

Midoffice en GEMMA

Interview met Adrie Spruit, KING



**KWALITEITS
INSTITUUT
NEDERLANDSE
GEMEENTEN**

Wat is een midoffice in de context van GEMMA?

De term midoffice staat voor een concept oftewel een oplossing op hoofdlijnen voor het verbinden van een niet klantgeoriënteerde backoffice met een wel klantgeoriënteerde frontoffice. Er zijn nogal wat misverstanden in omloop over dit binnen GEMMA (GEMeentelijke ModelArchitectuur) uitgewerkte concept. Zo verstaan sommigen er een afdeling onder. Anderen vatten het concept op als een pleidooi voor de aanschaf van software in de vorm van een suite of all-in-one-oplossing. Ook zien sommigen het als een architectuur die niet servicegeoriënteerd is. Binnen de GEMMA echter wordt dat allemaal NIET bedoeld met het midofficeconcept. Zie hiervoor ook het document *Hoe maak ik een architectuurplaat voor mijn eigen gemeente?*¹

Als je uitgaat van de essentie van het midoffice-concept en de op te lossen situatie waarvoor BZK het destijds adviseerde, dan is er eigenlijk geen alternatief. Het BZK-rapport *Architectuur e-overheid*² uit 2002 stelde vast dat de vakafdelingen van overheidsorganisaties - tezamen de backoffice vormend - waren georganiseerd naar beleidssectoren en dat het veranderen van die oriëntatie complex en tijdrovend zou zijn en daarom ongewenst. Maar voor een goede dienstverlening moest diezelfde backoffice wel naar de klant en dus de frontoffice ontsloten

worden. En dat is wat het midoffice-concept doet, niet meer en niet minder. Daarom vraagt de invulling van het midoffice-concept om 1) een verbindingsfunctie (in ICT-termen een broker) en 2) generieke organisatiebrede informatiesystemen. Deze systemen ontsluiten de gegevens die voorheen verstopt zaten in systemen op afdelingsniveau, naar zowel de gehele organisatie als de klant. Dat laatste is nodig voor een goede externe dienstverlening. Ik ken geen ICT-omgevingen van op dienstverlening gerichte overheidsorganisaties die niet deze elementen bevatten.

Welke overheidsinstanties gebruiken het?

Veel gemeenten richten hun informatievoorziening in volgens dit concept.

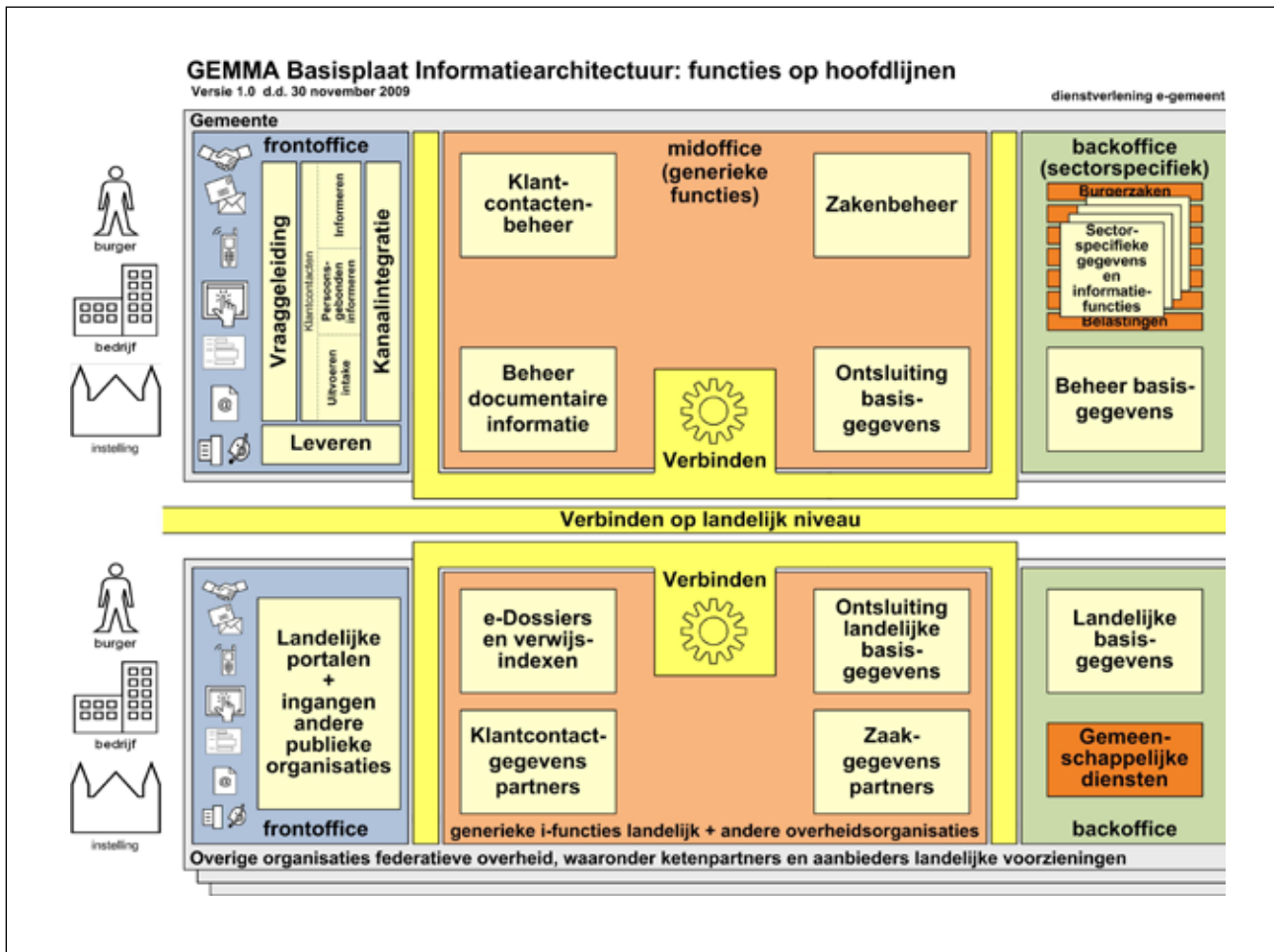
De vraag klinkt overigens alsof de term midoffice een synoniem is voor een softwarepakket. Dat is niet het geval. Het concept kun je invullen met meerdere varianten software.

