet- en regelgeving, meer service richting publiek).

In 1995 wordt een meerjarencontract afgesloten met huisleverancier L+T/Oranjewoud. Het contract omvat de totale overgang op de nieuwe Globitlijn van L+T in de daarop volgende jaren tegen vooraf bedongen vaste prijzen.

Er komen enkele softwarepakketten van andere leveranciers binnen zoals voor uitslagen van verkiezingen (Groenendaal) gekoppeld aan stemcomputers van Nedap en van Grontmij voor integraal weg- en rioolbeheersingssysteem. Nedgraphics levert het CAD-systeem en implementatie van de GBKN.

De samenwerking met L+T en Oranjewoud is niet alleen een succesverhaal. De levering en invoering van Globit-DIS door L+T/Civility gaat niet naar wens. Het systeem wordt niet volgens plan in 1996 opgeleverd. In juli 1998 wordt na herhaaldelijke aanmaning van Civility besloten Globit-DIS af te schaffen en geen verdere verschuiving van de invoeringsdatum toe te staan. Civility presenteert een nieuw alternatief, GRS. De gemeente besluit 'na veel wikken en wegen toch gebruik te maken van het aanbod'. GRS wordt per 1 december 1999 ingevoerd. In 2000 willen Roccade, de rechtsopvolger van L+T/Civility en de gemeenten in de gebruikersvereniging van het meerjarencontract af. Wierden kiest ervoor een eindafrekening op te maken. Niet alles is geleverd conform overeenkomst.

## ICT als instrument voor een andere overheid in de praktijk

### *Enschede*

E-mail wordt in Enschede op het interne PC-netwerk vanaf begin jaren '90 gebruikt. In 1996 is het op 130 werkplekken mogelijk e-mail ook extern via het internet te gebruiken. Er wordt geëxperimenteerd met het World Wide Web, zowel intern als extern. In Enschede worden vanaf 1997 in pilots en experimenten geheel nieuwe toepassingen ontwikkeld. De innovatie in de toepassing van ICT verschuift in deze periode van de I&A-professionals naar andere gremia en personen.

Als eerste gemeente in Nederland heeft Enschede in 1996 een project om internet te realiseren in de stad op basis van coax-verbindingen. Voor het project 'Enschede aan huis', wordt een consortium van bedrijven opgezet. Door het ontbreken van een goede businesscase en omdat het project wordt ingehaald door andere ontwikkelingen, wordt het niet gerealiseerd. De gedachten en aanpak komen later terug in initiatieven op het gebied van de Kenniswijk en de breedbandinternetvoorzieningen daarvoor.

De meest in het oog springende innovatie is het project Overheidsloket Enschede 2000 (OLE2000), één van de landelijke pilots. Met bestuurlijke steun en ambtelijk enthousiasme wordt vanaf 1995 een concept ontwikkeld voor geheel nieuwe toepassing van ICT in de relatie tussen gemeente en burger met als bestanddelen de omroeper, de poortwachter en de griffier. De ontwikkeling verloopt met vallen en opstaan, zoals overal in den lande. De superpilot voor de elektronische overheid, die in het verlengde van OLE2000 in 2001 wordt gestart, heeft een veel grotere impact op de gehele gemeente. De superpilot, afgerond in 2006, leidt tot het digitale loket. Het is een miljoenenproject, met totaal ruim € 2,9 miljoen rijkssubsidie. In dezelfde periode wordt ook de Kenniswijk Roombeek ontwikkeld, een breedbandinternet ontwikkeling 'tot in de huiskamer' in samenwerking met de woningcorporaties en diverse andere partijen. Aan de verschillende experimenten en pilots liggen bestuurlijke contacten en samenwerking tussen Enschede en de Universiteit Twente ten grondslag. Enschede 'scoort' met de ICT-ontwikkelingen en krijgt landelijk het beeld van één van meest innovatieve gemeenten bij de toepassing van ICT. In het verlengde van de superpilot ontstaat het samenwerkingsverband D!mpact, dat erop gericht is het gedachtengoed en de ontwikkelde oplossingen ook bij andere gemeenten toe te passen. Vijf gemeenten starten de samenwerking en komen door middel van

aanbesteding tot samenwerking met een consortium van bedrijven. Er is landelijk veel belangstelling voor de mogelijkheden om de ontwikkeling in de eigen gemeente toe te passen. Dit geeft Enschede danwel D!mpact de mogelijkheid verder te investeren in de kwaliteit en robuustheid van het digitale loket. Het project Andere Overheid Enschede en initiatieven zoals Mijn Loket geven aan, dat er geen eind komt aan de innovatieve ontwikkelingen in Enschede. Tegelijkertijd wordt vastgesteld dat het I&A-beleid en de praktijk van de toepassing van ICT uit elkaar zijn gegroeid en dat er nieuwe behoefte bestaat aan samenhang, integratie en borging van continuïteit en betrouwbaarheid. Ook de organisatorische inpassing van alle nieuwe ontwikkelingen vergt tijd en aandacht.

