

Digitalisering Documentenbeheer

Gemeente Lichtstad

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
0 MANAGEMENTSAMENVATTING	3
1 INLEIDING EN VERANTWOORDING	5
1.1 INLEIDING	5
1.2 OPDRACHTFORMULERING.....	5
1.3 WERKWIJZE	6
2 HUIDIGE SITUATIE (IST)	7
3 POSITIONERING LICHTSTAD IN NEDERLAND	12
4 GEWENSTE SITUATIE (SOLL)	13
4.1 INLEIDING	13
4.2 WAT IS DIGITAAL WERKEN?	13
4.3 WAT IS ZAAKGERICHT WERKEN?	14
4.3.1 <i>Dossvorming in lijn met het proces</i>	14
4.3.2 <i>De zaak</i>	15
4.3.3 <i>De noodzaak van een zakencatalogus</i>	15
4.4 DSP	16
4.5 SOLL JUNI 2008.....	17
4.6 SOLL JANUARI 2011	18
5 MIGRATIE NAAR EEN DIGITALE GEMEENTE	21
5.1 INLEIDING	21
5.2 KORTE IMPACTANALYSE.....	21
5.3 STAPSGEWIJZE AANPAK	23
5.4 ONTWERP- EN INRICHTINGSPRINCIPES	24
5.5 MIGRATIEPLAN	26
5.5.1 <i>Een nieuw programma "Digitaal Werken"</i>	26
5.5.2 <i>Beleggen informatiearchitectuur</i>	26
5.5.3 <i>Organisatieontwikkeling</i>	27
6 BESLUITVORMING EN VERVOLGSTAPPEN	29
6.1 VASTSTELLEN RAPPORT DIGITALISERING DOCUMENTBEHEER	29
6.2 FORMEER EEN PROJECT EN EEN PROJECTGROEP DIGITAAL WERKEN	29
6.3 WERK DE ORGANISATORISCHE EN PERSONELE CONSEQUENTIES VERDER UIT	30
6.4 COMMUNICEER DE BESLUITEN NAAR DE ORGANISATIE.....	30
6.5 START EEN DIV VERANDERINGSTRAJECT	30

Bijlage A: Begrippenlijst

Bijlage B: Positionering Lichtstad in Nederland

Bijlage C: GFO Zakendiagram

Bijlage D: Planning Soll juni 2008

0 **Managementsamenvatting**

In dit rapport treft u de stand van zaken met betrekking tot de digitalisering van het documentbeheer, een vergelijking met andere gemeenten op dit gebied en de wijze waarop de digitalisering verder kan worden ontwikkeld. Hierbij is rekening gehouden met de huisvestingssituatie van de gemeente per januari 2011.

Door middel van deskresearch en een aantal workshops is de huidige en de toekomstige gewenste situatie in beeld gebracht. En wordt aangegeven welke activiteiten verricht moeten worden om daar te komen.

De huidige situatie op het gebied van documentbeheer laat een hybride situatie zien, waarbij het huidige postregistratiesysteem onvoldoende ondersteunt, er nagenoeg geen integratie met kantoorautomatisering is en er onvoldoende gearchiveerd wordt conform de Archiefwet. Er zijn diverse digitale initiatieven en andere systemen met documentmanagementfunctionaliteiten, maar er ontbreekt één duidelijke kapstok.

Intern in de organisatie levert dit een gebrek aan betrouwbare en volledige managementinformatie op en is er bovendien een bestuurlijk risico: het niet adequaat kunnen verantwoorden en reconstrueren (in geval van bijvoorbeeld een ramp). Extern, naar burgers en bedrijven, maakt dit dat steeds weer dezelfde informatie moet worden aangeleverd.

De Soll situatie voor juni 2008 zou als volgt beschreven kunnen worden:

Het postregistratiesysteem is vervangen door een nieuw te selecteren document- en record management applicatie. Er is een gemeentebrede zakencatalogus opgesteld, waarbij alle zaaktypen en documentsoorten benoemd zijn en één of twee processen zijn uitgerust met procesondersteuning in de vorm van workflow of geavanceerde document routing. Dit zijn de eerste twee zaaktypen die op een zaaksgewijze (procesgerichte) manier afgehandeld worden.

De eerste veranderingen binnen de DIV organisatie zijn doorgevoerd. De eerste nieuwe rollen zijn geformuleerd en ingevuld. Het digitaal ondersteunen, adviseren en coördineren begint duidelijk in de praktijk zichtbaar te worden.

De Soll-situatie in januari 2011 betreft een situatie waar verbetering van de dienstverlening aan de burgers voorop staat). Burgers, bedrijven, ketenpartners en anderen kunnen zoveel mogelijk digitaal en kanaalafhankelijk met de gemeente communiceren. Andersom kan de gemeente ook digitaal en kanaalafhankelijk communiceren. Alle relevante documenten worden daartoe in één digitale dossier opgenomen. In het verlengde daarvan wordt procesgericht gewerkt (processen zijn leidend en worden digitaal ondersteund). Digitaal documentbeheer is “tot op de werkplek” van de medewerkers gebracht, dus in hun werkproces geïntegreerd. postregistratiesysteem is inmiddels vervangen. Inkomende post wordt volledig digitaal door de organisatie gerouteerd, via ‘digitale in-bakjes’. Uitgaande post (papier, email met/zonder bijlagen): wordt door de verantwoordelijke medewerker opgeslagen in het bijbehorende digitale dossier. Email wordt ook door de hiervoor verantwoordelijke medewerker centraal opgeslagen bij dossiers.

Om van de IST naar de Soll te komen moet een flink aantal activiteiten worden uitgevoerd. De ontwikkelingen op het gebied van digitale dienstverlening enerzijds en digitale documenthuishouding anderzijds worden in dit rapport, via uitwerking van het concept van 'digitaal werken', nadrukkelijk met elkaar verbonden. Concreet betekent dit: digitaliseer proces voor proces en richt in het kader daarvan eerst per proces de hele (documentaire) informatieketen zo ver als mogelijk van front naar backoffice helemaal digitaal in. Dit ter onderscheid van het alleen in de backoffice digitaliseren (bijvoorbeeld het inscannen van reeds bestaande fysieke bouwdoosiers) of het alleen aan de frontoffice digitaliseren (het aanbieden van een elektronisch formulier dat uiteindelijk fysiek verder afgehandeld gaat worden).

Dit rapport gaat hier uitgebreid op in. In grote lijnen wordt gevraagd de onderstaande activiteiten vast te stellen en vervolgens op te starten:

- Vaststellen voorliggend dit rapport Digitalisering documentbeheer
- Formeren van een project en een projectgroep Digitaal Werken
Deze projectgroep kan 100% voortborduren op het werk dat reeds werd verricht vanuit het project Digitalisering Documentbeheer en de I-Visie. De scope zal daarbij zijn op het realiseren van het concept van digitaal werken zoals in dit rapport geschetst. De projectgroep krijgt opdracht om de volgorde waarmee de processen zullen worden gedigitaliseerd en de vorm die dit per proces zal krijgen, te onderzoeken. De projectgroep wordt door de stuurgroep geïnitieerd en zal opdracht krijgen bovenstaande in een stapsgewijze aanpak uit te werken en uit te voeren. In de projectorganisatie dienen praktisch ingestelde materiedeskundigen van alle 'bloedgroepen' te zijn vertegenwoordigd.
- Communiceer de besluiten naar de organisatie
Als onderdeel van de bewustwording is het noodzaak (delen uit) dit document breed naar de organisatie te communiceren.
- Start een DIV veranderingstraject
Onderzoek welke functies in de SOLL-situatie nodig zijn en welke competenties daarbij horen. Daarna moet onderzocht worden in hoeverre de medewerkers mee kunnen naar de nieuwe digitale DIV-organisatie en wat daarvoor nodig is, in de zin van training, coaching en opleiding. Ook moet beschreven worden hoe DIV naar de nieuwe organisatie toe gaat.

1 Inleiding en verantwoording

Inleiding

De gemeente Lichtstad heeft ambitieuze plannen op een aantal gebieden. Zo is eind 2006 een lange termijn I(CT)-visie vastgelegd. Verder zijn er plannen om een nieuw stadskantoor te bouwen dat in 2011 klaar moet zijn. Daarbij zal het principe van flexibele werkplekken worden doorgevoerd. Ook wil Lichtstad haar dienstverlening aan de burger optimaliseren, gebaseerd op de Andere Overheid.

Bij het opstellen van een I-visie is geadviseerd om ook de digitalisering van het documentenbeheer onder de loep te nemen. De gemeente heeft Digital display gevraagd naar de stand van zaken met betrekking tot de digitalisering van het documentbeheer, een vergelijking met andere gemeenten op dit gebied en de wijze waarop de digitalisering verder kan worden ontwikkeld.

Opdrachtformulering

De gemeente Lichtstad heeft in dit kader opdracht verleend tot het onderzoeken of de huidige gebruikte standaarden in documentbeheer ook de komende jaren nog passen bij de doelstellingen van de gemeente Lichtstad of dat geconcludeerd moet worden dat deze applicaties niet meer aan de gestelde eisen kunnen voldoen. Tevens zal de zin en betekenis van een Document Structuur Plan (DSP) duidelijk moeten worden gemaakt.