Zijn er gemeenten waar het uitstekend functioneert en gemeenten waar het maar niet wil lukken?

Er zijn vooral grote verschillen in de fase waarin gemeenten zich bevinden. Sommigen zijn al heel ver, anderen zijn nog maar net begonnen. Dat heeft echter minder te maken met het concept midoffice en meer met alle uitdagingen waarvoor gemeenten staan om een succesvolle e-gemeente te worden.

Wat zijn dan de succes- en faalfactoren?

Voor zover daar in het verleden onderzoek naar is gedaan bleek daaruit dat kennis en capaciteit van belang zijn. Niet alle gemeenten hebben de kennis, de menskracht en de



Het realiseren van een goede e-overheidsorganisatie vraagt in ieder geval om het doorvoeren van grote veranderingen, niet alleen met betrekking tot ICT, maar juist ook in de manier van werken.

financiële middelen beschikbaar om alle uitdagingen en ontwikkelingen met betrekking tot de e-overheid voldoende en voldoende tijdig op te pakken. Daarnaast zijn ambitie en betrokkenheid van belang. De gemeente moet het zelf willen en bestuur en management moeten de uitdagingen willen aangaan. Belangrijk is ook het volwassenheidsniveau van zowel de organisatie als de al bestaande informatiehuishouding. Als de organisatie een

sectoraal verkokerd karakter heeft en men gewend is alles nog op afdelingsniveau te organiseren, dan is het lastig om ineens over te schakelen op organisatiebrede oplossingen. Ook het koppelen van systemen naar partnerorganisaties en landelijke e-overheidsvoorzieningen is dan veelal lastig, bijvoorbeeld door het ontbreken van een goede organisatiebrede infrastructuur.

Tenslotte is het van belang dat de organisatie de flexibiliteit en het vermogen heeft te veranderen. Dat is ook een kwestie van cultuur en attitude. Het realiseren van een goede e-overheidsorganisatie vraagt in ieder geval om het doorvoeren van grote veranderingen, niet alleen met betrekking tot ICT, maar juist ook in de manier van werken. Werkprocessen veranderen, er is meer in- en externe samenwerking nodig en medewerkers gaan andere rollen invullen. Frontofficemedewerkers voor het nieuwe Klantcontactcentrum bijvoorbeeld zijn geen specialist meer maar generalist, maar moeten weer wel de organisatie heel goed kennen.

Kun je enkele gemeenten of provincies noemen waar het uitstekend functioneert?

In *GEMMA in de praktijk*³ doen wij verslag van hoe de gemeenten Nijmegen, Zoetermeer en Hellendoorn het midoffice-concept met succes invullen.

Als na onze uitleg nog reële problemen resteren, dan proberen we die op te lossen en nemen dat mee in volgende versies van de GEMMA-architectuur.