### *Haarlem*

In Haarlem wordt de verandering in het I&A-beleid ingezet in 1998. In dat jaar worden de facilitaire diensten van de gemeente gebundeld en ontstaat de Concernstaf. Bij het gezamenlijke management van de nog altijd autonome sectoren ontstaat het besef dat uniformering en standaardisering van de ICT-infrastructuur wenselijk is. Dit leidt tot de gezamenlijke keuze voor hardware van HP en software op basis van Oracle databases. In deze periode ontstaan ook nieuwe innovatieve toepassingen van ICT, zoals de 'digitale regio', gericht op bezoekers van Haarlem en omgeving, met zaken als virtuele wandelingen, package deals voor bezoeken en dergelijke. Ook wordt een midofficetool ontwikkeld om bijvoorbeeld taxateurs op locatie gegevens te laten raadplegen en vastleggen. Initiatieven, die mogelijk worden doordat de gemeente ruime financiële mogelijkheden heeft na de verkoop van het kabelbedrijf. De initiatieven waren 'hun tijd wellicht vooruit' en zijn om verschillende redenen, zoals het niet kostendekkend kunnen werken van de digitale regio, vastgelopen.

De beslissing, ook in 1998, om een Publieksdienst te vormen waar alle loketfuncties van de gemeente geconcentreerd worden, betekent een belangrijke stimulans voor de ICT. Er vindt onderzoek plaats naar het werken met digitale formulieren op het internet, zoals bijvoorbeeld in Bremen. Bij de ontwikkeling van de Publieksdienst wordt echter voorrang gegeven aan de fysieke dienstverlening, ook omdat de omnibusenquêtes onder de bevolking aangeven dat dit een hogere prioriteit heeft dan digitale loketten en -dienstverlening. De ICT ontwikkeling is hierdoor op dit gebied naar achteren geschoven. In 1999 wordt de nota 'Nieuwe wegen naar gemeentelijke dienstverlening' opgesteld en vastgesteld. Haarlem toont zich innovatief

en betrokken bij landelijke vernieuwing: een experiment met de Burgerservicekaart, voorbeeldprojecten voor deelname aan OL2000 en het voorbeeldloket Ouderen en Gehandicapten in Schalkwijk. In de eerste jaren van de nieuwe eeuw neemt de gemeente tal van initiatieven voor de toepassing van ICT in de dienstverlening en om de toepassing van ICT in de samenleving te stimuleren: investering in de gemeentelijke website, een aparte website voor jongeren, interactief groenbeleid op de website, een eigen homesite voor wijkraden, het toepassen van informatiezuilen voor draadloos internet in de stad en het bevorderen van de ICT-infrastructuur voor de vestiging van bedrijven.

In 1998 presenteert Haarlem zich voor het eerst op het internet met haar website [www.haarlem.nl](http://www.haarlem.nl). Een belangrijk bezwaar van deze site is dat het niet mogelijk is interactie en transactie met de burger te laten plaatsvinden. Het college van B&W zegt hierover in 2000: 'Het feit dat de Haarlemse site niet terug te vinden is in de top 100 van gemeentelijke websites strookt zeker niet met de wens van het bestuur om Haarlem te profileren als ICT-stad'. De ontwikkeling van een nieuwe site wordt in gang gezet: 'Het digitale stadhuis', een groei-model naar de gewenste vraaggerichte site. De nota 'Haarlem op weg naar digitale dienstverlening' van de concernstaf formuleert in 2001 een vernieuwd I&A-beleid. De ontwikkeling wordt gericht op vier invalshoeken: verbeteren bedrijfsvoering (e-Process), dienstverlening aan klanten (e-Product), stimuleren ICT in de stad (e-Facility) en burgerparticipatie (e-Democracy). Het resultaat van de vier onderdelen moet leiden tot een digitale kwaliteitsverbetering (e-Quality) voor alle soorten van dienstverlening voor de burger. De verdere ontwikkeling van de ICT-visie zal volgens de nota gepaard gaan met een intern reorganisatieproces dat gericht is op de volgende elementen:

- Stroomlijnen van de front-offices met de back-offices;
- Vervangen van bestaande informatiesystemen en die geschikt maken voor de koppeling met internet en informatiezuilen;
- Beveiliging van systemen optimaliseren vanwege gevaar van digitale inbraak en voor de identificatie en verificatie van burgers.
- Beschikbaar stellen van een 24-uurs beschikbaarheid van [www.haarlem.nl](http://www.haarlem.nl) voor de interactieve dienstverlening aan burgers;
- Procedure ontwikkelen om alle emailberichten af te handelen op productniveau en het beschrijven van de systematiek in het kader van WFM (workflow managementsystemen).
- Integreer van de productencatalogus van OL2000 in de organisatie zowel voor wat betreft de procedures als het internet.

Deze activiteiten vergen veel van de organisatie. Er zal meer geïnves-

teerd moeten worden in de ICT: investeringen in tools en systemen maar ook in opleidingen voor automatiseringspersoneel; Investeren in personeel op alle niveaus: Lijnmanagers (mogelijkheden nieuwe media), beleidsmedewerkers (inpassen interactieve beleidsvorming), loketambtenaren (functie-profiel front-office medewerker) en de back-officemedewerkers. Over de veranderingen in de organisatie zegt de nota: 'Het vereist aan de ene kant een mentaliteitsverandering en aan de andere kant zal veel meer dan tot nu toe samengewerkt worden met andere afdelingen, bureau's et cetera om het uiteindelijke product efficiënt af te leveren bij de burger.'

Ook het financiële beleid rond de toepassing van ICT wordt in de nota bijgesteld: 'Het proces van e-Government is een zaak van lange adem. Dat betekent dat in deze periode van invoering van nieuwe technologieën er sprake is van een tijdelijke overgangssituatie van meer personeel in plaats van het gelijktijdig realiseren van de besparingen en efficiencymaatregelen. De kosten gaan voor de baat uit'. De ICT-projecten, die voortkomen uit de beleidsnota 'Haarlem op weg naar digitale dienstverlening' worden uit een projectenfonds van f 3 miljoen bekostigd. Beheer van het fonds wordt neergelegd bij de concernstaf O&I.