Het doel is te streven naar één integraal informatiesysteem (DSP/DMS/WFM) binnen de gemeente Lichtstad. Dit systeem moet makkelijk benaderbaar, gebruikersvriendelijk en ondersteunend zijn voor zowel burgers, bedrijven, instellingen en de interne organisatie. De gebruikers worden vanzelf uitgenodigd tot gebruik, ervaren de meerwaarde en waarderen de extra kwaliteit. Een en ander passend binnen de kaders van met name de Archiefwet en digitale duurzaamheid. Eenmalige opslag en meervoudig gebruik is het uitgangspunt.

Absoluut leidend in het geheel moet de eindgebruiker zijn; hoe kan de eindgebruiker op eenvoudige wijze optimaal worden ondersteund, terwijl tevens het bovenomschreven doel kan worden bereikt.

De opdracht kan als volgt worden geformuleerd en onderverdeeld:

1. Inventarisatie bestaande (documentmanagement) systemen resulterend in een situatiebeschrijving (Ist situatie).
 - Daarbij zal tevens een beeld worden geschetst waar de gemeente in vergelijking tot andere gemeenten landelijk staat.
2. Uitwerking van het gewenste model digitalisering documentbeheer, resulterend in een ontwerp van het gewenste model (Soll situatie).

- Harde voorwaarde is dat deze vervolgstappen volledig passen binnen het traject I-visie. Bovendien wordt de verder prioritering afgestemd op de dienstverleningsvisie en I-visie.
3. Migratieplan op hoofdlijnen om te komen van de huidige naar gewenste situatie.
 4. Een overzicht van de noodzakelijke systemen en investeringen en het rendement op de output, met daarin de financiële, technische en organisatorische gevolgen.
 5. Advies over de vertaling van de voorgestelde veranderingen voor een toekomstig huisvestingsconcept ten behoeve van het nieuw te bouwen stadskantoor in 2010.

Werkwijze

Ten behoeve van dit rapport:

- is de IST situatie in kaart gebracht;
- is deskresearch verricht betreffende de vergelijking tussen de gemeente Lichtstad en andere gemeenten rondom het onderwerp digitaal document beheer;
- zijn een aantal workshops/sessies georganiseerd met de projectgroep betreffende de IST en SOLL situatie en het bespreken van het concept van dit rapport;
- zijn een aantal workshops “kennismaking digitalisering” gehouden ten behoeve van de afdeling DIV;
- is een presentatie verzorgd voor een brede groep belanghebbenden binnen de gemeente Lichtstad;

NB. Bij de beschrijving van de SOLL situatie is de vertaling van het toekomstig huisvestingsconcept naar digitaal documentenbeheer meegenomen. (Dit ten behoeve van het nieuw te bouwen stadskantoor dat wordt betrokken op 1 januari 2011).

2

Huidige situatie (Ist)

A. Hybride situatie op terrein digitaal werken in organisatie, fragmentatie, incomplete dossiers

- De huidige situatie is hybride: de archiefsituatie is gebaseerd op papier terwijl een groot deel van de medewerker al deels digitaal werkt (Word, Outlook). Momenteel doen de verschillende medewerkers dit op een niet uniforme manier.
- Binnen deze hybride situatie is papier leidend. Hierdoor zijn documenten bijv. niet door meerdere personen gelijktijdig raadpleegbaar. NB. GWS4ALL van de afdeling Sociale Zaken vormt hierop de positieve uitzondering.
- Papieren dossiers worden op sommige plaatsen goed bijgehouden maar zijn vaak toch niet geheel compleet, moeilijk reconstrueerbaar en (hierdoor) niet betrouwbaar. NB. Wanneer dossierbeheer binnen een afdeling (dus vaak nog niet over het gehele proces!) goed gebeurt, is daar veelal iemand van DIV bij betrokken (“gedetacheerd” op een afdeling). Dit geldt bijvoorbeeld voor de afdelingen Personeelszaken en Milieu.
- Gefragmenteerde en dubbele opslag van documentaire digitale informatie. Digitale documenten worden ongestructureerd en op verschillende plaatsen opgeslagen (in verticale applicaties en/of direct op het netwerk).
 - o Een goed voorbeeld is de archivering van email: deze vindt niet c.q. onvoldoende plaats (nb: er is een Reglement elektronische post).
 - o Daarnaast worden digitale documenten op het netwerk (incl. de bijbehorende mappenstructuur) door de afdeling ICT beheert. Daarbij ligt de bijbehorende mappenstructuur niet vast.
- Het totale dossier van een aanvraag door burger of bedrijf, bevat deels papieren en deels digitale informatie (bv. e-mail). Deze informatie bevindt zich doorgaans op ettelijke plekken in de organisatie. Hierdoor is het terugvinden van informatie steeds moeilijker en tijdrovender. En is informatieverstrekking mens-, tijd- en plaatsgebonden. Dit is inefficiënt en klantovriendelijk (want wat als een burger opbelt en vraagt om...)

NB1. Documenten die worden geregistreerd in postregistratiesysteem zijn wél te volgen en hierop is ook managementinformatie te genereren.

NB2. Binnen deelproject I, Voortvarend omgaan met brieven en e-mailberichten (het beginsel van voortvarendheid), van “De 12 werken” wordt een tijdige besluitvorming en verbetering van de communicatie over de voortgang van deze besluitvorming richting burgers en bedrijfsleven beoogd.

B. Afdeling DIV: taken en verantwoordelijkheden zijn in de praktijk niet duidelijk afgebakend, activiteiten zijn voornamelijk documentregistratie en (nog) niet regisserend en gericht op dienstverlening en procesondersteuning

- De afdeling DIV is voornamelijk (post) registrerend en archiverend bezig. Er is geen c.q. weinig focus op het ondersteunen van de organisatie (bevorderen digitaal werken, procesondersteuning bieden) met als uitzondering Sociale Zaken). Tevens voert DIV enkele taken uit waarvan bekeken moet worden of deze daar feitelijk thuis horen. Voorbeeld hiervan is de verantwoordelijkheid die DIV heeft voor het publiceren van verordeningen en regelingen.
- De medewerkers DIV denken nog vanuit het document. De gemeente Lichtstad wil echter meer procesgericht gaan werken.
- Ook zijn de taken en verantwoordelijkheden van DIV in de organisatie in de praktijk (want er staan wel zaken op papier) niet duidelijk:
 - o waar is de afdeling wel/niet van
 - o waar is zij verantwoordelijk voor en waarvoor is de organisatie verantwoordelijk

C. Ondersteunende informatievoorziening m.b.t. documentmanagement

C1. postregistratiesysteem ondersteunt onvoldoende

- Het huidige document managementsysteem postregistratiesysteem is voornamelijk ondersteunend ten behoeve van postregistratie. Scanning van documenten vindt deels plaats bij inkomende post. Intern gecreëerde documenten en uitgaande documenten worden niet digitaal opgeslagen in postregistratiesysteem. Kortom: postregistratiesysteem wordt niet gebruikt voor dossierbeheer; feitelijk fungeert het als registratiesysteem voor inkomende en uitgaande post.
- postregistratiesysteem wordt voornamelijk gebruikt door de afdeling DIV en een aantal secretariaatsmedewerkers. Op zich is raadplegen van postregistratiesysteem door iedereen mogelijk, maar het gebruik is laag (want postregistratiesysteem is maar deels gevuld en wordt als gebruikersonvriendelijk ervaren). Het wordt niet gemeentebreed gebruikt.
- Documenten zijn beperkt te volgen via postregistratiesysteem. Ingekomen stukken zijn te volgen tot aan de behandelaar; overige documenten (intern gemaakt, uitgaand) worden niet centraal opgeslagen.
- Er loopt een pilot om de mogelijkheden van postregistratiesysteem m.b.t. digitaal document beheer beter te benutten (d.m.v. de postregistratiesysteem Verkenner). Echter ook het postregistratiesysteem is voor volledig digitaal documentbeheer niet geschikt is.
- Kortweg: een postregistratiesysteem is niet geschikt om de toekomstige ambities voor 2011 (zie het volgende hoofdstuk) van de gemeente te ondersteunen en zal dus vervangen moeten worden.

C2. Nagenoeg geen integratie met kantoorautomatisering

- Gemeente Lichtstad heeft een organisatiebrede MS Word huisstijl-/sjablonenapplicatie. Deze is niet gekoppeld met postregistratiesysteem.

Volledig digitaal documentbeheer is eenvoudiger en sneller te realiseren indien bijv. Office, een sjablonenapplicatie en een DMS geïntegreerd zijn.

C3. Ontbrekend record management

- Er is geen systeem voor recordmanagement. Recordmanagement betreft kort gezegd het langdurig archiveren (bewaren en toegankelijk houden) van digitale dossiers. Dit haakt aan bij het onderwerp digitale duurzaamheid.

Toelichting op recordmanagement en digitale duurzaamheid

Digitale duurzaamheid

Kernbegrip in de hedendaagse archiefkunde. Digitale documenten die permanent moeten worden bewaard, moeten permanent digitaal toegankelijk blijven. Duurzaamheid slaat op de opgeslagen informatie, de inhoud van het document, en kent de volgende kenmerken: de informatie blijft raadpleegbaar, authentiek (in de oorspronkelijke verschijningsvorm) en voor mensen leesbaar. Specifieke aandacht voor digitale duurzaamheid is in de artikelen 11 en 12 van het Archiefbesluit gegeven. Deze artikelen hebben uitgemond in respectievelijk de Regeling duurzaamheid archiefbescheiden en Regeling geordende en toegankelijke staat archiefbescheiden.

Record

Document geïdentificeerd als behorend tot het archief.

Recordmanagement

Het beheer van archiefbescheiden. De term DIV (documentaire informatieverzorging) is ook gebruikelijk. NEN-ISO 15489-1 (NL) beschrijft RMA als 'informatie- en archiefmanagement'.

