

De gemeentelijke midoffice en het KlantContactCentrum

Op weg naar de e-gemeente

De gemeentelijke midofficearchitectuur evolueert en mede door de ANDEZ-aanbestedingstrajecten groeit het aantal implementaties. De auteur schetst het ontstaan van het midofficeconcept, de invulling van een 'dunne' en een 'dikke' midoffice, bijbehorende migratiebewegingen en de relatie met het gemeentelijke KlantContactCentrum.

Adrie Spruit

Hoe richt je de gemeentelijke organisatie zo in dat er een effectieve elektronische gemeente ontstaat, aan de voorkant klantgericht en intern wat betreft de afhandeling van zaken efficiënt? Dat is een vraag voor gemeentelijke bestuurders en managers en degenen die de werkprocessen organiseren en de ondersteunende informatiesystemen ontwerpen. EGEM, het landelijke programma dat gemeenten ondersteunt bij het verbeteren van de dienstverlening door de inzet van ICT, heeft daarom de Referentiearchitectuur elektronische gemeenten (RefaG) ontwikkeld. De basis van die architectuur is het gemeentelijke midofficeconcept.

Wel of niet kantelen?

Eind 2002 presenteerde het Ministerie van BZK het rapport *Architectuur elektronische overheid* (Van den Dool e.a., 2002). Daarin werden conclusies getrokken over een vernieuwde inrichting van overheidsorganisaties. Het kantelen van de sectoraal ingerichte afdelingen naar een organisatiebrede klantgerichte organisatie werd beoordeeld als nog te complex en te ingrijpend voor de eerstkomende jaren. Het advies was om die afdelingen nog niet te kantelen, maar wel te investeren in een koppeling met de deels al wel richting de klant gekantelde frontoffice. Die

kanteling was onder andere al ingevuld met de gemeentelijke website en de vervanging bij veel gemeenten van over meerdere locaties verdeelde afdelingsbalies door één centrale balie. Het BZK-advies legde de basis voor het ontstaan van de elektronische midoffice.

Front- en backoffice

Om de elektronische midoffice in de juiste context te plaatsen is het belangrijk duidelijk te zijn over wat we binnen het gemeentelijke architectuurmodel verstaan onder de front- en de backoffice. De backoffice is het deel van de organisatie waarin zich de vakgerichte sectorale afdelingen bevinden. Deze afdelingen werken met specifieke taakgerichte informatiesystemen die primair op afdelingsniveau – en dus niet bij voorbaat gemeentebreed – beschikbaar zijn.

De frontoffice is het deel van de organisatie waar de klantcontacten plaatsvinden. Voor klantcontacten via internet zien we daar de al genoemde website, met op systeemniveau de publicatiefunctie van het contentmanagementsysteem (CMS). De website biedt een webintake met elektronische formulieren voor het aanvragen van producten. Om bij die producten te komen zien we vraaggeleiding in de vorm van een lijst met veelgestelde vragen (FAQ), toelichtende overheidsinformatie

Samenvatting

Om te komen tot een effectieve, efficiënte en klantgerichte elektronische gemeente heeft EGEM een architectuur ontwikkeld gebaseerd op het gemeentelijke midofficeconcept. De belangrijkste onderdelen van de midoffice zijn een message broker die de informatiesystemen in de frontoffice met die in de backoffice verbindt, een zakensysteem en een gegevensmagazijn. Deze systemen worden stapsgewijs ingezet om de gemeentelijke dienstverlening te verbeteren.

over onder andere wet- en regelgeving en de elektronische productcatalogus.

De 'dunne' midoffice

Het advies om de front- en de backoffice te koppelen leidde tot de vraag hoe dat te realiseren was. Samen met gemeenten werkte EGEM daarvoor het gemeentelijke midofficeconcept uit. Daarin verbindt een *message broker*, een soort makelaar voor het routeren van elektronische berichten, de informatiesystemen in de frontoffice met die in de backoffice. De broker leidt een elektronische aanvraag die in de frontoffice binnenkomt, als een elektronisch bericht door naar een applicatie in de backoffice, waar de afhandeling plaatsvindt.