Er is sprake van een innovatief beleid en tal van initiatieven. Haarlem is altijd alert op het benutten van de mogelijkheden van subsidie op dit gebied. Ook levert de financiering van dit soort initiatieven geen problemen op bij het college en de raad. De incidentele middelen uit de verkoop van de kabelmaatschappij kunnen onder meer worden aangewend voor dit soort projecten om de interactie met de burgers te versterken. Een belangrijk motief is dat hiermee drempels verlaagd worden voor de brede toepassing van ICT. Ook voor de superpilots worden door Haarlem voorstellen ingediend, maar er is slechts ruimte voor een beperkt aantal projecten. Innovatief is bijvoorbeeld de toepassing van biomedische kenmerken bij identificatie van gebruikers, in samenwerking met de firma Johan Enschede, die in Haarlem gevestigd is. Dit soort 'toevalligheden' zijn belangrijk voor het tot stand komen van innovatie.

Parallel daaraan vindt in de jaren 2002 tot en met 2004 een massale vervanging plaats van systemen, programmatuur, apparatuur en netwerken. Vervangingsinvesteringen, waarbij als criterium voor de gemaakte keuze vaak het komen tot een gezamenlijke I&A-infrastructuur, hardwarelijn en besturingssysteem wordt opgevoerd. In korte tijd gaan vrijwel alle systemen op de schop. Er lijkt sprake van twee

parallele ontwikkelingen: innovatieve ICT-toepassingen aan de 'buitenkant' van de gemeente en verbouwing en vernieuwing aan de 'binnenkant' van de gemeente. De effecten daarvan zijn merkbaar, zoals ook de gemeenteraad in 2004 opmerkt. Uit onderzoek naar de volledigheid, aantrekkelijkheid en gebruikersvriendelijkheid van gemeentelijke websites blijkt dat Haarlem op dat moment heel middelmatig scoort. Buurgemeenten Bloemendaal en Zandvoort scoren in de top 20. Haarlem staat slechts op plaats 256. Het college van B&W antwoordt op vragen hierover: 'Het doel van een ontwikkeling van onze website is niet om in de top 20 terecht te komen, maar om de klant beter van dienst te zijn'. Het ontbreken van een gezamenlijk I&A-beleid en I&A-infrastructuur maakte het voor Haarlem lange tijd niet goed mogelijk om integrale elektronische dienstverlening toe te passen. De gemeente heeft op dat gebied een inhaalslag gemaakt. De ontwikkeling van nieuwe gezamenlijke huisvesting voor alle sectoren biedt ook nieuwe mogelijkheden. Ontwikkelingen en toepassingen in andere gemeenten worden nu haalbaar en interessant voor de gemeente Haarlem.

#### *Naaldwijk*

De gemeente Naaldwijk ontwikkelt begin jaren '90 een integrale balie met een cliëntbehandelingssysteem. Het gooit hiermee landelijk hoge ogen, zoals blijkt uit de vele bezoeken van gemeenten en het verzoek van het ministerie van Binnenlandse Zaken aan Naaldwijk in 1992 om als volggemeente op te treden bij experimenten met het Servicecentrum voor de Overheid. Later, in 2000, treedt Naaldwijk ook op als referentiegemeente bij de totstandkoming van de productencatalogus van het project OL2000. In 2000 verschijnt de nota 'Naaldwijk Digitaal in balans'. Deze nota bevat het uitgangspunt dat ICT evenwichtig moet worden ingezet voor zowel de bedrijfsvoering als voor de verbetering van de publieke dienstverlening. Daarbij hoort, dat de kosten van automatisering jaarlijks zullen stijgen. Bij het verschijnen van 'Digitaal in Balans' heeft Naaldwijk nog altijd de L+T-software op een AS/400, een PC-netwerk en kantoorautomatisering op het PC-netwerk. Vastgesteld wordt, dat de procesondersteuning door ICT verouderd is. Nieuwe technische mogelijkheden zoals internet- en webtechnologie kunnen hiervoor worden ingezet. Er wordt budget gevraagd en gekregen voor de centrale klantenbalie vooruitlopend op verdere uitwerking en vaststelling. Het beleid van de gemeente Naaldwijk is op dat moment zeker voor een gemeente van deze omvang vooruitstrevend. De gemeente zelf heeft niet het idee zozeer vernieuwend bezig te zijn. Het idee is vaak dat met de beperkte mogelijkheden

van een kleinere gemeente meer gedaan kan worden met de ICT-middelen die beschikbaar zijn gekomen. In de jaren die volgen vindt een snelle ontwikkeling plaats van de PC- en netwerkinfrastructuur, PC-privé project, MS-Office, de aanschaf en vervanging van ruim 120 PC's, tal van kleinere toepassingen en PC-software. Vanaf januari 2001 is email en internet beschikbaar op alle werkplekken. Hiervoor wordt een internet- en emailprotocol voor interne toepassing en externe communicatie opgesteld.