Wat kunnen andere gemeenten daarvan leren?

Dat werken onder architectuur en het daarbij volgen van GEMMA helpt.

Maar ook dat het niet simpel is (zie ook antwoord succes- en faalfactoren) en dat het om veel meer gaat dan ICT alleen.

Wat hebben gemeenten ontwikkeld als ze geen midoffice hebben?

Sommigen zeggen dat ze geen midoffice hebben of willen. Toch zie je ook daar de genoemde verbindingfunctie (broker) plus generieke voorzieningen die gegevens welke ontsluiten naar de hele organisatie en de klant.

Zijn er nog doorontwikkelmogelijkheden?

Het midoffice-concept is geen beperkend concept. Voorlopig is geen enkele gemeente klaar. Binnen het concept kan een gemeente in principe elke ambitie realiseren. Zo positioneren wij bij service oriëntatie een service-catalogus in de midoffice. Ook generieke webservices horen daar thuis, terwijl sectorspecifieke web services gekoppeld zijn aan vakafdelingen en dus een plek in de backoffice krijgen. Alleen bij grote uitvoeringsorganisaties is het midoffice-concept soms minder aan de orde. Maar dat geldt dan al direct en niet nadat men eerst heeft ingezet op het concept om vervolgens tegen de grenzen ervan op te aanlopen. Als een grote uitvoeringsorganisatie maar enkele producten heeft, en niet enkele honderden zoals een gemeente, en zo'n uitvoeringsorganisatie levert die paar producten in grote aantallen, dan is de situatie anders. Veelal zal zo'n organisatie de bijbehorende massale werkprocessen ook klantgeoriënteerd kunnen uitvoeren zonder dat daarvoor een virtuele 'tussenomgeving' als de midoffice nodig is. Want vaak is er dan geen onderscheid tussen niet-klantgeoriënteerde sectorspecifieke ICT-oplossingen en generieke organisatiebrede oplossingen die wel klantgeoriënteerd zijn. In het gemeentelijke werkveld komen we dergelijke organisaties echter niet tegen. Daar

hebben vakafdelingen in het verleden hun ICT altijd eerst met systemen per sector opgezet.

Hoe zit het met NORA en GEMMA?

GEMMA sluit aan op NORA, maar NORA beschrijft niet expliciet een midoffice-concept en GEMMA is ook niet hetzelfde als NORA. De GEMMA midofficearchitectuur is een uitwerking voor de gemeentelijke bestuurslaag die aansluit op NORA. Andere bestuurslagen zoals de provincies en de waterschappen kennen ook zo'n aanvullende uitwerking.

Hoe is de relatie tussen midoffice en ruimtelijke ordening?

Ik kwam onlangs een enigszins gefrustreerde ambtenaar tegen, die het maar niks vond.

Ja, met meer dan 400 gemeenten en een veelvoud van betrokkenen komt dat voor. Wij luisteren daarnaar, leggen het concept dan uit en vaak blijkt er dan sprake is van een misverstand. Zie daarvoor ook hoofdstuk 5 over misverstanden in de al genoemde uitgave *Hoe maak ik een architectuurplaat voor mijn eigen gemeente?*

Als na onze uitleg nog reële problemen resteren, dan proberen we die op te lossen en nemen dat mee in volgende versies van de GEMMA-architectuur.

Kun je iets meer vertellen over KING?

KING staat voor Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten.

Wij adviseren gemeenten bij het verbeteren van zowel hun dienstverlening als hun organisatie. Daarvoor ontwikkelen en leveren wij instrumenten en landelijke referenties zoals GEMMA. Naast de genoemde midofficearchitectuur bevat GEMMA ook een procesarchitectuur en standaarden zoals informatiemodellen voor basisgegevens en zaakgericht werken. Ook StUF, het Standaard UitwisselingsFormaat, is onderdeel van GEMMA.

Maar wij concurreren niet met de markt en leveren bijvoorbeeld geen software. Wel werken we bij het ontwikkelen van onze architectuur en standaarden nadrukkelijk samen met de markt.

Voor onze contacten naar gemeenten zijn regionale gemeenteadviseurs beschikbaar. Gemeenten kunnen hun regionale adviseur vinden op www.kinggemeenten.nl/mijngemeenteadviseur.

Adrie Spruit is architect van de GEMMA informatiearchitectuur bij het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten

- 1 Hoe maak ik een architectuurplaat voor mijn eigen gemeente? Zie: www.kinggemeenten.nl.
- 2 Architectuur e-overheid, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2002.
- 3 Gemma in de praktijk, zie www.kinggemeenten.nl