

# Applicatiebeheer, van moetje naar must

door ing. H. Calis, senior consultant en eigenaar CCSM, door KING gecertificeerd adviseur



Veranderingen in de gemeentelijke bedrijfsvoering zijn de laatste jaren in een stroomversnelling geraakt. Één van de oorzaken hiervan is het tempo waarin ICT zich is gaan ontwikkelen en de mate waarin nieuwe technologieën worden ingezet binnen gemeenten. Daarnaast heeft de overheid zich duidelijk uitgesproken over zaken als basisregistraties, elektronische dienstverlening, vervat in het Programma Andere Overheid (PAO), en het NUP (Nationaal Uitvoerings Programma dienstverlening en e-overheid). Dit alles gaat een grote inspanning vragen van gemeenten om aan de (deels wettelijke) verplichtingen voortvloeiend uit de PAO en NUP te voldoen.

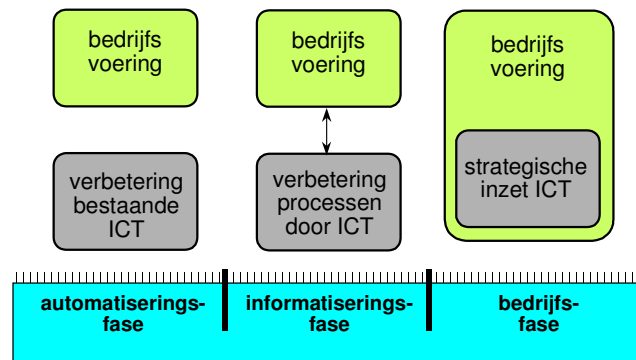
Om het juiste rendement te kunnen halen uit de investeringen die gemeenten doen en de komende jaren nog moeten gaan doen in ICT, zal de rol van de gebruiker steeds belangrijker worden. In dit artikel wordt in gegaan op een belangrijk taakgebied binnen de I&A functie, het applicatiebeheer. Vaak onderschat, maar in de toekomst onmisbaar binnen een moderne gemeente, waar concepten als e-government of e-business tot volwassenheid gaan komen.

## Veranderende rol van de gebruiker

Aangezien de bedrijfsvoering van gemeenten continu in ontwikkeling is, zal de wijze waarop de gemeente omgaat met ICT ook aan verandering onderhevig zijn. Deze verandering is ook op de zgn. *meetlat* zichtbaar te maken. In de *automatiseringsfase* ligt de aandacht bij het verbeteren van het gebruik van de bestaande ICT, zonder dat daarbij gekeken wordt hoe ICT een adequate bijdrage leveren aan verbetering van de

bedrijfsvoering. Veelal worden bestaande applicaties dan vervangen door een nieuwe versie van dezelfde leverancier, met iets meer (moderne) functionaliteit. In deze fase speelt de voorkeur van de ICT-specialisten een belangrijke rol bij het nemen van investeringsbeslissingen. Deze voorkeur wordt voor een groot deel bepaald door de beschikbare kennis en kunde op ICT gebied. Wordt het belang van ICT voor de gemeentelijke bedrijfsvoering onderkend, dan gaat de organisatie bewuster nadenken over het inzetten van ICT bij procesverbeteringen. Functionaliteit van applicaties spelen hierbij een belangrijke rol. De rol van de ICT-specialist bij de beoordeling van een applicatie wordt beperkt tot een technische. In deze fase, de *informatiseringsfase*, gaat de rol van de gebruiker, en dan n.m. van de applicatiebeheerder (en ook de gegevensbeheerder) bij de ontwikkeling van ICT binnen de gemeente toenemen en belangrijker worden.

In de *bedrijfsfase* tenslotte maakt ICT integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering. De manager zal regelmatig de ontwikkeling van ICT toetsen aan de doelstellingen van de bedrijfsvoering. Veel meer vanuit de strategie van de organisatie wordt de inzet van ICT aangestuurd. Bewust worden bepaalde ontwikkelingen doorgevoerd of juist tegengehouden, waardoor het rendement van de ICT investeringen hoog is. Hiervoor is diepgaande kennis nodig van de bedrijfsvoering en onderliggende processen, kennis waarover een ICT-specialist niet beschikt. De rol van de gebruiker c.q. de applicatiebeheerder bij het efficiënt en effectief inzetten van ICT is in deze fase dan ook onmisbaar.