Record management applicatie (Record Management Application, RMA)

Software om digitale en papieren archiefstukken (records) te beheren en over langere tijd toegankelijk te houden. Goed ingerichte RMA's voldoen aan de eisen van de Archiefwet.

Records continuüm

Aan het 'records continuüm' ligt de volgende gedachte ten grondslag: een papieren archiefstuk doorloopt een levenscyclus met de fasen dynamisch, semi-statisch en statisch. De vorm en inhoud van het archiefbeheer verschillen in deze fasen. Informatie in digitale vorm gaat, bij onvoldoende goed beheer, snel verloren. Daarom is het van belang het beheer van een digitaal archiefstuk vanaf het ontstaan ervan zo in te richten, dat aan alle voorwaarden voor langdurige en duurzame bewaring is voldaan. De verschillen tussen de fasen verdwijnen. Deze ononderbroken vorm van beheer heet het records continuüm.

C4. Archivering geschiedt niet geheel conform de Archiefwet

- Er zijn wel regels en in die zin wordt voldaan aan regelgeving, maar ondanks dat zijn er in praktijk verbeterpunten:
 - o de archieffunctie is momenteel gefragmenteerd georganiseerd (deels centraal, deels lokaal). Hierdoor zijn dossiers niet compleet.
 - o Daar komt bij dat de dossiervorming niet (geheel) geschiedt conform richtlijnen/protocol. De oorzaak hiervan is de mankerende aanlevering van te archiveren (papieren en digitale) documenten door de functionele afdelingen. Hierdoor bevinden dossiers zich niet altijd in een goede, geordende en toegankelijke staat. De eerder beschreven hybride situatie (rondom papier en digitaal) werkt dit in de hand.

C5. Andere systemen met documentmanagement functionaliteit (verticale applicaties)

- Er zijn diverse andere systemen die ook documentmanagement functionaliteit in zich hebben. Dit levert een gefragmenteerde situatie op die een belemmering kan zijn wanneer de gemeente inzicht én overzicht wil hebben op proces- en dossierniveau (want dan is informatie uit die systemen nodig). Eén digitaal dossier kan hierdoor moeilijk worden gerealiseerd c.q. alleen tegen bepaalde (mogelijk aanzienlijke) integratie inspanningen, omdat systemen moeten worden gekoppeld.
- NB. Er staan bijvoorbeeld 27 scanners in de organisatie opgesteld waarmee fysieke documenten digitaal worden gemaakt en ergens (niet uniform en centraal) worden opgeslagen. Dit zijn feitelijk 27 sub-/eilandoplossingen.
- Hierbij volgt een lijst van applicaties met documentmanagement functionaliteit
 - Het postregistratiesysteem
 - DHIS: applicatie drank- en horecawet.
 - GWS4ALL-DIS4ALL
 - OneWorld en Cognos (m.n. voor financiën)
 - PIMS en webinterface Web4Pims
 - GHS4ALL, Dataland, VOA, SAS, GEOTAX
 - KV-report: een onderdeel van de Centric applicatie GHS4ALL.
 - Applicatie beschikt over een postregistratiesysteem (fysiek) en een digitale variant (DBB=digitale belastingbalie).
 - BIB (Bezwaar in Beeld): een applicatie voor registratie en afhandeling van WOZ -bezwaren.
 - Prismasatellite: een output managementsysteem waar diverse formulieren worden beheert en opgemaakt ongeacht wat voor datastromen.
 - Civision onderwijs
 - Planon: meldingsbevestiging, reserveringsbevestiging en opdrachtbon voor de afdelingen SBSPB en PFIZA bewaard. De afdelingen SBIBB, BLEEZ en BLGPR slaan ook documenten hierin op.
 - PREBEAR: een database met daaraan gekoppeld de registratie/de procedure met termijnbewaking voor de afgifte en controle van de gebruiksvergunningen. Onderdeel van dit proces zijn de diverse (standaard-) brieven met registratie.
 - Mais-Flexis: hiermee worden de toegangen op (statische) archieven vervaardigd en beheerd. Ook is het mogelijk aan de beschrijvingen documenten of afbeeldingen te 'hangen'.
 - FRIS (fraude registratie en informatiesysteem).
 - SSM: dit is een programma van Royal Haskoning dat wordt gebruikt bij het opstellen van milieuvergunningen.
 - MPM4All: met dit softwarepakket van Centric worden gegevens van bedrijven bijgehouden (NAW, vergunninggegevens, technische gegevens etc.)

D. Betrouwbare, volledige managementinformatie ontbreekt

Managementinformatie over bijv. de status van postafhandeling is niet of gedeeltelijk beschikbaar, omdat niet alle relevante documenten geregistreerd worden. Zie ook het onderwerp postafhandeling onder kopje C1, eerder in dit hoofdstuk.

E. Tekortschietende dienstverlening aan klanten

Door de huidige werkwijze moeten burgers en bedrijven bij verschillende afdelingen dezelfde informatie aanleveren. Dit is niet klantvriendelijk. Door digitaal centraal dossierbeheer kan vanuit verschillende afdelingen dezelfde informatie geraadpleegd worden.

F. Te weinig discipline in de organisatie

In de huidige situatie ontbreekt (blijkbaar) de discipline om documenten op de daartoe geëigende wijze te archiveren en af te handelen. Dit is wellicht verklaarbaar door het principe “onbekend maakt onbemind”. Een voorbeeld hiervan is email. Maar ook de postbehandeling gebeurt niet optimaal. Het resultaat is klantvriendelijkheid (bijv. geen ontvangstbevestigingen) en onvoldoende mogelijkheden tot bijsturing aangezien geen zicht is op de afhandeling van alle post).

Om dit te veranderen is een cultuurverandering (bewustwording, verandering, borging van de verandering) nodig. Hierop wordt later in dit rapport teruggekomen.

H. Bestuurlijke risico's

Door het huidige niveau van de documentaire informatievoorziening, is een gereede kans aanwezig dat de gemeente zich niet of maar gedeeltelijk kan verantwoorden (denk aan de vuurwerkramp in Enschede). En in het geval dit wel lukt, betekent dit waarschijnlijk dat de gemeentelijke medewerkers ad-hoc aanzienlijke inspanningen zullen moeten doen om één bepaald dossier volledig te overleggen.

In die zin is de (documentaire) informatie rechtevenredig van invloed op:

- afhandeling/uitvoering van processen (reeds hiervoor genoemd).
- besluitvorming. Voorbeeld: toen het schip de Otapan volgens officiële informatie asbest bevatte wilde Turkije het schip schoonmaken. Toen ter plekke bleek dat er heel veel asbest in zat, kreeg Nederland het schip per omgaande terug.
- afleggen van verantwoording. Voorbeeld: 2 ministers die sneuvelen vanwege de Schiphol brand.

3 Positionering Lichtstad in Nederland

Wat is de positionering van de gemeente Lichtstad ten opzichte van andere gemeenten op het gebied van digitalisering, documentbeheer en digitaal werken?

Stand van zaken in Nederland

In Nederland is nog geen enkele (overheids)organisatie te vinden die het digitaal werken heeft gerealiseerd. Sterker nog, de verwachting is dat het volledig digitaal werken niet binnen een doorlooptijd van 10 jaar valt te realiseren. Verschillende grote gemeenten in Nederland zijn vanaf 2000 of langer geleden met dit proces begonnen en zijn, na investeringen van miljoenen euro's, nog lang niet zover dat van volledig digitaal documentbeheer gesproken kan worden. Met Lichtstad zijn nog vele middelgrote tot grote gemeenten bezig om orde op zaken te stellen. Ongeveer 15 tot 20 gemeenten zijn veel verder, maar ook al veel langer bezig. Gemeenten die als voorloper gekenmerkt worden, zijn: Leeuwarden, 's-Hertogenbosch, Arnhem, Amstelveen, Maasdriel, Breda, Dordrecht, Den Haag, Amersfoort, Ede, Delft en nog enkele anderen.

Ten opzichte van bovenstaande gemeenten heeft Lichtstad een achterstand. Samen met gemeente Lichtstad lopen 60 tot 80 procent van vergelijkbare gemeenten in Nederland momenteel tegen dezelfde uitdagingen aan. Allen registreren inkomende post, scannen af en toe wat en laten e-mail en uitgaande post voornamelijk ongecontroleerd hun gang gaan. Door dit project uit te voeren zet Lichtstad twee hele goede stappen op weg naar een inhaalslag. Echter naast deze twee goede initiatieven is er nog een heleboel werk te verrichten, hetgeen de nodige tijd in beslag zal nemen. Gemeente Lichtstad kan gekwalificeerd worden als: één van de serieuze volgers van de voorlopers!

In bijlage B is het totale document "Positionering Lichtstad in Nederland - *digitalisering documentbeheer*" opgenomen.

4 Gewenste situatie (Soll)

Inleiding

De Soll situatie 2011 voor gemeente Lichtstad op het gebied van digitalisering document beheer, betekent met name dat medewerkers veel digitaal zullen gaan werken. Ervaringen van de afgelopen 10 tot 15 jaar digitaliseren leren dat het in dit licht belangrijk is te investeren in het goed beschrijven van wat er precies met ‘digitaal werken’ wordt bedoeld. Uitgangspunt hierbij is de vraag:

“Hoe ziet de Soll situatie rondom digitaal documentenbeheer eruit, ten einde de ambities zoals die vanuit de I-visie, het nieuwe stadskantoor en de nieuwe veranderende organisatie gesteld worden, te ondersteunen?”