De ontwikkeling van de eerste gemeentelijke website start in oktober 1999. In 2000 wordt de stimuleringsregeling van het ministerie van Binnenlandse Zaken aangewend voor de gemeentelijke productencatalogus op internet. De vernieuwde website wordt in november 2001 feestelijk ingewijd. Naaldwijk beschikt over een voor dat moment geavanceerde website met mogelijkheden voor interactie en het downloaden van formulieren. De ontwikkeling wordt in de jaren daarna voortgezet volgens een vastgelegde ambitie en groeipad. Men wil conform de doelstellingen van de landelijke overheid eind 2002 25% van de dienstverlening digitaal laten plaatsvinden. De website van Naaldwijk stijgt in 2002 en 2003 snel op de ranglijst van beste gemeentelijke websites. Naaldwijk is niet zozeer erg vroeg of vooruitstrevend met haar website, maar heeft wel als één van de eerste gemeenten het belang en de mogelijkheden van de internettechnologie onderkend. De jarenlange samenwerking met een sterke partner op het gebied van contentmanagement maakt de ontwikkeling mogelijk van een website die meer omvat dan een 'publicatiebord'. De fusie met de gemeenten 's-Gravezande, De Lier, Monster en Waterland per 1 januari 2004 (de grootste fusie in gemeenteland tot dat moment) kan het beste gekenmerkt worden als het bouwen van een geheel nieuwe gemeente. Dat geldt ook voor de automatisering. Er wordt niet gekozen voor de best-practices van één van de bestaande gemeenten op de diverse onderdelen, maar voor opbouw en selectie van ICT-middelen 'vanaf nul'. De nieuwe gemeente Westland ontwikkelt een eigen website, in eerste instantie vooral informatief, inmiddels uitgebreid tot een compleet elektronisch loket voor burgers, bedrijven en instellingen. Het internetprojectplan stelt voor om in 2007 contactdiensten (meldpunt, vraag en antwoord), transactiediensten (onder meer vergunningen, subsidies, uitkeringen en betalingen), participatiediensten en datatransferdiensten mogelijk te maken. In de ambities voor het elektronisch loket zijn de ambities van de gemeente Naaldwijk van de jaren daarvoor herkenbaar.

In juni 2004 vindt besluitvorming plaats over 'het spoor I&A' van de fusie. Uitgangspunt van het spoor I&A is te starten met de aanwezige I&A-voorzieningen en geen nieuwe dingen te doen. De prioriteit ligt bij de 'vitale systemen', de oude infrastructuur in de loop van 2004 'uitfaseren' en gefaseerde implementatie van een nieuwe technische infrastructuur.

De gemeente Westland kiest (via een aanbestedingsprocedure) voor Centric als leverancier van softwarepakketten. In november 2004 wordt een definitieve overeenkomst met Centric aangegaan voor standaardprogrammatuur. In alle gemeentelijke locaties wordt de technische infrastructuur in de jaren 2003 – 2005 geüniformeerd.

Het fusieproces leidt tot een nieuwe gemeente dat een eigen beleid en eigen karakter ontwikkelt en in omvang de 100.000 inwoners nadert. Het beleid en de automatiseringstoepassingen van de gemeente Naaldwijk zijn hierin nog beperkt herkenbaar. Het fusieproces betekent (vanuit Naaldwijk bekeken) in eerste instantie een stap terug in ambitie en planning om gezamenlijk een nieuw beleid en infrastructuur op te bouwen. De omvang van de nieuwe gemeente biedt nieuwe kansen en mogelijkheden voor professionalisering en aansluiting bij landelijke netwerken.

#### *Rheden*

Rheden ontwikkelt vroeg in jaren '90 een publieksbureau en integrale dienstverleningsbalie (nota 'Publieksbureau: bruggehoofd naar de burger'). In 1991 meldt Rheden aan het ministerie van Binnenlandse Zaken dat ze graag proefproject wil zijn. Veel gemeenten komen in de periode tot maart 1992 op bezoek of vragen informatiepakketten aan. In 1992 doet Rheden samen met de provincie Gelderland een projectvoorstel aan het ministerie. Het voorstel wordt afgewezen, het is niet concreet genoeg. In 1998 zijn drie Servicecentra voor de Overheid in Rheden actief. Rheden reageert bij het ministerie van BZK op de nota 'Terug naar de Toekomst' en doet een projectvoorstel voor een pilot Vastgoedloket voor OL2000, dat eveneens wordt afgewezen.

In 2000 start de pilot Digitaal Loket Bouwen en Wonen. Het ministerie van BZK kent Rheden in september 2000 in het kader van de Stimuleringsregeling Gemeentelijke Productencatalogus op Internet een eenmalige bijdrage toe van f 25.000,-. Hiervan wordt in 2003 20% teruggevorderd, omdat de productencatalogus volgens BZK niet voldoet aan de norm. De periode vanaf het einde van het CON wordt

in Rheden gekenmerkt door financiële schaarste en beperkte mogelijkheden, terwijl de gemeente (ambtelijk) ambitieus blijft en grote verwachtingen heeft van de positieve effecten van automatisering. In 2001 is sprake van 237 PC's en 80 PC/terminals. De toepassing van netwerken, electronic mail en internet start mondjesmaat in 1999 en komt pas in de jaren 2002 tot 2004 goed tot ontwikkeling. De ontwikkeling van de gemeentelijke website gaat gepaard met technische problemen en tegenvallende prestaties van de leverancier.

De gemeente Rozendaal besluit in oktober 2005 in principe de automatisering uit te besteden aan de gemeente Rheden. Nieuwe intergemeentelijke samenwerking wordt als kans gezien om ontwikkelingen vorm te geven en betaalbaar te houden.