In de *bedrijfsfase* tenslotte maakt ICT integraal onderdeel uit van de bedrijfsvoering. De manager zal regelmatig de ontwikkeling van ICT toetsen aan de doelstellingen van de bedrijfsvoering. Veel meer vanuit de strategie van de organisatie wordt de inzet van ICT aangestuurd. Bewust worden bepaalde ontwikkelingen doorgevoerd of juist tegengehouden, waardoor het rendement van de ICT investeringen hoog is. Hiervoor is diepgaande kennis nodig van de bedrijfsvoering en onderliggende processen, kennis waarover een ICT-specialist niet beschikt. De rol van de gebruiker c.q. de applicatiebeheerder bij het efficiënt en effectief inzetten van ICT is in deze fase dan ook onmisbaar.

## De positionering van de gemeente

Wat bepaalt nu het tempo van deze ontwikkelingen? In de eerste plaats zijn dat de technische mogelijkheden van ICT. Ontwikkelingen op het gebied van o.a. internet/intranet, e-mail en websites, maar ook social media hebben een grote impact op de bedrijfsvoering van gemeenten. Het streven naar één-loket toegang tot de dienstverlening van de gemeente vergt, naast een organisatorische aanpassing en procesverbetering, een forse investering in ICT.

Op de tweede plaats is er de toenemende vraag van burgers en bedrijven naar kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, veelal ingegeven door de mogelijkheden die ICT (bij de burger thuis) op dat moment kan bieden. De markt speelt op deze ontwikkelingen in door het introduceren van concepten als: e-Government en e-Business. Terminologieën die snel door de burger worden opgepakt, waardoor de vraag naar verdere modernisering van de dienstverlening alleen maar gaat toenemen. Vanuit de VNG en BZK is een paar jaar geleden het programma EGEM-i opgezet, met als doel gemeenten te helpen bij het realiseren van de elektronische dienstverlening. Dat programma heeft een vervolg gekregen in de vorm van NUP en inmiddels zijn we in gemeenteland al weer toe aan het vervolg daar op: i-NUP.

Naast digitale dienstverlening zien we ontwikkelingen als Zaakgericht werken, introductie van midoffice-concepten, Het Nieuwe Werken etc. Sommige gemeenten stelden zich tot voor kort nog de vraag: ben ik al toe aan het introduceren van dergelijke concepten? Door al deze ontwikkelingen, die in hoge mate door de Rijksoverheid worden ingezet is die vraag inmiddels achterhaald en zullen gemeenten niet anders kunnen dan “meegaan in de vaart der volkeren”.

Herman Calis begeleidt gemeenten bij o.a. het opstellen van I&A beleidsplannen en strategie, maar ook zaakgericht werken, procesverbetering en inrichten van de informatiehuishouding op basis van architectuur. Om tot een uitvoerbaar plan te kunnen komen wordt eerst samen met de gemeente de positie op de meetlat bepaald. Uit ervaring blijkt dat veel gemeenten aan het begin van de informatiseringsfase staan en dat de behoefte om ICT in te gaan zetten ter verbetering van de bedrijfsvoering sterk toeneemt. Onder druk van het Programma Andere Overheid en het NUP moeten gemeenten ook wel die slag maken. Dit kan alleen slagen als de organisatie de rol van gebruikers en management in dit ontwikkelingsproces niet onderschat. Ook door de EGEM-organisatie en vervolgens KING is dit onderkend, en vanaf eind 2011 staan door KING gecertificeerde adviseurs in het kader van iNUP (invoering NUP) klaar om gemeenten in dit veranderingstraject te ondersteunen.

### **Applicatiebeheer, geen moeite...**

Het kunnen bieden van een goede dienstverlening, gebruikmakend van moderne ICT hulpmiddelen, vraagt om inzicht in bedrijfsprocessen in combinatie met kennis van ICT. Hiervoor dient de gemeente de beschikking te hebben over goede functionele applicatiebeheerders, die de tijd krijgen om nieuwe ontwikkelingen samen met de ICT-specialisten te selecteren en te implementeren.