Vervolgens wordt aandacht besteed aan definiëring van het begrip ‘zaakgericht werken’.

Daarna is puntsgewijs opgesomd wat deze Soll situatie inhoudt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in een Soll situatie **juni 2008** respectievelijk **januari 2011**. Er is zowel aandacht besteed aan procesgericht werken in de organisatie, digitaal documentenbeheer, DIV en verbetering van de dienstverlening (I-visie).

In de paragraaf daarna (“Korte impactanalyse: wat betekent dit gezien de IST?”) worden vervolgens de consequenties van de Soll 2011 situatie benoemd. In hoofdstuk vijf wordt ingegaan op de vraag: “Hoe ziet het migratie pad (van de organisatie incl. DIV) eruit om te komen tot Soll 2008 en Soll 2011”

NB. Bij de Soll situatie voor 2011 wordt ook op onderdelen geschetst, wat de meest ideale situatie in de verre toekomst zou zijn. Dit om de mijlpaal 2011 in het juiste perspectief te plaatsen, door aan te haken bij wat in de markt door adviseurs, leveranciers en gemeenten als het “lange termijn ideaalmodel’ wordt gecommuniceerd.

Wat is digitaal werken?

Wat verstaan we onder digitaal werken en welke aspecten omvat digitaal werken feitelijk allemaal?

Met ‘digitaal werken’ doelen we op het digitaal laten verlopen van de processen. Daarvoor is nodig dat alle informatie die nodig is voor de uitoefening van de taken ook volledig digitaal beschikbaar is, digitaal wordt opgeslagen en weer kan worden opgeroepen, digitaal kan worden doorgestuurd enzovoort. Voor een zeer groot deel gaat het daarbij om *documentaire* informatie, informatie die in documenten is vastgelegd.

Met de term ‘document’ wordt feitelijk alles aangeduid dat niet gestructureerd als gegeven in een database vastligt én dat een relatie heeft met het proces waarbinnen of als gevolg waarvan het ontstaat. Het gaat om zaken als inkomende en uitgaande post (brieven, rapporten enz.), Word- en andere intern gecreëerde office documenten (waaronder spreadsheets en e-mail), CAD-tekeningen, foto’s,

presentaties (bijvoorbeeld MS PowerPoint), zo lang deze maar worden opgeslagen in de context van de uitvoering van een proces, ofwel 'procesgebonden informatie'.

Het concept van digitaal werken kan worden verbijzonderd met het begrip 'zaakgericht werken'. Het belang van de 'zaak' en het zaakgericht werken als inrichtingsprincipes is in een digitale wereld erg groot. Dit zal eerst onderstaand worden toegelicht.

Wat is zaakgericht werken?

Een essentiële schakel ontbreekt in de organisatie van de informatievoorziening van gemeente Lichtstad, namelijk het begrip: 'zaak'. Onderstaand wordt toegelicht wat wordt bedoeld met de zaak en met zaakgericht werken en hoe dit in relatie staat tot procesgericht werken.

Dossiervorming in lijn met het proces

Overheidsorganisaties dienen verantwoording te kunnen afleggen over hun handelen. Dit doen ze in hoge mate met behulp van een compleet dossier dat rondom de (uitvoering van) activiteiten van een bepaalde taak is ontstaan. Hierin zitten alle relevante documenten netjes geordend. Context is binnen het aspect van verantwoording een kernbegrip. Door de documenten compleet en in de juiste chronologische volgorde bij elkaar te brengen en te houden, wordt de context van het handelen duidelijk. Context, en daarmee verantwoording, wordt dus mogelijk gemaakt door iets 'simpels' als dossiervorming.

De vorming van dossiers zal binnen een organisatie over het algemeen zijn gebaseerd op één en hetzelfde basisprincipe of begrip. Een sociale dienst vormt bij voorkeur dossiers rondom het begrip 'cliënt'. Een gemeentelijke organisatie als geheel voert echter een zo'n gediversificeerd pakket aan taken uit, dat het enig praktisch haalbare ordeningsprincipe voor de dossiervorming is: het proces. Een van de definities voor het begrip 'document' luidt ook: procesgebonden informatie. Hiermee is direct de relatie gelegd met het procesgericht werken. Documenten ontstaan altijd vanuit een taak binnen een proces. Met een overzicht over alle processen creëert men dus tevens een perfecte kapstok voor het ordenen van alle documenten die in de organisatie ontstaan.

Het idee dat het proces het enig juiste en meest praktische uitgangspunt is voor de ordening van de (lokale) overheidsinformatie, heeft ook sinds 1996 binnen het nu vigerende archiefwettelijke kader een plek gekregen. De verplichting om als gemeente over een Documentair Structuur Plan (DSP, zie paragraaf 4.4) te beschikken is gebaseerd op dit principe: zorg dat je een op de gemeentelijke processen gebaseerde structuur biedt voor al je (documentaire) informatie en koppel daar de archiefwettelijke bewaartermijnen aan. Zodat je weet dat alle documenten die (bij elkaar gehouden m.b.v. een dossier) ontstonden binnen proces X, na zoveel jaar mogen worden vernietigd. Want ook daarover moet een gemeente zich weten te verantwoorden.

DSP – Document Structuur Plan

Een plan waarin de relaties tussen processen en hun documenten en vervolgens tussen documenten en hun bewaartermijnen worden vastgelegd.
Ook wel: een plan dat een overzicht biedt van alle aanwezige informatie- en archiefbestanden in relatie tot de werkprocessen die binnen die organisatie worden uitgevoerd.

Niet alleen na afloop van het proces, maar ook ten tijde van de uitvoering van het proces bestaat de behoefte om documenten te ordenen en dossiers te vormen. In het vakgebied bestaat consensus over het inrichtingsprincipe dat daarbij het beste als uitgangspunt kan worden genomen, namelijk het begrip ‘zaak’.

De zaak

Zaak

Een samenhangende hoeveelheid werk met een gedefinieerde aanleiding en een gedefinieerd resultaat waarvan de doorlooptijd bewaakt moet worden

Het Gemeenschappelijk Functioneel Ontwerp (GFO) Zaken geldt als een belangrijke, in 2004 door de directieraad van de VNG vastgestelde, gemeentelijke gegevensstandaard. Dit GFO biedt houvast bij de ordening van gegevens en documenten tijdens de uitvoering van de processen.

Het begrip ‘zaak’ kan daarmee uitstekend worden gebruikt als leidend ordeningsprincipe door de hele informatiehuishouding heen. Dossiers vorm je rond een zaak. Een burger informeert naar de status van zijn zaak. Een zaak bindt gegevens en documenten. Op basis van zaken (en dus zaakdossiers) kan worden verantwoord.

De noodzaak van een zakencatalogus

Om een totaal overzicht over de Lichtstadse zaken te hebben, is het noodzaak dat de gemeente Lichtstad een zakencatalogus gaat creëren. Het belangrijkste werk dat op dit punt moet worden verricht betreft het met elkaar tot overeenstemming komen over het volgens een bepaalde, van tevoren afgesproken, conventie gaan benoemen van de eigen zaaktypen. Een zaaktype is dan bijvoorbeeld: ‘Kapvergunning aanvragen’ (waarbij de handeling bewust achteraan wordt geplaatst en de definitie/benaming zoveel mogelijk start met de naam van het product dat het eindresultaat hiervan is). Een uniforme benaming van de Lichtstadse zaken bestaat momenteel niet. Deze benaming is een van de eerste onderdelen die in het DSP terug moet komen. Uniformiteit is op dit punt van cruciaal belang: anders is het niet mogelijk door de hele informatieketen heen de ‘zaak’ goed te volgen. Zoals de zaak aan de front-Office wordt benoemd, zo zou deze ook in de midoffice moeten zijn gedefinieerd. En op exacte dezelfde wijze zou deze ook in het digitaal archief moeten zijn benoemd. Alleen dan is het mogelijk een zaakdossier te vormen dat meerdere doelen dient:

- Het voorzien in de interne informatiebehoefte
- De basis vormen om daarmee voor bestuurlijke en archiefwettelijke verantwoording te kunnen afleggen
- De burger op overzichtelijke wijze inzicht in zijn zaak te kunnen geven.

DSP

Zoals in de vorige paragraaf was aangegeven is een DSP een plan waarin de relaties tussen processen en hun documenten en vervolgens tussen documenten en hun bewaartermijnen worden vastgelegd. Ook wel, een plan dat een overzicht biedt van alle aanwezige informatie- en archiefbestanden in relatie tot de werkprocessen die binnen die organisatie worden uitgevoerd

In een DSP worden veelal naast het vastleggen van werkproces en bewaartermijn, ook bestandsnaam of dossiernam, de periode waarover het dossier loopt, welke document(soorten) uit het proces voortkomen en wie verantwoordelijk en/of aanspreekbaar is voor het proces, vastgelegd.