#### *Tilburg*

Het Gemeentelijke Informatieplan 1995/1996 van de gemeente Tilburg bevat een aantal nieuwe uitgangspunten. Het plan spreekt over de 'stille' revolutie die zich heeft voltrokken (op praktisch elke werkplek staat nu een computer), maar vooral over de term 'informatisering': 'niet alleen doelmatigheid, maar ook kwaliteit en klantgerichtheid zijn in het geding'. 'Nu Tilburg de nog sterk intern gerichte organisatie wil laten kantelen en consequent van buiten naar binnen wil denken en handelen is een gemeentebrede visie en aanpak van de informatievoorziening niet meer of minder dan een kritieke succesfactor'. Het plan gaat in op beoogde maatschappelijke effecten van dienstverlening, arbeidsmarktbeleid en gebiedsmanagement. De ICT moet en kan een bijdrage leveren aan Tilburg als moderne industriestad, versterking van democratische participatie, bevordering van de betrokkenheid van burgers bij de eigen buurt en stad en versterking van sociale samenhang. In het verlengde van het plan geeft B&W de projectleider Informatietechnologie, tevens directeur van de Welzijnsdienst, de ruimte om te onderhandelen met partijen over de ontwikkeling van een toegesneden infrastructuur. Geconstateerd wordt dat de softwareleveranciers op dat moment geen passende oplossingen hebben voor de gewenste organisatieontwikkeling, zoals clustering van baliefuncties. 'Tilburg kiest ervoor innovatief en trendsettend te zijn'. Een cliënt-server-architectuur geeft een technologische basis voor de gewenste bestuurlijke vernieuwing. Maatwerkontwikkeling van software zal op deze architectuur moeten plaats vinden. De investeringsimpuls van f 7 miljoen moet worden terugverdiend door personeelsreductie (50 personen). De Welzijnsdienst ontwikkelt samen met IBM een systeem voor de werkprocessen van de sociale dienst onder de

naam SAPS. Het SAPS wordt in 1996 overgenomen door CIOB, waarna het wordt geïntegreerd in het sociale dienststelsel SIS4U van CIOB, later Centric. Het SAPS-systeem vormt tevens de basis voor het huidige Dirigent-systeem, een eigen ontwikkeling van Tilburg voor de besturing van het digitale loket. Het project InfoGalerij, van wat inmiddels de dienst Stadszaken heet, heeft medio 1999 tot doel het toegankelijk maken van vastgoedinformatie op de werkplek, zoals geo-informatie, projectfinanciën en gemeentelijke eigendommen. De innovatie van ICT door Publieke Werken heeft geleid tot een integrale AS/400-omgeving, waarop ook kantoorautomatisering (Office/400), DIS en een ERP-systeem (JDEdwards in samenhang met het financiële systeem GFS) operationeel zijn.

In de periode van 1995-1997 vindt een verdere ontwikkeling plaats van de cliënt-server-architectuur, standaardisering van de Digitale WerkPlek (DWP), massale modernisering van PC's en overgang op kantoor- en werkplekautomatisering van Microsoft Office. De PC- en netwerkomgeving wordt naast, en steeds meer in plaats van de miniomgeving van IBM de architectuur voor de automatisering in Tilburg. In oktober 1995 wordt besloten tot aansluiting op het internet. In het voorjaar van 1996 worden de middelen vrijgemaakt voor e-mail en voor iedereen toegankelijk internet. Tilburg wil zich extern profileren met een website en 24 uur per dag bereikbaar zijn. De aansluiting op het internet vindt plaats in november 1996. Tilburg meldt zich in februari 1996 zonder resultaat aan voor deelname aan het project OL2000. In 1997 participeert Tilburg in een voorstel voor 'integrated applications for digital sites' van de Europese Gemeenschap. Er lonkt een mogelijke subsidie van 5 miljoen ecu. Tilburg participeert in een consortium met Nottinghamshire, Budapest, Kos en Bornholm en IBM. Het project heet Digidemo, digitale democratie. Het voorstel wordt afgewezen.

In januari 2000 besluit B&W tot de opstart van de Intranet Service Groep om inhoudelijke, technische en organisatorische adviezen te geven over intranet en websites te ontwikkelen. In januari 2001 wordt de nota Organisatie Internet vastgesteld door B&W. In de samenvatting staat 'Internet is voor de gemeentelijke overheid van strategische betekenis. Het beïnvloedt de relatie van de burger met het gemeentebestuur en de gemeentelijke organisatie.'

De internetvisie omvat 4 componenten:

I: informatie, transparantie

C: Communicatie, participatie

T: Transactie (elektronische dienstverlening)

P: Stads promotie.

Er wordt een Internetraad ingesteld en een centraal webteam. In de jaren daarna worden diverse specifieke websites ontwikkeld, zowel zelfstandig te benaderen als via [www.tilburg.nl](http://www.tilburg.nl). De stad Tilburg komt op het internet steeds meer centraal te staan en niet de gemeentelijke organisatie. In maart 2000 stelt B&W het dienstverleningsconcept vast. Kernpunten zijn: transformatie naar een vraaggerichte organisatie; clustering van dienstverlening volgens vier thema's: werk en inkomen, inwonerszaken, bouwen en wonen en zorg; clustering van balies; moderne en toegankelijke stadswinkels, openingstijden die beter aansluiten bij de andere winkels in de directe omgeving; en levering van diensten via telefonische en elektronische distributiekanalen (internet). 'Realisatie van het nieuwe concept is een zaak van alle medewerkers van Publiekszaken'. De totale kosten worden geraamd op f 7,48 miljoen. Uitgangspunt is financiering vanuit een gesloten systeem. Realisatie van het concept zal plaatsvinden zonder structurele kostenverhoging. De ambitie van het dienstverleningsconcept is als volgt geformuleerd: 'Publiekszaken stelt de vraag van de burger centraal en wil om die reden permanent werken aan verandering en verbetering. Zij staat klaar voor de individuele klant en realiseert met ambitieuze, goed opgeleide medewerkers een hoog niveau van de transactionele dienstverlening. Openheid en toegankelijkheid staan daarbij voorop'. Toekomstgericht, dat wil zeggen: streven naar product vernieuwing en innovatie; voorop willen lopen, risico's nemen en ambitie hebben; inspelen op nieuwe technologieën. 'De medewerker is de belangrijkste factor om het dienstverleningsconcept te kunnen realiseren'. Door een efficiëntere werkwijze kunnen de extra personele lasten voor het aantrekken van gespecialiseerd personeel en voor verhoging van het kwaliteitsniveau (en beloning) in de front-office gefinancierd worden vanuit de back-office'. De rol van ICT is gericht op beleids- en beheersinstrumentarium, procesoptimalisatie en integratie (o.a. DIS), ontsluiting en kwaliteit van gegevens en elektronische dienstverlening. Elektronische dienstverlening betekent 'vaak voor de klant gebruikersgemak en voor de dienstverlener op termijn efficiencywinst waarmee de kosten mede kunnen worden gefinancierd'. De elektronische dienstverlening, de 'T' van de internetvisie is behoorlijk innovatief, maar Tilburg slaagt er niet in voorhoede-