Uit ervaring is gebleken dat nu juist daar de schoen wringt. De meeste gemeenten onderkennen wel het taakgebied applicatiebeheer, maar veelal is dit niet of onvoldoende geformaliseerd.

De applicatiebeheerder vervult een belangrijke taak als schakel tussen de gebruikersorganisatie en de ICT-functie. Echter de functie wordt veelal niet vanuit een gemeentebrede visie ingevuld. De verantwoordelijke managers stellen vaak onvoldoende middelen en capaciteit (tijd) ter beschikking voor het uitvoeren van deze taak. Vaak moet het applicatiebeheer “er maar even bij” worden gedaan. Bij toeval hebben een aantal medewerkers de taken opgepakt, omdat ze wat meer affiniteit met ICT hadden dan de andere collega's. In de meeste organisaties is de functie wel beschreven als onderdeel van de reguliere taak van de medewerker, maar wordt deze niet op dit taakonderdeel beoordeeld. Opleidingen blijven beperkt tot het volgen van een gebruikerscursus bij de leverancier van de applicatie en veelal ontbreekt een tweede applicatiebeheerder, waardoor de continuïteit tijdens vakanties en ziekte in het gedrang komt.

Doordat het applicatiebeheer op deze wijze tot stand is gekomen, is het logisch dat er binnen een gemeente grote verschillen bestaan in de wijze waarop de functie is ingevuld.

Aangezien de integratie van ICT met de gemeentelijke bedrijfsvoering toeneemt, zal dit drastisch moeten gaan veranderen.

### **...Maar must**

Een professionalisering van de dienstverlening aan de burger betekent impliciet dat de gemeente moet kunnen terugvallen op een professionele organisatie. De kwaliteit van de dienstverlening is dus recht evenredig met die van de organisatie. Naar mijn mening zullen gemeenten op het gebied van het applicatiebeheer (en idem dito gegevensbeheer) nog een behoorlijke inhaalslag moeten maken.

Naast het formaliseren van de functie, is het nodig dat er aandacht wordt besteed aan het op orde brengen en houden van de benodigde kennis. Kennis op het gebied van de functionaliteit van de applicatie en kennis op het gebied van ICT. Tevens zal deze kennis afgestemd moeten zijn op de gemeentelijke ICT-visie. Steeds meer zal er ook aandacht komen voor het taakgebied gegevensbeheer. Dat wordt nu nog veelal “meegenomen” bij het taakgebied applicatiebeheer.

Door de komst van de (verplichte) basisregistraties zal ook gegevensbeheer een volwassen taakgebied gaan worden en zullen basisgegevens los van de toepassingen (applicaties) beheerd moeten gaan worden.

Indien moderne concepten worden geïmplementeerd vanuit een technologische invalshoek, dan zijn gemeenten feitelijk vaak weer bezig de zoveelste luchtballon op te laten. De leveranciers van nieuwe toepassingen spelen handig in op het “kraaltjes en spiegeltjes gevoel” van de klant, het pakket ziet er mooi uit en iedereen wil het wel hebben. Het rendement van investeringen is meestal nihil en na verloop van tijd is men weer terug bij af.

Juist nu is het tijd dat men dergelijke ontwikkelingen bewust binnen de organisatie moet gaan verankeren. Een verdere doorontwikkeling op de meetlat vraagt met name om een breedgedragen visie, een eenduidige aanpak en een eerstelijns ondersteuning en begeleiding op gebruikersniveau, een rol die door de functioneel applicatiebeheerder moet worden ingevuld.

Daarvoor zijn 2 dingen nodig: een verdere professionalisering van het taakgebied applicatiebeheer in de vorm van toename kennis en kunde, en bewustwording bij het management dat vanuit de doelstellingen van de Andere Overheid niet meer kan worden volstaan met: doe het er maar even bij, maar dat ook in functieboeken en functieprofielen Applicatiebeheer een volwaardige en op zijn juiste merites beoordeelde functie wordt.