Naast de broker bevat de midoffice een zakensysteem en een gegevensmagazijn. Als generieke gemeentebrede oplossingen ontstonden deze systemen vanuit de wens om in de frontoffice de dienstverlening via internet te verbeteren. Zoals we zullen zien bij het KlantContactCentrum, zijn deze systemen uiteindelijk ook nodig om de dienstverlening via de andere kanalen te verbeteren.

Betere dienstverlening en administratieve lastenverlichting vragen om gemeentelijke formulieren die elektronisch zijn en die tevens al beschikbare gegevens hergebruiken. Dat laatste wordt mogelijk door in een centraal gegevensmagazijn de gemeentelijke basisgegevens te ontsluiten voor gebruik in de frontoffice. Zo wordt voorinvulling van gegevens mogelijk, ook wel *prefill* genoemd. Adresgegevens bijvoorbeeld worden dan automatisch in het formulier ingevuld (zodra in dit geval de klant bekend is). Ook wordt het zo mogelijk bij een webintake gegevens direct al bij het invullen te controleren (en de klant vervolgens te wijzen op eventuele fouten). Dit zijn niet alleen voor de burger verbeteringen, ze vergroten ook de interne efficiëntie. Gegevenscontroles die voorheen in de backoffice plaatsvonden, worden in de frontoffice geautomatiseerd of worden in de midoffice uitge-

voerd door generalisten die daarvoor de beschikking hebben over het gegevensmagazijn.

Is een aanvraag in de vorm van een ingevuld e-formulier eenmaal binnen, dan registreert het zakensysteem de aanvraag als een af te handelen zaak. Na doorgeleiding van het formulier naar de backoffice start daar de afhandeling. Vanuit die backoffice wordt vervolgens ook de voortgang van de afhandeling in het zakensysteem geregi-

Achtergronden van gemeentelijk KlantContactCentrum

In 2005 bracht de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (ook wel commissie Jorritsma genoemd) in opdracht van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) het rapport *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten* uit. De kernboodschap van het rapport was dat de gemeenten binnen tien jaar dé poort tot de overheid zouden moeten worden, onder andere door het maken van vergaande afspraken over standaardprocessen en -producten, over de wijze van samenwerken en over gezamenlijk opdrachtgeverschap.

In 2006 werd de VNG-visie overgenomen in de landelijke bestuurlijke verklaring *Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid*.

Een en ander is vervolgens onder de hoede van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten van gemeenten (VDP) uitgewerkt tot een concept voor de invulling van een nieuwe gemeentelijke frontoffice. Dit concept is beschreven in de publicatie *Gemeente heeft Antwoord*®, het *klantcontactcentrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid*.

Inmiddels wordt het concept overheidsbreed uitgewerkt, onder andere door het ICTU-programma 'Overheid heeft Antwoord'.

streerd. Vaak gebeurt dat in eerste instantie nog handmatig, maar het kan ook elektronisch door de backofficeapplicatie die de afhandeling verzorgt aan het zakensysteem te koppelen.