Noodzaak van een DSP

- Het biedt overzicht over alle voorkomende documentaire informatie, geordend naar werkprocessen, is wettelijk verplicht voor elke overheidsorganisatie
- Het vormt de noodzakelijke basis voor de ordening van het (digitale) archief, het DMS en voor de wettelijke verplichting om te kunnen vernietigen c.q. te bewaren
- Het koppelen van (beschrijving van alle) werkprocessen aan de daaruit voortvloeiende documentaire informatie, de bewaartermijn daarvan en de voor het proces verantwoordelijke personen, biedt als overzicht altijd meerwaarde
- En het is nodig voor de toegankelijkheid van alle documentaire bestanden
- Hoe het overzicht verder vorm wordt gegeven en welke zaken daarbij worden vastgelegd, staat een organisatie vrij
- Het DSP Model is een goed (gedragen) model; de gemeente zal vooral moeten kijken naar de manier waarop ze het gaat gebruiken

Een DSP biedt een “plattegrond” waarin de volgende informatie gekoppeld wordt:

- hoofdfuncties aan taakvelden (zoals ‘ruimtelijke ordening en volkshuisvesting’ aan ‘bouwen en wonen’)
- taakvelden aan subtaakvelden (bijv. ‘bouwen en wonen’ aan ‘overige volkshuisvesting’)
- subtaakvelden aan hoofdwerkprocessen (zoals ‘overige volkshuisvesting’ aan ‘zorgdragen voor het bouw- en woningtoezicht’)
- hoofdwerkproces aan deelwerkproces (zoals ‘zorgdragen voor het bouw- en woningtoezicht’ aan “beoordelen bouwvergunning licht”)
- deelwerkproces aan zaken/dossiers (zoals het dossier ‘2007 - aanvraag lichte bouwvergunning - K. Reijnders).
- hoofd- en/of deelwerkprocessen met proceseigenaren en gemeentelijk producten
- zaken/dossiers met digitale bestanden, hun meta- en contextgegevens, hun opslagformaten (incl. applicaties) en de bewaar- en vernietigingstermijnen op basis van de Archiefwet

De vorm van hét DSP staat niet vast. Het is meer een uitgangspunt, vrij vertaald: ‘zorg dat je overzicht hebt over je documentaire bestanden’. Dit kan heel goed worden ingevuld door een gecombineerd gebruik van verschillende

instrumenten, applicaties en procedures. Daar hoeft niet perse één softwarematig beheerapplicatie voor te worden ingezet.

Het DSP is kort gezegd nodig om al deze informatie met elkaar in verband te brengen. Waardoor eenieder die aan de slag gaat met één van deze onderwerpen, overzicht krijgt en hetzelfde beeld voor ogen houdt. In die zin is het zowel bruikbaar voor de organisatie als DIV of ICT. Mede hierdoor kan de (documentaire) informatievoorziening eenduidig worden ingericht en beheerd. Waardoor de bedrijfsprocessen optimaal kunnen worden ondersteund. Veel van dat wat in het DSP is opgenomen, is ook noodzakelijk voor de inrichting van een DMS. Zo zijn DSP en DMS onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

Soll juni 2008

1. Ontwikkelen en bepalen rol Documentair Structuurplan (zie paragraaf 4.4)
2. Vervangen van postregistratiesysteem door nieuw te selecteren document- en record management applicatie.
3. Gemeente Lichtstad heeft een gemeentebreed zakencatalogus opgesteld, waarbij alle zaaktypen en documentsoorten benoemd zijn.
4. Eén of twee processen zijn intussen uitgerust met procesondersteuning in de vorm van workflow of geavanceerde document routing. Dit zijn de eerste twee zaaktypen die op een zaaksgewijze (procesgerichte) manier afgehandeld worden.
NB1. Per proces moet er bepaald worden wat nodig is aan ondersteuning en functionaliteit. (Is de benodigde ondersteuning/functionaliiteit in huis? Hierbij proactief inspelen, anders neemt de doorlooptijd een loopje);
NB2. Gebruikersvriendelijkheid cruciaal: bijv. voorkomen meerdere interfaces. Duidelijke procesoverzichten, schema's.
5. De eerste veranderingen binnen de DIV organisatie zijn doorgevoerd. De eerste nieuwe rollen zijn geformuleerd en ingevuld. Het digitaal ondersteunen, adviseren en coördineren begint duidelijk in de praktijk zichtbaar te worden.
6. Gemeente Lichtstad heeft een volledig projectplan opgesteld voor het inrichten van de nieuwe digitale gemeente. Hierbij zijn verschillende werkprocessen geselecteerd, beschreven en gemodelleerd, om ze vervolgens in volgorde van implementatie te implementeren.
7. Gemeente Lichtstad besteedt serieuze aandacht aan kennisopbouw rondom het digitaliseringstraject, waarbij medewerkers gekozen en vrijgemaakt en eventueel aangetrokken zijn om de verschillende sporen te trekken.

Soll januari 2011

1. Verbetering van de dienstverlening staat voorop. In het verlengde daarvan wordt procesgericht gewerkt (processen zijn leidend)
2. Burgers, bedrijven, ketenpartners en anderen kunnen zoveel mogelijk digitaal en kanaalafhankelijk met de gemeente communiceren. Andersom kan de gemeente ook digitaal en kanaalafhankelijk communiceren. Alle relevante documenten worden daartoe in één digitale dossier opgenomen.
3. Burgers e.a. kunnen hun digitale dossiers en zaken digitaal (veilig) inzien. Althans die stukken van waartoe zij gerechtigd zijn.
4. De primaire processen worden zoveel als voor dienstverlening nodig is digitaal ondersteund. Papier is de uitzondering. In de praktijk zal dit op bepaalde plekken een hybride situatie opleveren, omdat bijv. bepaalde systemen dit nog niet aankunnen. Of omdat bijvoorbeeld contracten nog op papier moeten rondgaan en worden gearchiveerd.
5. In de organisatie zijn procesverantwoordelijken benoemd, die verantwoordelijk zijn voor proces, inrichting en informatiebeheer (waaronder dossiers). DIV zal hen hierbij adviseren en ondersteunen (rondom digitaal documentenbeheer).

Dit is een zeer belangrijk aandachtspunt: de organisatie (managementteam, afdelingshoofden, medewerkers) moet de wil hebben om digitaal te gaan werken, daaraan urgentie geven (in termen van mensen en middelen) en zal er op toe moeten toe zien dat er daadwerkelijk procesgericht, digitaal wordt gewerkt.

6. Gemeentebreed (iedere medewerker) is er één centraal DM-RM systeem in gebruik dat aan alle wettelijke eisen op dit punt voldoet. Wat niet betekent dat alle documentaire informatie in één systeem moet worden opgenomen. Digitaal documentbeheer wordt daardoor “tot op de werkplek” van de medewerkers gebracht, dus in hun werkproces geïntegreerd. postregistratiesysteem is inmiddels vervangen.

Cruciaal hierbij is, dat het ook daadwerkelijk gebruikt wordt, refererend aan bijv. de huidige procedure rondom postafhandeling, email en het onvoldoende gebruik van het agendasysteem. Hier wordt door het de directie en het management actief op toegezien.

I-visie: “Een goed werkend DMS is een harde voorwaarde voor het slagen van een Workflow Management Systeem (WFM) Er zal een complete cultuuromslag nodig zijn om medewerkers te laten werken met louter digitale documenten.”

Cruciaal voor de acceptatie van deze (grote) verandering is de gebruikersvriendelijkheid van het systeem, het kennisniveau van de medewerkers t.a.v. digitaal werken en continue bekrachtiging door het management van de nieuwe wijze van werken.

7. Waar nodig (* zie hierna) wordt workflowmanagement als aanvullende (IT) ondersteuning ingezet om:
- o de dienstverlening te optimaliseren;
 - o de overige primaire en facilitaire (bulk)processen optimaal te ondersteunen (efficiency) en te beheersen c.q. te sturen (managementinformatie).
- Daarbij moet zoveel mogelijk worden voorkomen dat gebruikers met meerdere systemen (interfaces) worden geconfronteerd.

() Hiertoe zal per domein/procescluster moet bekeken worden welke processen het beste met workflowmanagement kunnen worden ondersteund. Dit zullen niet alle processen zijn:*

- sommige processen worden reeds voldoende ondersteund door een verticale applicatie, waardoor alleen statusinformatie relevant kan zijn op gemeentebreed niveau. Dit kunnen bijvoorbeeld de vergunningsprocessen zijn die worden ondersteund door BWT4All.

- sommige processen (zoals beleidsprocessen) zijn niet gebaat bij uitgebreid workflowmanagement: volstaan kan worden met de mogelijkheid om documenten digitaal rond te zenden langs verschillende (soms ad-hoc te kiezen) personen. Dit zijn doorgaans de beleidsmatige processen.

8. Er worden geen officiële fysieke dossiers meer gevormd. Iedere ambtenaar voert op de werkplek zijn eigen digitaal documentbeheer en vormt daardoor alleen nog maar digitale dossiers (waarbij de uitgeprinte fysieke dossiers alleen als kopieën kunnen worden beschouwd. Er vindt substitutie plaats (papier scannen en vervolgens papier gelijk weggoeien.)
9. De medewerker die het werkproces uitvoert, is ervoor verantwoordelijk dat alle voor het werkproces van belang zijnde intern gecreëerde elektronische documenten op de juiste plek in de digitale dossiers worden opgenomen.
10. Dit betekent ook, dat medewerkers geen gebruik meer maken van de netwerkschijven t.b.v. documentenopslag. De gebruiker zal echter bijna niet merken dat documenten nu worden opgeslagen in een DMS (met bijv. daarbinnen een kleine afgesloten privé ruimte waar niemand bij kan). Dit vanwege een nauwe integratie met de kantoorautomatisering. Gebruiksvriendelijkheid is hierbij (opnieuw!) cruciaal.
11. Inkomende post wordt volledig digitaal door de organisatie gerouteerd, via 'digitale in-bakjes'. Uitgaande post (papier, email met/zonder bijlagen): wordt door de verantwoordelijke medewerker opgeslagen in het bijbehorende digitale dossier. Email wordt ook door de hiervoor verantwoordelijke medewerker centraal opgeslagen bij dossiers. NB. Een email protocol is nodig m.b.t. vraag hoe moet worden omgegaan met email archivering.
12. Alle emailberichten die voor het proces relevant zijn kunnen gemakkelijk in de digitale dossiers worden opgeslagen. NB. Dit onderwerp raakt de XII werken: hieraan zal moeten worden besteed bij de migratie.