gemeente te worden ten opzichte van de landelijk erkende voorhoede zoals Den Haag, Enschede, Dordrecht en Amsterdam. De verklaring hiervoor wordt gezocht in de aanpak in Tilburg: eerst de ICT-fundering en procesgerichte reorganisatie van de backoffice op orde, daarna een internet-schil. De aanpak is meer van binnen naar buiten gericht en minder van buiten naar binnen. De midoffice, de ruggengraat en slagader voor goede (elektronische) dienstverlening, blijft in de ontwikkeling achter. In 2003 en 2004 wordt de gehele ICT-infrastructuur opnieuw vernieuwd in het project 'Realisatie ICT investeringen lange termijn' (RICT). Een omvangrijke investering in LAN, Spraak (VoIP), vernieuwing van het serverpark, SAN, IBM/OEM, digitale werkplekken, service based computing, overgang naar Windows 2000 en Office 2003. De investering belooft meer dan € 5 miljoen. Het project wordt in december 2004 naar tevredenheid afgerond. Het RICT-project omvat ook de aanleg van breedbandinternet en WAN in de stad, niet alleen voor de gemeentelijke organisatie, maar ook voor andere organisaties en instellingen. Dit leidt tot de oprichting van Community Networks Tilburg (CNT) en de stichting BIT (Breedband Inkoop-Combinatie Tilburg), waarin Tilburg als 'launching customer' voor 51% participeert. Het breedbandinternet 'extern' is een zijspoor van RICT en geen doel van het project. Het zijspoor wordt ontwikkeld met als doel de omvangrijke investeringen voor de aanleg van het glasvezelnetwerk te kunnen delen en tevens als 'launching customer' de aanleg en het gebruik van breedbandinternet in de stad te bevorderen. Het betekent voor de infrastructuur van de gemeente een vertraging van ongeveer een jaar, maar leidt ertoe dat Tilburg als eerste gemeente buiten de Randstad een breedbandnetwerk heeft. De uitgangspunten van de internetvisie worden in de praktijk niet volledig uitgevoerd. De meeste aandacht gaat uit naar intranet, gericht op de interne bedrijfsvoering, waar de burger niet rechtstreeks iets van merkt. De 'I' leidt tot veel digitale informatie van de gemeente, maar niet tot de gewenste transparantie. De 'C' leidt tot voor enkele jaren niet tot participatie, en de ontwikkeling van de 'P' wordt overgelaten aan Tilburg.com. Er is sprake van een kloof tussen bestuurlijke ambitie en uitvoeringspraktijk. Het wegwerken van deze kloof wordt in 2005 op de agenda gezet met de opdracht 'ICT voor Modern Bestuur' vorm te gaan geven.

In juli 2004 besluit B&W tot de start van het MIBRI (Midden Brabantse Regionale ICT samenwerkingsverband) van 13 gemeenten. Tilburg is projectleider. Een gezamenlijke infrastructuur wordt als voorwaarde gezien. Aan de provincie wordt subsidie gevraagd voor het MIBRI-infrastructuur project. De stelling dat infrastructuur wordt

gezien als voorwaarde voor samenwerking blijkt niet te kloppen. De conclusie uit het haalbaarheidsonderzoek is:

- Er is inmiddels volop infrastructuur te koop tegen redelijke tarieven op de vrije markt.
- Het heeft alleen zin infrastructuur samen in te kopen als je eerst besluit dat je wilt samenwerken.

Die conclusie geeft aan dat bedrijfsvoering in de regionale samenwerking voorop staat en dat de harde ICT gezien wordt als een noodzakelijke voorwaarde en katalysator en minder de informatisering als invulling van de bestuurlijke ambitie van de regio. Het MIBRI-project illustreert dat de gedachten over samenwerking aan het veranderen zijn. Veel 'oud zeer' uit de periode van MWB en CBT wordt opgeruimd. Tilburg wilde wel eerder nieuwe vormen van samenwerking ontwikkelen, maar moest prioriteit geven aan de eigen bedrijfsvoering na de reorganisatie van 2005. Gemeenten die wilden uitbesteden verenigden zich rond Oosterhout. Inmiddels wordt dat tijt gekeerd, omdat de meeste gemeenten samenwerking met Tilburg strategisch cruciaal vinden voor de regio. Verder dan de regionale samenwerking gaat Tilburg vooralsnog niet. Voor de langere termijn kan het beeld anders zijn. Het accent op transactionele dienstverlening kan over enkele jaren voorbij zijn. Dienstverlening wordt vooral ervaren als een 'dissatisfier': je hebt er alleen last van als het niet goed werkt. De ICT-ontwikkeling zal steeds meer gericht worden op de persoonlijke leef- en werkomgeving en ontwikkeling van de stad. De gemeente is veel meer dan een loket: interactie, participatie, bestuur/transparantie, jeugd, zorg, economie, cultuur, onderwijs, openbare ruimte en verkeer/vervoer zijn op het gebied van ICT achtergebleven. Het is de vraag of Tilburg met de specifieke eigen ontwikkeling de kwaliteit en continuïteit van de ICT-ontwikkeling op langere termijn kan handhaven.