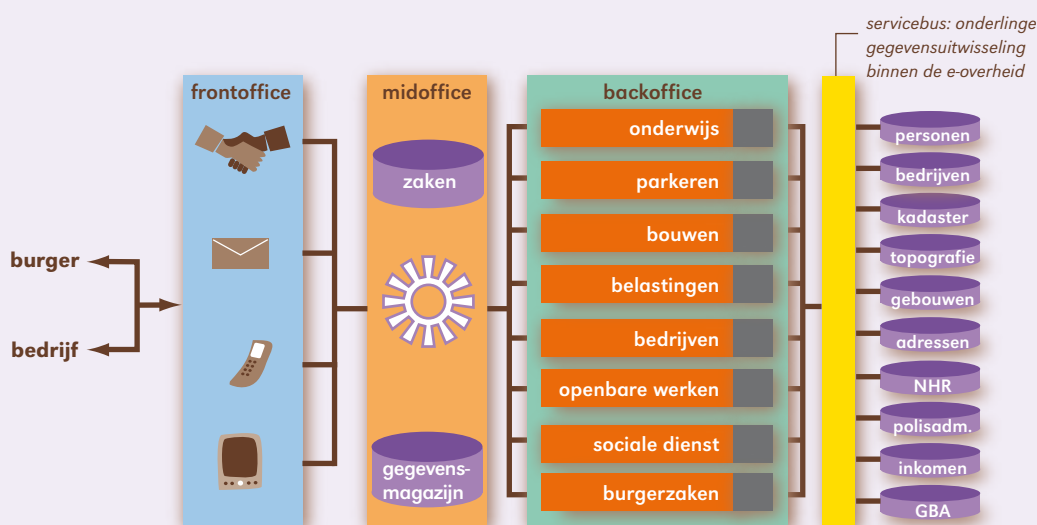
Wanneer de voortgang in het centrale zaken-systeem zo wordt vastgelegd, kunnen alle betrokkenen de status van een aanvraag volgen. Intern zijn dat de medewerkers, maar wanneer het zaken-systeem via internet wordt ontsloten, kan ook de klant inzage krijgen in de status van zijn aanvraag. Met de broker, het zakensysteem en het gegevensmagazijn is de 'dunne' midoffice ingevuld en is de basis van de gemeentelijke midofficearchitectuur in beeld (zie figuur 1).

Conceptueel groeimodel en pragmatische aanpak in de praktijk

Het ontwikkelpad, dat hier op conceptueel niveau wordt beschreven, kent in de praktische uitwerking een groot aantal varianten. Bij de implementatie ervan kiezen gemeenten voor pragmatische stappen. Die passen op hoofdlijnen binnen dit groeimodel, maar sluiten vooral ook aan op de eigen uitgangssituatie en ambities en gaan uit van de eigen mogelijkheden en beperkingen. We zien

dan ook een tijdsverschil tussen het aanschaffen van nieuwe systemen voor de midoffice en het maximaal benutten van deze systemen. Dankzij de aanschaf ontstaan de mogelijkheden. Vervolgens volgen gemeenten een eigen tempo om die mogelijkheden gefaseerd in gebruik te nemen. De broker bijvoorbeeld zal in eerste instantie slechts een beperkt aantal elektronische formulieren, voor dus een beperkt aantal producten en processen, doorgeleiden naar backofficeapplicaties, terwijl andere elektronische formulieren in zo'n fase dan wellicht nog gewoon worden afgedrukt om vervolgens als papieren documenten de organisatie in te gaan. Iets vergelijkbaars zagen we al bij het zaken-systeem. Vaak worden de vinkjes voor de voortgang daarin eerst nog gewoon met de hand gezet. Pas later worden systemen voor de afhandeling zo gekoppeld dat dit elektronisch gebeurt. Als dat systemen zijn voor specifieke producten en processen, kan ook hier stapsgewijs per product worden 'bijgeschakeld'.

Bij het gegevensmagazijn hoort ook zo'n pragmatische aanpak. Dat magazijn wordt in eerste instantie slechts gevuld met kopieën ('koude' gegevens) van de basisgegevens in de sectorale systemen (zoals het burgerzakensysteem oftewel de Gemeentelijke Basis Administratie, GBA). Begonnen wordt met het via het gegevensmagazijn ontsluiten van die gegevens die in de frontoffice nodig zijn voor de eerste elektronische formulieren. Ook hier is dus weer sprake van een stapsgewijze aanpak per product en proces.