13. Het interne circuit van paraferen en ondertekenen verloopt volledig digitaal. Kortom er wordt gebruik gemaakt van digitale ondertekening en digitale/elektronische handtekening.
14. In het DSP worden conventies t.a.v. naam, dossier, opslag, ordening, termijnen, verantwoordelijkheden, enzovoorts vastgelegd. Het DSP is daarbij de “sleutel” tussen procesondersteuning en een goed, verantwoord digitaal document- en archiefbeheer. Bewaartermijnen worden in dit kader zoveel mogelijk gekoppeld op het niveau van procestype. En zo min mogelijk op het niveau van documenten. Dit vereenvoudigt het archiefbeheer en -vernietiging.

5 Migratie naar een digitale gemeente

Inleiding

Om de Soll situatie 2011 te realiseren, is het belangrijk:

- Te investeren in het goed beschrijven van wat er precies met ‘digitaal werken’ wordt bedoeld; (in 4.2 uitgewerkt)
- Vooraf met management en bestuur af te spreken wanneer een bepaald einddoel op het gebied van digitaal werken bereikt zou moeten zijn; (deel in I-visie en deel nog te bepalen naar aanleiding van deze rapportage)
- Stappen te definiëren om van de ‘ist-’ naar de ‘soll’-situatie te komen (in dit hoofdstuk); om vervolgens
- Plannen te kunnen maken om de ambities stappen- en fasegewijs te realiseren. (vervolg op deze rapportage)

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens:

- De impact vanuit de Soll-situatie op hoofdlijnen aangegeven
- Stapsgewijze aanpak beschreven
- Ontwerp- en inrichtingsprincipes aangereikt

Korte impactanalyse

Hieronder worden de consequenties die de verschillende keuzes hebben nader beschreven.

Procesverantwoordelijkheid en digitaal documentenbeheer in de organisatie

De procesverantwoordelijke betreffende documentenbeheer is de behandelend ambtenaar en niet de DIV medewerker. Van deze verantwoordelijkheid zijn de medewerkers binnen de gemeente Lichtstad zich op dit moment nog onvoldoende bewust. Dit wringt des te meer omdat er nog veel op de medewerkers zal afkomen. Want hun huidige werkwijze zal moeten veranderen, omdat straks digitaal wordt gewerkt waarbij op een uniforme wijze digitale documenten (centraal) worden opgeslagen en ontsloten. De verdeling van rollen, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zal heel helder gemaakt moeten worden.

Bepalen inzet Workflowmanagement

De inzet en vorm van workflow moet in 2007 bepaald worden. Implementeer alleen die processen waarvan de organisatie of politiek het echt wil (bijv. vanuit verbetering bedrijfsvoering, elektronische dienstverlening), daar waar duidelijke voordelen zijn te behalen, waar mensen het ook kunnen. Gemeente Lichtstad moet ervoor zorgen dat zodra de organisatie actief om workflow functionaliteit gaat vragen, dit geleverd kan worden en dat bewezen is dat het samenwerkt/integreert met o.a. de document management, intake en midoffice omgeving.

Andere manier van werken: gedrags- en daarmee cultuurverandering vereist

Het bovenstaande impliceert een gedrags- en daarmee een cultuurverandering in de organisatie. Het merendeel van de medewerkers zal op een andere manier gaan werken, doordat de meesten frequent van documenten gebruik maken tijdens hun werk. Momenteel doen zij dit ook al (in enige mate), echter het verschil is dat zij dit nu op een uniforme wijze moeten gaan doen. Daarbij ondersteund door een centraal document management systeem.

Dit betekent een vrij langdurige periode (enkele jaren) waarin geld en inspanning moet worden gestoken in deze cultuur- en daarmee gedragsverandering. Want de uitrol van digitaal documentenbeheer kent doorgaans een vrij lange doorlooptijd (minimaal een jaar, afhankelijk van de grootte van de organisatie doorgaans twee tot vier jaar).

Veranderingen voor DIV op vele fronten

De taken en verantwoordelijkheden DIV zullen opnieuw moeten worden bepaald:

- de kern van de DIV functie blijft het waarborgen dat verantwoording kan worden afgelegd (o.a. door het overleggen van bewijs). De verantwoordelijkheid over de procesinformatie ligt bij de proceseigenaren.
- dit wordt aangevuld met een focus op het bevorderen van de dienstverlening en digitaal, procesgericht werken. Dit zal gebeuren vanuit een advies en monitoringsfunctie.

Het draait daarbij om het op de juiste wijze regisseren en organiseren, zodat de organisatie, de medewerkers vanuit de processen op de juiste wijze digitale documenten archiveren.

DIV moet daarbij van “documenten” in “processen én documenten” gaan denken: daar zit de toekomstige kernkwaliteit van DIV. Kernaspecten zijn:

- Regisseren i.p.v. registeren: de benodigde DIV competenties komen hierdoor anders te liggen en zullen zich meer focussen op communicatie met organisatie, adviesvaardigheden en beïnvloeding (overtuiging)
- Kennisopbouw betreffende procesgericht werken, de rol van digitale documenten en integratie met bedrijfssystemen
- Ondersteunen van documentenbeheer op de werkplek van gebruikers.

Bovenal zal DIV voor zichzelf (en in samenspraak met de organisatie) moeten bepalen waar de verantwoordelijkheden van DIV beginnen en ophouden. Hieruit volgen de kerncompetenties van DIV. In het verlengde daarvan zal DIV naar de gehele organisatie moeten communiceren waar DIV wel en niet voor verantwoordelijk is. En zal DIV haar processen hierop aan moeten passen.

Het bovenstaande houdt in, dat ook de attitude en de competenties van de DIV medewerkers zullen moeten veranderen. Dit betekent voor DIV dus ook een veranderingstraject, waarbij goed zal moeten worden bekeken:

- waar de toegevoegde waarde van de huidige DIV medewerkers ligt in relatie tot hun huidige en nieuw benodigde competenties
- wat hun groeiperspectief is

- hoe het “gat” kan worden opgevuld
- waarbij continu zal moeten worden gestuurd op de gewenste gedrags- en competentieverandering.

Rondom de DIV functie

1. De rol van DIV is verschoven van registrerend naar regisserend
2. Het management, de hoofden, DIV en I&A samen zijn verantwoordelijk voor het optimaliseren van het gebruik van het workflow- en document management systeem. Hiervoor is DIV en/of ICT dus niet zelf (eind)verantwoordelijk. Wel kan DIV hierin een rol vervullen (advies- en monitoring functie, floorwalker).
3. De benodigde DIV competenties zijn veranderd: de nadruk komt te liggen op communicatie met de organisatie, adviesvaardigheden, beïnvloeding (overtuigen), proactiviteit. Naast inhoudelijke competenties betreffende procesgericht werken en digitaal documentenbeheer.

Ook een verandering bij ICT

Door de vervanging van de huidige postregistratie applicatie postregistratiesysteem en de introductie van workflow- en documentmanagement, zal ook ICT nieuwe kennis en ervaring moeten opbouwen. Daarnaast zal een beroep worden gedaan op menscapaciteit van ICT, waarvan bekeken moet worden of deze in voldoende mate aanwezig is (is een onderdeel van de migratie).

Conclusie: expliciete aandacht voor cultuur- en gedragsverandering is vereist

Kijkend naar de impact van de verandering, zal bij de uitvoering van het migratieplan met name druk (in termen van een nieuwe werkwijze en attitude) worden gelegd op de schouders van de medewerkers. Mocht blijken dat de verandering onvoldoende gestalte krijgt, dan zal deze zelfs opgelegd moeten kunnen worden door het MT (en in het verlengde de afdelingshoofden). Dit is van evident belang voor het slagen van het proces van digitalisering documentenbeheer!

Stapsgewijze aanpak

De aanpak die bij de doelstellingen van gemeente Lichtstad past, is: kies er voor om proces voor proces te gaan digitaliseren. Kies daarbij voor het proces daar waar de voordelen of de behoeften het grootst zijn. In de praktijk is gebleken dat dit een veel betere strategie is dan alleen aan de voorkant te gaan digitaliseren. Enkele gemeenten begonnen in het kader van elektronische dienstverlening aan de voorkant, of juist eerst aan de achterkant door bestaande fysieke dossiers in te scannen of te beginnen bij alle post (dwars door alle processen heen). Het is raadzaam om het ook niet allemaal tegelijkertijd te doen, maar proces voor proces en daarmee de document-/record managementapplicatie stap voor stap in te richten.

Vanuit een gemeentebrede stuurgroep moet vervolgens bepaald worden in welke volgorde de processen van voor naar achter gedigitaliseerd gaan worden. Ook

moet per proces gekeken worden naar de details voor wat betreft het wel of niet volledig digitaal gaan afhandelen van deze processen c.q. zaken.

Bij andere gemeenten is gebleken dat men hierbij het beste eerst één proces als voorbeeld kan nemen. Richt dat proces vervolgens zo ver mogelijk van voor- naar achteren digitaal in, evalueer deze eerste fase, pas het aan daar waar nodig of gewenst en ga dan versneld met andere processen aan de gang. Een (nieuwe) Stuurgroep zal goed moeten waken of het ambitieniveau van de organisatie om processen te laten aansluiten bij de nieuw te selecteren document- / record management applicatie (binnen ANDEZ II), wel realistisch is.