#### *Wierden*

Wierden heeft relatief vroeg de overtuiging dat de basisadministraties, zoals personen en adressen, geïntegreerd moeten worden. Alle onderdelen van de producten van L+T/Rocade krijgen een koppeling met BRS (Basisregistraties) en Gegevensmagazijn (GMS). Wierden krijgt hierdoor de hulpmiddelen om alle gegevens uit de basisregistraties aan elkaar te verbinden en onder te brengen in een datawarehouse, dat door Wierden zelf wordt ontwikkeld. De open systemen, de administratieve systemen van L+T en de vastgoedssystemen van Bentley bieden de mogelijkheid voor de integratie van basisregistraties. Maar het is wel 'wat je er zelf van maakt', want de leveranciers voorzien er

niet in. Om deze reden kiest Wierden voor eigen ontwikkeling. De vraag vanuit de organisatie en het enthousiasme over de mogelijkheden zijn hiervoor bepalend. Verder is het een combinatie van beschikbare kennis en vaardigheden en een hobby, die 'een beetje uit de hand liep'. Er liggen geen beslissingen van MT of bestuur aan ten grondslag: 'zolang het maar goed loopt, is het prima'. De risico's van eigen ontwikkeling zijn ondervangen door een back-up in de eigen organisatie en door externe inhuur van deskundigen waar nodig. De eigen ontwikkeling heeft nooit betrekking op de bedrijfskritische applicaties. In 1998 start de werkgroep frontoffice/backoffice onder voorzitterschap van de gemeentesecretaris. Het frontoffice moet een meerwaarde bieden voor de verbetering van de dienstverlening. De werkgroep gaat uit van een frontoffice Grondgebiedszaken en een frontoffice Zorg, met een website op internet en intranet en koppeling tussen front- en backoffice. Het gaat om gescheiden frontoffices zonder integratie vanuit klant- en vraagpatronen. Een integraal frontoffice voor de gemeente geeft in deze periode teveel weerstand en is niet haalbaar. De loketten per afdeling zijn een eerste stap. Het draagvlak in de organisatie en stapsgewijze ontwikkeling worden daarbij belangrijk gevonden

In juli 1999 stemt het college in met een plan van aanpak om te komen tot gefaseerde invoering van internet. De planning is erop gericht in de loop van 2001 'het internet te betreden'. Er wordt gedacht aan drie hoofdmogelijkheden: internet als goedkope en brede informatievoorziening, snelle, goedkope en klantvriendelijke dienstverlening en versterking van democratische processen (inspraak, voorspraak, vergaderen via internet e.d.). 'Een website maken en vervolgens trots melden dat Wierden meegaat in de vaart der volkeren is niet moeilijk'. Later in 1999 worden gesprekken gevoerd over samenwerking met de provincie, andere gemeenten en de firma Webtransparant om met overheids-subsidie te komen tot publicatie van overheidsinformatie. Besloten wordt niet aan een dergelijke pilot deel te nemen. De reden: te snel, gebonden aan Webtransparant en veel capaciteit nodig. Bovendien ligt het accent op ontsluiting van overheidsinformatie en minder op de producten en diensten van de gemeente. In 2000 wordt een bijdrage van BZK gekregen uit de stimuleringsregeling voor de productencatalogus op internet en de website ontwikkeld en voorbereid. De officiële ingebruikname van de website is op 28 februari 2001 door de burgemeester in de raadzaal. Wierden wint de Webwijzeraward 2001 van Advies Overheid.nl voor de beste startende website van de Nederlandse Overheid.

In oktober 2001 worden beveiligingsmaatregelen genomen voor het vrijgeven van het internetverkeer op de werkplek (te starten met negen werkplekken). In juli 2002 hebben alle werkplekken toegang tot Gemnet en 25% tot internet. Er wordt regelmatig een nieuwe groep medewerkers op het internet aangesloten. Wierden heeft een specifieke architectuur ontwikkeld voor de ICT. De architectuur omvat een frontoffice, een middoffice/datawarehouse en een backoffice. Er is een koppeling tussen deze architectuur op het intranet en de externe website. Elke 24 uur worden gegevens uit de administratieve systemen en de vastgoedsystemen overgenomen in de tabellen van het datawarehouse, het midoffice. Het frontoffice maakt voor allerlei toepassingen, zoals aanvragen van vergunningen, afvalscheiding, registratie en behandeling van meldingen, gebruik van de gekopieerde gegevens in het datawarehouse. Vanuit de frontoffice kunnen gegevens, als ze worden vrijgegeven, doorgestuurd worden naar de backoffice, waar ze met de bedrijfssystemen worden verwerkt. Met name de grafische informatie (kaarten) en de koppeling van vastgoedinformatie en administratieve informatie aan de grafische informatie (adressen en gebouwen) maken veel koppelingen en verbindingen mogelijk op een gebruikersvriendelijke manier. De website staat geheel los van het interne front-, mid- en backoffice. Gegevens voor de website worden regelmatig gekopieerd vanuit het datawarehouse en de midoffice naar de externe webserver. Er is daardoor geen verbinding tussen het (externe, openbare) internet en het (interne, afgeschermd) intranet. Op de website kunnen meldingen en aanvragen worden vastgelegd in de vorm van elektronische formulieren, die worden gekopieerd naar het datawarehouse. Er is geen online interactie tussen de website en de backoffice systemen. Wierden vindt een dergelijke interactie niet nodig en niet gewenst. Er is geen vorm van dienstverlening waar zonder tussenkomst van het frontoffice (of door overhandiging en ondertekening van documenten en betaling) on-line interactie plaatsvindt.