Figuur 1. De basisarchitectuurplaat van EGEM met het gemeentelijke front-, mid- en backofficeconcept

Zolang het gegevensmagazijn nog kopieën van gegevens bevat, blijven de mutaties in de sectorale systemen plaatsvinden. Deze bevatten dus nog steeds de oorspronkelijke en 'warme' basisgegevens. Een meer volledige migratie van de basisgegevens vanuit de min of meer verkokerde gegevenshuishouding in de backoffice naar het centrale en voor de gehele organisatie beschikbare gegevensmagazijn volgt later. Als het zover is, verhuizen de 'warme' basisgegevens naar het gegevensmagazijn en wordt dit magazijn ook de centrale oplossing voor de oorspronkelijke gegevens. Bij de ANDEZ-aanbestedingstrajecten¹ is de gefaseerde stapsgewijze aanpak eveneens de achterliggende gedachte. De essentie is altijd dat als de systemen en de mogelijkheden eenmaal beschikbaar zijn, gemeenten die vervolgens in hun eigen tempo gaan benutten, stapsgewijs, per soort migratie en per product en proces.

De 'dikke' midoffice

De gedachte achter de 'dikke' midoffice is dat eenvoudige afhandelingssystemen in de backoffice daar worden weggehaald om vervolgens – zoveel mogelijk geautomatiseerd – een plek in de midoffice te krijgen. Daarvoor zijn aanvullend op de al besproken message broker, het zakensysteem en het gegevensmagazijn de volgende generieke geautomatiseerde functies nodig: klantcontactenbeheer; procesorkestratie en werkstroombesturing (workflowmanagement); contentbeheer voor de website, als onderdeel van het al genoemde CMS en waarvan we de publicatiefunctie al in de frontoffice tegenkwamen (soms wordt het CMS als geheel in de frontoffice gepositioneerd); en documentbeheer.

Klantcontactenbeheer

In het klantcontactensysteem, ook wel benoemd als relatiebeheer of *customer relations management* (CRM), worden klantcontacten, te beantwoorden vragen en met de klant gemaakte afspraken vastgelegd. De afhandeling van de vragen en afspraken wordt bewaakt vanuit casemanagement, een bekende functie van CRM-systemen. Een vraag of afspraak is dan in de context van casemanagement een 'kleine zaak' waar af te handelen vervolgcacties bij horen.

Anders dan wat bij veel CRM-applicaties gebruikelijk is, worden in het gemeentelijke klantcontactensysteem van de klanten geen basisgegevens vastgelegd. Die bevinden zich in het gegevensmagazijn.

Procesorkestratie

De functionaliteit voor het aansturen van elektronische processen wordt ook wel *business process management* (BPM) genoemd. Het is naast de message broker, zoals we al bij de dunne midoffice zagen, onderdeel van de broker (of brokeromgeving). Afhankelijk van hoe ver een gemeente is met het digitaliseren van de werkprocessen, zorgt de BPM-functie ervoor dat geautomatiseerde processtappen in de juiste volgorde en samenhang worden uitgevoerd.

In de toekomst zal procesorkestratie met de BPM-functie vooral worden ingevuld met – zoveel mogelijk generieke – webservices voor het uitvoeren van geautomatiseerde processtappen. Op dit moment wordt die ontwikkeling nog geremd door de nog zeer beperkte beschikbaarheid in het gemeentelijke veld van standaardwebservices.

Workflowmanagement (WfM)

Workflowmanagement (WfM) is een variant op BPM waarbij een deel van de uit te voeren taken bij de medewerkers wordt belegd. Daarom spreekt men wel van *human* workflowmanagement. Het WfM-systeem stelt vast welke taken of processtappen door wie in welke rol moeten worden uitgevoerd. Taken worden vervolgens als onderdeel van een elektronische werkstroom naar de juiste medewerkers gerouteerd en komen daar met de juiste te behandelen documenten in een elektronische IN- of takenbak terecht. Hier ligt een duidelijke relatie met documentenbeheer. WfM-functionaliteit is dan ook vaak onderdeel van een documentmanagementsysteem (DMS).