Ontwerp- en inrichtingsprincipes

Onderstaand worden op hoofdlijnen de hoofdkeuzes beschreven die gemaakt moeten worden voor de inrichting van de gemeentelijke informatiearchitectuur. Deze principes worden ook bij andere gemeenten en provincies (als Amstelveen, Alkmaar, Ede en de provincie Utrecht) gehanteerd. De gemeente Lichtstad zal al tijdens het ANDEZ II traject moeten beginnen met het doornemen en maken van deze keuzes.

Documentopslag en digitale archivering (document- en recordmanagement)

- Alle documenten horende bij benoemde zaaktypen (werkprocessen), worden opgeslagen in de in te richten documentmanagementapplicatie
- Er bestaat een beschreven en door het MT geaccordeerd overzicht van de processen en daaraan gerelateerde documentstromen die digitaal worden gearchiveerd en afgehandeld en van die stromen die nog fysiek worden gearchiveerd en afgehandeld.
- De document- / record management applicatie is volledig zaaksgewijs ingericht
- Het DSP maakt integraal onderdeel uit van de document-/recordmanagement applicatie, dat tevens de ingang vormt voor het overzicht over de in de gemeentelijke organisatie aanwezige (centrale en decentrale) fysieke dossiers.

Gegevensdefinitie en -registratie

- Gegevens worden zoveel mogelijk eenmalig vastgelegd en meervoudig gebruikt. Het is centraal bekend welke gegevensverzamelingen in kopievorm in de organisatie worden gebruikt en er zijn afspraken met de eigenaar van deze verzameling gemaakt over het beheer daarvan, met name voor wat betreft de wijze van synchroniseren van de gegevens.
- Er wordt gemeentebreed zoveel mogelijk van dezelfde gestandaardiseerde gegevensset gebruik gemaakt. Het uitgangspunt is daarbij de entiteiten- en attributenset van het GFO Zaken (zie bijlage C).

- Aan het archiefwettelijke kader wordt inhoud gegeven door alle geregistreerde documenten te koppelen aan een zaaktype en de zaaktypes weer te koppelen aan het archiefwettelijke (VNG-) bewaarregime.
- Op het niveau van de zaak c.q. de stap worden ook (zie het GFO Zaken-objectenmodel) alle noodzakelijke organisatorische relaties gelegd, zoals: Eigenaar van proces, verantwoordelijke afdeling, behandelende afdeling, behandelend medewerker en contactgegevens behandelend medewerker

Processturing en -afhandeling

Per proces zal worden bekeken hoeverre het digitaal mogelijk zal zijn de afhandeling digitaal in te richten. Het uitgangspunt is ‘zoveel mogelijk digitaal’, maar dit is geen dwingend principe. De wensen van eindgebruikers en proceseigenaren zijn op dit punt nadrukkelijk medebepalend.

Op lange termijn wordt gestreefd naar het creëren van ‘één inbakje’ voor alle medewerkers, voor al het onderhanden werk, onafhankelijk van de onderliggende applicaties.

Op korte termijn worden, afhankelijk van het type proces, 3 verschillende applicaties ingezet:

- Het DMS voor eenvoudige, ad hoc documentrouting;
- Geïncorporeerde workflow voor de verticale processen;
- Specifieke workflow voor afdelingsoverstijgende, gemeentebrede processen als het factureringsproces.

Per te digitaliseren proces, zal worden bezien welke van de hiervoor genoemde applicaties zal worden ingezet.

De naamgeving van de processen wordt bewaakt door deze vast te leggen in een aparte catalogus (en dit in DSP). De relatie tussen proces en archiefwettelijke bewaartermijn wordt bewaakt door deze koppeling vast te leggen in het digitaal archiefsysteem. De processen worden administratief organisatorisch, qua detail processchema beschreven.

Digitale dienstverlening

Burgers wordt de mogelijkheid geboden om 7x24 uur per week via internet informatie op te roepen over de status van afhandeling van zaken, als mede toegang te krijgen tot de documenten die horen bij deze zaken. Logisch zou dit met behulp van het digitaal archiefsysteem kunnen worden gerealiseerd.

Ten behoeve van de terugkoppeling over de afhandeling van zaken zal er relevante statusinformatie van de verticale applicaties in de backoffice worden gekopieerd naar de frontoffice. Dit vindt plaats met behulp van een midoffice applicatie.

Per (te digitaliseren) proces zal vooraf worden bepaald welke statusmomenten en –gegevens er teruggekoppeld moeten kunnen worden en derhalve in het midoffice opgenomen moeten worden.

Documentpublicatie

Ten behoeve van de organisatie van de publicatie van documenten richting intra- en internet wordt gebruik gemaakt van een Contentmanagementsysteem (CMS). Dit CMS heeft geen officiële digitale archiveringsfunctie.

Migratieplan

Een nieuw programma “Digitaal Werken”

Zoals reeds eerder in dit rapport is geschetst, is het van belang te zorgen voor een platform van waaruit keuzes gemaakt en geborgen worden. Dit zijn de keuzes die in dit document zijn vastgelegd en die goed in de tijd moeten worden uitgezet en naar de operatie vertaald gaan worden zonder dat aan de uitgangspunten die er aan ten grondslag liggen wordt getornd. Het voorstel luidt om dit op de volgende manier te borgen:

Richt een gemeentebreed project/programma in “Digitaal Werken”. Bepaal goed van te voren wat allemaal onderdeel uitmaakt van dit programma zodat alle onderlinge relaties worden bewaakt. Ten behoeve van dit programma wordt een nieuwe Stuurgroep gevormd die de taak krijgt:

- De volgorde te bepalen van de processen die in dit kader gedigitaliseerd worden;
- De voortgang van dit proces te bewaken;
- Te zorgen voor onderlinge samenhang tussen de verschillende, aan elkaar gerelateerde projecten en projectdoelstellingen.

Het projectteam Digitaal Werken geldt als centraal regievoerend projectteam waaronder verschillende organisatorische, functionele en technische subteams worden gevormd. De Stuurgroep bepaalt onder andere het antwoord op vragen naar de prioritering van de te maken plannen om processen te digitaliseren.

Aandachtspunt is hoe het traject rondom de E-dienstverlening en de I-Visie aan te laten sluiten op het programma Digitaal Werken of andersom. Dit is sterk bepalend voor het migratiepad rondom Digitaal Werken.

Beleggen informatiearchitectuur

Er bestaat toenemende consensus, óók binnen de overheid, van de noodzaak van het vormgeven van het begrip ‘IT-governance’. Daarbij gaat het vooral om de bestuurs- en sturingsaspecten van (de inzet, kosten en het beheer van) IT. Gegroeid vanuit een situatie die gekenschetst kan worden met de begrippen ‘spaghettiarchitectuur’ en gebrek aan samenhang, is het doel van IT-governance

om verantwoord (strategische) keuzes te maken op het gebied van IT. Waarbij duidelijk kan worden verantwoord naar zowel bestuur als management hoe en waar 'IT' wordt ingezet om de doelstelling en de ambities van de 'business' te kunnen realiseren.

Een belangrijk eerste aspect hieraan is een heldere interne besluitvormingsstructuur. Het zou voor iedereen binnen de gemeente Lichtstad bijvoorbeeld duidelijk moeten zijn dat er één geïnstitutionaliseerd (architectuur-) overleg is waarin op strategisch niveau zaken ten aanzien van de investeringen in een bepaalde IT richting worden afgewogen en waar bewaakt wordt dat eenmaal geaccordeerde ontwerp- en architectuurprincipes ook daadwerkelijk worden nageleefd.

Het voorstel is dan ook om als onderdeel van de vormgeving van dit zo belangrijke aspect van IT-governance een dergelijk Architectuuroverleg in het leven te roepen. Dit overleg zal specifiek als taak krijgen:

- Zorgen in het algemeen voor het aansluiting vinden tussen de behoeften van de sectoren/afdelingen en de IT mogelijkheden.
- Zorgen voor een goed overzicht van de verschillende onderling samenhangende informaticomponenten als DMS, WfM, broker, zakenmagazijn, basisregistraties enzovoort
- Zorgen voor een goed overzicht van alle projecten die zich bezighouden met informatievraagstukken.
- Zorgen voor een goed overzicht over de kosten en investeringen welke met deze verschillende projecten zijn gemoeid en de plek in de organisatie waarde verantwoordelijkheden zijn belegd om hierover besluiten te nemen.
- Te bewaken dat de in dit document geaccordeerde keuzes op verantwoorde en afgesproken wijze naar de praktijk toe worden vertaald en dat eventuele afwijkingen daarvan worden besproken en gemotiveerd worden gecorrigeerd dan wel gemotiveerd tot aanpassingen in de architectuur(keuzes) leiden.
- Het bespreken, wegen en eventueel accorderen van voorstellen voor grote investeringen in nieuwe software.
- Het inhoudelijk afstemmen van keuzes die moeten worden gemaakt welke verschillende projecten raken.
- Het regelmatig meten van bereikte resultaten en het hierover terugkoppelen naar bestuur en management. Zo zou er op deze manier een permanente monitor-functie kunnen worden gerealiseerd waarmee met name op de doorlooptijd en kosten van projecten kan worden gestuurd die een grote investering vragen. In een gemeente als Rotterdam is deze functie, de IT-monitor, ook zelfs apart benoemd op het concernniveau.