De koppelingen en verbindingen tussen gegevens zijn intern mogelijk, op het intranet en niet extern via de website. Wierden werkt aan de optie 'persoonlijk nieuws' op de internetsite. Na autorisatie aan de hand van DigiD kan de burger dan zijn eigen actuele aanvragen en meldingen en dergelijke bekijken. De architectuur verschilt op onderdelen van wat de meeste andere gemeenten hebben. De koppeling tussen de bedrijfssystemen in de backoffice en de processen in de frontoffice via een datawarehouse in de midoffice is bij andere gemeenten meestal niet aanwezig. De gemeenten die hoog scoren met een digitaal

loket in de frontoffice, hebben over het algemeen een achterstand in de koppeling en verbinding naar het mid- en backoffice of hebben daarvoor een improvisatorische en tijdelijke oplossing gebouwd. Ook de koppeling tussen administratieve en geografische gegevens via eenduidige adressen en locaties is bij andere gemeenten over het algemeen niet mogelijk. De basisregistratie Adressen en Gebouwen is bij andere gemeenten meestal nog niet ontwikkeld of beperkt. Specifiek voor de gemeente Wierden is de strikte scheiding tussen het interne frontoffice en de externe website en het ontbreken van directe interactie tussen beide. De website heeft in Wierden geen andere functie dan het verstrekken en laten zien van gegevens. Interactie is beperkt door de mogelijkheid om elektronisch formulieren in te sturen. Door de strikte scheiding en de kopieerslagen tussen backoffice, datawarehouse en website is het risico voor de continuïteit in de gemeente Wierden beperkt. De werking van de bedrijfssystemen in de backoffice staat hierdoor technisch los van de werking van het front-office, die weer los staat van de werking van de website. Het enige directe risico zit in de kopieerslagen en daarmee in de actualiteit van de gegevens die in het datawarehouse danwel op de webserver beschikbaar zijn.

De voorzichtige invoering van internet is vooral een beveiligingskwestie. Wierden heeft 'alles dichtgegooid'. Er zijn geen PC's waarmee van alles binnen gebracht kan worden en ook van het internet kunnen alleen bepaalde bestanden gedownload worden. Er is een strakke scheiding aangebracht tussen het interne netwerk en het externe internet. Tot op heden werkt dat goed en als de mensen er eenmaal aan gewend zijn is het ook geen probleem. Voor nieuwe mensen is het nieuw en leidt het tot discussie. Recente beleidsnotities gaan in op de gevolgen van externe ontwikkelingen voor de ICT: 'We worden overspoeld met nieuwe ontwikkelingen, ..in hoog tempo worden ambities bekend gemaakt en is wetgeving verschenen'. 'Willen we voldoen aan de wensen en eisen, dan zal de ICT-omgeving aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen'. De huidige heroriëntatie van de organisatie wordt gezien als een unieke gelegenheid om nieuwe afspraken te maken: één loket, pro-actief, multichannel, digitalisering, standaardisering en integratie, herontwerp van processen en ketens en winst uit het beter delen van informatie. De ICT zorgt er nu al voor dat processen en gegevens gekoppeld en geïntegreerd worden. De notities spelen in op de discussie in de organisatie over de verdere ontwikkeling van de dienstverlening. Met name de kwaliteit van de basisregistraties en de backoffices is van belang voor de I&A-ontwikkeling.

Wierden heeft haar eigen koers gevolgd bij de toepassing van I&A en oogst daar waardering voor, ook van andere gemeenten. Er is op dit moment geen reden de eigen koers van Wierden te verlaten. 'Als we samenwerken als gemeenten in Nederland, dan doen we dat vanuit ons eigen belang'. Er is veel concurrentie tussen gemeenten en de kans dat er nieuwe standaarden en samenwerkingsverbanden zullen ontstaan wordt niet groot geacht. Wierden wil wel samenwerken, maar is op een punt aangekomen waar samenwerking voor Wierden veelal een vertraging gaat betekenen en geen vooruitgang. De samenwerking in de regio levert niet veel op. Andere gemeenten hebben niet de basisregistraties centraal gesteld en gekoppeld zoals Wierden. Ook recente pogingen tot samenwerking met Rijssen-Holt en Hellendoorn leveren tot nu toe niet veel op. Over de toekomst wordt verschillend gedacht. 'Wierden heeft tot dusver goede dingen gedaan, maar de zorg voor de toekomst blijft'. Er komen veel nieuwe ontwikkelingen op de gemeente af. De I&A-mensen hebben hier geen twijfels over. Door de open systemen is elke uitwisseling en koppeling mogelijk die nodig is. De landelijke overheid versterkt dit door uitwisselingsformaten vast te stellen en op te leggen. Het intern aan elkaar verbinden en de inrichting van de back- en frontoffice 'doen we zelf wel'.