»Voor de realisatie van een KCC zijn midofficesystemen broodnodig«

Het inzetten van WfM is eenvoudiger dan het – in combinatie met webservices – inzetten van BPM. Gemeenten vullen de eerste stappen op weg naar de digitalisering van hun werkprocessen daarom vaak in met implementaties van human workflows. Zowel bij BPM als WfM kan de uitvoering zo nodig worden bijgestuurd, bijvoorbeeld als de voortgang en een te halen eindtermijn daar aanleiding voor zijn. Daarbij wordt wel de informatie over de af te handelen zaken gebruikt zoals vastge-

1. Voor de aanschaf van software voor informatiesystemen werken gemeenten samen in een paar samenwerkingsverbanden. Dat zijn D!Impact en GovUnited en de zogenoemde ANDEZ-aanbestedingen. De ANDEZ-trajecten staan voor gelegenheidscoalities waarbij een aantal gemeenten samen een aanbesteding doen. EGEM begeleidt deze trajecten.

legd in het zakensysteem. Ook bij BPM en WfM blijft het zakensysteem dus bepalend.

Contentbeheer van de website

Het CMS is de gemeentebrede oplossing voor het ontwikkelen, opslaan, beheeren en publiceren van de inhoud van de gemeentelijke website.

Documentmanagementsysteem (DMS)

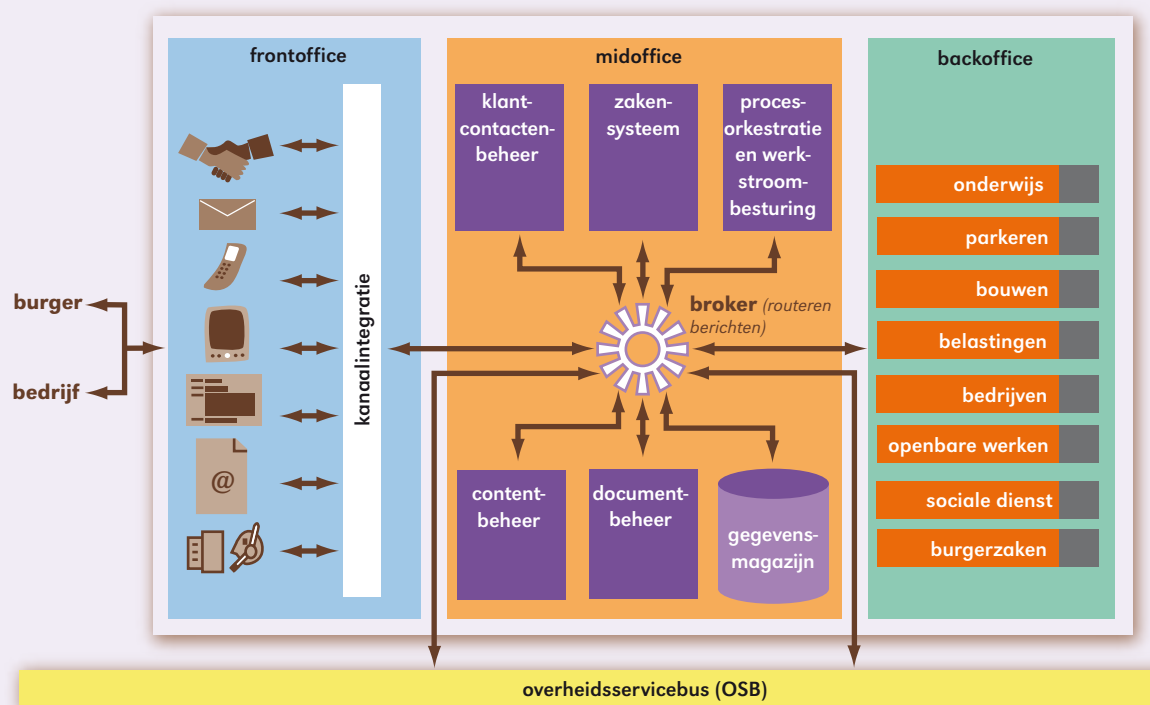
Het DMS is de gemeentebrede oplossing voor het opslaan, beheeren en archiveren van documenten. Versie- en toegangsbeheer zijn daar onderdelen van, evenals dossiervorming en functionaliteit voor het scannen en registreren van per post binnengekomen stukken. Als centrale oplossing in de midoffice ontsluit het DMS documenten en dossiers voor alle gemeentelijke processen.