Voorgesteld wordt dit overleg te laten voorzitten door de CIO, die tevens voorzitter is van de Stuurgroep Digitaal Werken, met als leden het hoofd Concernondersteuning, het Hoofd I&A en een informatiearchitect. Laatstgenoemde vertegenwoordigt en koppelt terug naar de afdeling I&A.

Organisatieontwikkeling

Daarnaast gaat het ook om organisatieverandering, waarbij DIV mede onderdeel is, maar niet leidend. Het gaat hierbij om houding en cultuur van alle betrokkenen. Het gaat verder dan alleen Digitaal Werken. Het gaat ook om samenwerking, afspraken maken en nakomen en integraliteit van werkwijzen. Gemeente Lichtstad moet goed nadenken of het organisatieverandering traject binnen het programma Digitaal werken valt of juist daarbuiten (maar onder dezelfde opdrachtgever) wordt georganiseerd.

Het programma Digitaal Werken vraagt onder andere om een fundamentele kijk op de inrichting en ontwikkeling van systemen. Dit in relatie tot de doelen van de organisatie, landelijke ontwikkelingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in de techniek, hergebruik van gegevens en zaakgericht werken. Aan die strategische benadering is door de gemeente Lichtstad nog te weinig aandacht geschonken en de kennis op dat gebied is dan ook ontoereikend. Het verdient de aandacht eerst een overkoepelend plan van aanpak op te stellen en op basis daarvan bepalen of er structureel capaciteit bij de projecten ingehuurd moet worden en deze gaat bijdragen aan het opbouwen en borgen van kennis binnen de eigen gemeente. Op dit moment is er waarschijnlijk niet voldoende kennis in de gemeente Lichtstad aanwezig om het concept van digitaal werken zelfstandig te implementeren. Er is echter veel inzet en kennisopbouw nodig om de gehele route van DSP, DMS en Workflow goed te ondersteunen. Daarbij zijn ook punten als managementrapportage en procesomschrijving en -digitalisering van belang.

6 Besluitvorming en vervolgstappen

In het verlengde van vorenstaande wordt de volgende besluitvorming voorgesteld:

“Stel deze rapportage vast en geef daarmee opdracht aan de CIO tot uitvoering van onderstaande stappen”

Gestart kan worden met de volgende stappen:

Vaststellen Rapport Digitalisering Documentbeheer

De eerst te nemen stap is het eens te worden over de inhoud van dit rapport. Met name in de hoofdstukken vier en vijf wordt veel voor gemeente Lichtstad nieuwe materie, keuzes, uitgangspunten en randvoorwaarden aangeleverd. Maar ook de koers die hierin wordt beschreven en de vervolgstappen (onderstaand) die in het verlengde hiervan zijn geformuleerd dienen te worden vastgesteld. Vooral de consequenties voor de organisatieontwikkeling zullen in een apart document moeten worden uitgewerkt.

Formeer een project en een projectgroep Digitaal Werken

Deze projectgroep kan 100% voortborduren op het werk dat reeds werd verricht vanuit het project Digitalisering Documentbeheer en de I-Visie. De scope zal daarbij zijn op het realiseren van het concept van digitaal werken zoals in dit rapport geschetst.

De ontwikkelingen op het gebied van digitale dienstverlening enerzijds en digitale documenthuishouding anderzijds worden in dit rapport, via uitwerking van het concept van ‘digitaal werken’, nadrukkelijk met elkaar verbonden. Concreet betekent dit: digitaliseer proces voor proces en richt in het kader daarvan eerst per proces de hele (documentaire) informatieketen zo ver als mogelijk van front naar backoffice helemaal digitaal in. Dit ter onderscheid van het alleen in de backoffice digitaliseren (bijvoorbeeld het inscannen van reeds bestaande fysieke bouwdoSSIERS) of het alleen aan de frontoffice digitaliseren (het aanbieden van een elektronisch formulier dat uiteindelijk fysiek verder afgehandeld gaat worden).

De projectgroep krijgt opdracht om de volgorde waarmee de processen zullen worden gedigitaliseerd en de vorm die dit per proces zal krijgen, te onderzoeken. De projectgroep wordt door de stuurgroep geïnitieerd en zal opdracht krijgen bovenstaande in een stapsgewijze aanpak uit te werken en uit te voeren. In de projectorganisatie dienen praktisch ingestelde materiedeskundigen van alle ‘bloedgroepen’ te zijn vertegenwoordigd.

Werk de organisatorische en personele consequenties verder uit

Voordat een gedetailleerd, definitief migratieplan wordt opgesteld, moeten er eerst concreet en harde besluiten m.b.t. de ambitie (wat), uitwerking (hoe) en planning (wanneer) van de e-dienstverlening en I-visie trajecten zijn.

Zodra dat rond is kan een Plan van Aanpak met de consequenties voor Digitaal Werken worden gemaakt om dit alles te faciliteren. Hiermee wordt voorkomen dat dit traject als losstaand project en mogelijk te prematuur wordt opgepakt. Waardoor het verband met andere actielijnen uit o.a. de I-visie niet wordt gelegd. Met als gevolg onvoldoende (concrete) resultaten op een verkeerd tijdstip

Communiceer de besluiten naar de organisatie

Als onderdeel van de bewustwording is het noodzaak (delen uit) dit document breed naar de organisatie te communiceren. Uiteraard zal eerst strategische keuzes gemaakt moeten worden en onderling goed afgestemd moeten worden over de hieruit voortvloeiende consequenties en wie deze uit gaat werken. Het valt als onderdeel hiervan ook aan te bevelen om de essentie van waar in dit document 'ja' tegen wordt gezegd in presentaties voor de afdelingen/ sectoren toe te lichten. Dit kan een opmaat zijn naar de vormgeving van de functie van informatiearchitect.

Start een DIV veranderingstraject

De taken en verantwoordelijkheden van DIV zullen gaan veranderen. Dit betekent dat bezien moet worden welke functies in de SOLL-situatie nodig zijn en welke competenties daarbij horen. Daarna moet onderzocht worden in hoeverre de medewerkers mee kunnen naar de nieuwe digitale DIV-organisatie en wat daarvoor nodig is, in de zin van training, coaching en opleiding. Ook moet beschreven worden hoe DIV naar de nieuwe organisatie toe gaat. Vragen als 'betreft het een reorganisatie?', 'is er nog werk voor mensen die niet meekunnen?' etc. moeten beantwoord worden.

Bijlage A - Begrippenlijst

BPEL	Business Process Execution Language. Is een taal waarmee de uitwisseling van elektronische berichten tussen applicaties op een procesmatige manier kan worden geregeld.
DMS	Document management systeem. Geschikt voor opslag en versiebeheer van elektronisch (aangemaakte) documenten. Door combinatie met routingmodule ook geschikt voor: registratie, inscannen en voortgangsbewaking van post; digitalisering bestuurlijke besluitvorming; digitalisering beleidsvormingsprocessen.
DSP	Documentair Structuur Plan. Plan waarin de relaties tussen processen en hun documenten en vervolgens tussen documenten en hun bewaartermijnen worden vastgelegd.
EbXML	Electronic Business using XML. Een door OASIS en ISO gestandaardiseerde en op XML (zie hieronder) gebaseerde set aan afspraken benodigd om elektronisch zaken te kunnen doen. Deze gaat deels terug op de oudere standaard EDI (wat staat voor Electronic Data Interchange) en gaat nu door als de ISO 15000-standaard.
RMA	Record management applicatie. Software waarmee digitaal archief kan worden beheerd. Komt vaak voor in combinatie met een DMS.
SOA/SGA	Service Oriented Architecture / Service of Dienst Georiënteerde Architectuur. Architectuurprincipe dat is gebaseerd op de toepassing en het gebruik van webservices.
SOAP	Simple Object Activity Protocol. Communicatieprotocol waarmee op een gestandaardiseerde manier XML berichten kunnen worden verpakt en kunnen worden uitgewisseld.
UDDI	Universal Description, Discovery and Integration. Is een op XML gebaseerd register voor bedrijven (wereldwijd), waarmee het mogelijk is voor deze bedrijven om zichzelf en de diensten (webservices) die ze leveren, via het Internet te presenteren. UDDI wordt wel beschouwd als een combinatie van telefoonboek en gouden gids: zoeken op bedrijf, product, dienst (webservice) en locatie is mogelijk.
WFM	Workflow management. Overkoepelende term voor dat geheel van voorzieningen (organisatorisch en technisch) waarmee aan de sturing van de processen (geautomatiseerd) vorm gegeven kan worden.
WFMS	WFM systeem. Software waarmee (de uitvoering van) processtappen kunnen worden geautomatiseerd, zodat er sprake is van processturing.

WS	Webservices. Op de standaarden en protocollen van het internet (ww web) gebaseerd concept van gestandaardiseerde uitwisseling van gestandaardiseerde berichten. Maakt 'codeloze' communicatie tussen bestaande applicaties mogelijk. Basisprincipe achter BPEL.
WSDL	Webservices Description Language. Taal waarmee wordt beschreven hoe de webservices moeten worden uitgevoerd.
XML	Extensible Markup Language. Een standaard voor digitale berichtopslag en communicatie. XML is een metataal die de content (structuur en elementen) van een gegevensverzameling beschrijft omgeacht de vormgeving waarin deze verzameling wordt gepresenteerd. Vorm en inhoud zijn gescheiden, de vormkenmerken worden opgenomen in stylesheets (CSS, XSL). De vorm kan worden aangepast aan het medium. Dezelfde gegevens kunnen dan wisselend (tekstdocument, website, telefoon) worden gepresenteerd).