De 'generieke applicatie'

De essentie van de dikke midoffice is om met generieke in de midoffice beschikbare systemen en systeemcomponenten eenvoudige afhandelingssystemen uit te voeren die voorheen in de

backoffice plaatsvonden. Belangrijk daarvoor is de 'generieke applicatie'. Dit begrip staat voor de mogelijkheid om met de nu beschikbare generieke functies van de midofficesystemen, zoals BPM, WfM, DMS en het zakensysteem, per product een maatwerksysteem samen te stellen. Zo'n applicatie ontstaat door het combineren, configureren en parametriseren van onderdelen van de verschillende systemen. Met het resultaat worden eenvoudige afhandelingssystemen die voorheen door specialisten in de backoffice werden uitgevoerd, voortaan – en bij voorkeur geheel geautomatiseerd – in de midoffice uitgevoerd. Specifieke systeemfuncties die dergelijke processen voorheen in de backoffice ondersteunden, worden zo vervangen door generieke en dus herbruikbare systeemfuncties in de midoffice. Hiermee hebben we op hoofdlijnen het beeld van de dikke midoffice compleet (zie figuur 2).

De zojuist geschetste migratie van processen en functies van systemen van de back- naar de midoffice maakt niet alleen de midoffice 'dikker', maar ook de backoffice 'dunner'. Die backoffice zal voorlopig echter niet verdwijnen. Specialistische taken en systemen blijven in de backoffice. Wel zal naarmate de beschikbaarheid van generieke systeemfuncties in de midoffice groeit, zowel de front- als de backoffice daarvan in toenemende mate gebruik gaan maken.



Figuur 2. De gemeentelijke architectuurplaat met de functies in de dikke midoffice

Gemeentelijk KlantContactCentrum (KCC)

De besproken midofficesystemen zijn ontstaan vanuit de behoefte aan centrale opslag en ontsluiting van gegevens die nodig zijn voor elektronische dienstverlening in de frontoffice. Ook organisatorische ontwikkelingen om de gemeentelijke dienstverlening te verbeteren waren van invloed, zoals het ontstaan van callcenters en het streven naar sneller en directer afhandelen van vragen en aanvragen van burgers. Op bestuurlijk niveau leidden die organisatorische ontwikkelingen tot het ontstaan van het concept van het gemeentelijke KlantContactCentrum (KCC).

Het ontstaan van het KCC is een ontwikkeling aan de frontofficekant van de gemeentelijke organisatie. Het concept is in eerste instantie door de gemeenten zelf uitgewerkt. Het houdt het volgende in:

1. Gemeentelijke onderdelen die zich met de klantcontacten bezighouden, worden bijeengeplaatst in een herkenbare organisatorische eenheid.
2. Die eenheid handelt eenvoudige vragen en aanvragen zoveel mogelijk zelf af alvorens de mid- en/of de backoffice in te schakelen.
3. Het KCC is makkelijk en via meerdere kanalen bereikbaar.
4. De inhoud van de interactie tussen gemeente en klant is kanaalonafhankelijk.

Het resultaat moet zijn dat:

1. de klant ongeacht het gebruikte kanaal een herkenbare en goed vindbare partij aantreft waar deze voor al zijn contacten met de gemeente terecht kan;
2. de klant uiteindelijk voor in ieder geval het eerste (initiële) contact met de overheid aan één zo'n ingang genoeg heeft;
3. de klant beter en sneller wordt geholpen en de inhoud daarbij onafhankelijk is van het gebruikte kanaal;
4. de gemeentelijke medewerkers in de mid- en de backoffice worden ontlast waardoor de efficiëntie van de gemeentelijke organisatie toeneemt.

Opzet van KlantContactCentrum

Naast de centrale fysieke balies zal het callcenter een belangrijk onderdeel van het gemeentelijke KCC worden. Daar komen in principe alle telefonische klantcontacten binnen. Verbond in de oude situatie de telefoniste vrijwel alle telefoontjes nog door, in de nieuwe situatie zorgt een supportteam ervoor dat eenvoudige vragen en aanvragen zoveel mogelijk al direct binnen het KCC worden afgehandeld.

Op dezelfde manier kan met papieren post worden omgegaan. De medewerkers van de postkamer bezorgen niet meer alle post ongezien bij de afdelingen. Brieven met eenvoudige vragen en aanvragen kunnen binnen de structuur van het KCC worden afgehandeld. Want het principe van het KCC is dat er één organisatorische eenheid is die

NORA en RefaG

In oktober 2006 verscheen de 1.0-versie van de Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA), na een opdracht daartoe van het Ministerie van BZK aan ICTU². NORA beschrijft een landelijk architecturaal kader voor de e-overheid en bestaat uit ontwerpprincipes, bijbehorende modellen en standaarden.

Omdat NORA een algemene architectuur beschrijft die van toepassing is op alle typen overheidsorganisaties, kan per bestuurslaag een nadere uitwerking worden gemaakt.

De Referentiearchitectuur elektronische gemeente (RefaG), waar de midofficearchitectuur een onderdeel van is³, is zo'n uitwerking. RefaG is dus in lijn met NORA, die op haar beurt weer aansluit op een Europese referentiearchitectuur die is vastgelegd in het European Interoperability Framework en de Europese Architecture Guidelines.

verantwoordelijk is voor wat kan worden benoemd als de eerstelijnsafhandeling van alle klantcontacten, of deze nu via de post, de telefoon, internet of een fysieke balie verlopen.

Veel burgers waarderen de mogelijkheid om voor hun contacten met de overheid internet te gebruiken, zo blijkt uit onderzoek (Van Dijk, Hanenburg & Pieterse, 2006). Wanneer de gemeentelijke website de juiste informatie bevat, kunnen burgers de antwoorden op veel van hun vragen zelf vinden en kunnen ze vaak ook de producten die ze zoeken zelf vinden. Dat werkt prettig en snel voor de burger, maar ontlast tevens de gemeentelijke organisatie. De gemeentelijke website kan daartoe worden voorzien van een FAQ, een lijst met door de klant veelgestelde vragen (Frequently Asked Questions) en uiteraard de antwoorden daarop.

KlantContactCentrum en midofficesystemen

Belangrijk is dat het voor de klant niet meer mag uitmaken welk kanaal deze kiest. In elke situatie moet de gemeente op de klant reageren met

2. ICTU is de organisatie waar veel landelijke programma's voor het ontwikkelen van de e-overheid, waaronder ook EGEM, zijn ondergebracht (www.ictu.nl).

3. Andere onderdelen van de RefaG zijn het Architectuurmodel Gemeentelijke e-Dienstverlening (midoffice), het Referentiemodel van het Stelsel van Gemeentelijke Basisgegevens (RSGB), StUF (het Standaard Uitwisselings-Formaat), standaard e-formulieren en processen en de Handreiking Strategie-Gemeente (zie www.egem.nl/kennisbank/architectuur-e-gemeente).

dezelfde actuele en betrouwbare informatie. Dat lukt alleen met informatie die uit dezelfde bron komt. Hier zien we dan ook hoe belangrijk het is om voor de realisatie van een KCC de besproken midofficesystemen zoals het zakensysteem, het gegevensmagazijn en het klantcontactensysteem beschikbaar te hebben.

Met het klantcontactensysteem ziet de KCC-medewerker welke klant hij voor zich heeft, welke contacten er eerder zijn geweest en welke afspraken met de klant zijn gemaakt. Met het gegevensmagazijn heeft de medewerker direct alle basisgegevens bij de hand. En in het zakensysteem ziet de medewerker hoe het staat met de afhandeling van een aanvraag waarover de klant belt (of zich aan de balie vervoegt of schrijft).

Als gemeenten de komende jaren een klantcontactcentrum gaan opzetten, zal het elektronische gereedschap daarvoor al beschikbaar zijn bij die gemeenten die hun elektronische midoffice tegen die tijd goed hebben gevuld. Gemeenten die nu zover nog niet zijn, staan dus wat betreft hun midofficearchitectuur voor een forse en hopelijk stimulerende uitdaging.

Conclusie

De gemeentelijke midofficearchitectuur, de bijbehorende generieke systemen en de stapsgewijze inzet van deze systemen voor de gemeentelijke producten en processen vormen een ontwikkelingstraject dat gericht is op verbetering van de gemeentelijke dienstverlening. Samengevat bestaat het traject uit de volgende ontwikkelingen:

- De 'dunne' midoffice verbindt de (elektronische) frontoffice met de systemen in de backoffice.
- Het gegevensmagazijn en het zakensysteem ontsluiten basisgegevens en statusinformatie over aanvragen voor gebruik in de elektronische frontoffice.
- De generieke systemen in de 'dikke' midoffice zijn beschikbaar voor het breed ondersteunen van elektronische dienstverlening via het internetkanaal.
- Met de invulling van de 'dikke' midoffice ontstaat tevens een generiek platform voor het naar voren halen van eenvoudige afhandelingsproces-

sen die voorheen door specialisten in de backoffice werden uitgevoerd. In de nieuwe situatie worden ze – bij voorkeur geheel geautomatiseerd – in de midoffice uitgevoerd.

- Tevens ontsluiten de generieke midofficesystemen de gegevens die de medewerkers in het Klant-ContactCentrum in de frontoffice nodig hebben.
- De midofficesystemen stellen gemeenten in staat stapsgewijs en in een eigen tempo de eigen e-gemeenteomgeving in te vullen en door te ontwikkelen.
- Het hier geschetste op de midofficearchitectuur gebaseerde ontwikkelpad is daarmee een flexibele aanpak die goed past bij de grote variatie in zowel schaalgrootte als mogelijkheden van de Nederlandse gemeenten.

Reviewer Pascal Huijbers

Literatuur

- Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid* (2006). Landelijke bestuursverklaring. Commissie Gemeentelijke Dienstverlening (2005). *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten: Visie 2015*. Dijk, J.A.G.M. van, M.H.N. Hanenburg & W.J. Pieterse (2006). *Gebruik van Nederlandse Elektronische Overheidsdiensten in 2006*. Enschede: Universiteit Twente.
- Dool, F. van den (2002). *Architectuur elektronische overheid: Samenhang en Samenwerking*. In opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directie Informatiebeleid Openbare Sector (DIOS). Verdonck Klooster & Associates.
- EGEM (2006). *Architectuur Model Gemeentelijke E-Dienstverlening: Project Referentiemodel Midoffice ten behoeve van Gemeenten*. Den Haag: EGEM.
- EGEM (2007). *Handreiking Strategie elektronische gemeente*. Den Haag: EGEM.
- EGEM (2007). *Referentiemodel Stelsel van Gemeentelijke Basisgegevens*. Den Haag: EGEM.
- Vereniging Directeuren Publieksdiensten, Vereniging van Nederlandse Gemeenten & Programma Contactcenter Overheid (2007). *Gemeente heeft Antwoord©: Het klantcontactcentrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid*. Utrecht, www.e-overheid.nl/data/files/cco/Antwoord%20opmaak%20def%20cover.pdf.

Links

www.ictu.nl
www.egem.nl/kennisbank/architectuur-e-gemeente

Adrie M.J. Spruit

is adviseur architectuur bij het landelijke programmabureau EGEM (onderdeel van de stichting ICTU in Den Haag).
 E-mail: adrie.spruit@ictu.nl.