

Overheidsinformatisering

2016 – 2017

Prof. Sabine Rotthier, Len Lemeire, Amy Van Looy

Faculteit Economie en Bedrijfskunde
Universiteit Gent

Eline De Vos

Bestuurskunde en Publiek Management

Inhoudstafel

Introductie	1
Voorstelling titularis en cotitularissen	1
Inhoud	1
Praktische afspraken	2
Evaluatie	2
Examen2	
Presentaties	3
1 Inleiding tot overheidsinformatisering	4
1.1 Informatie en e-Government	4
1.1.1 Informatie	4
1.1.1.1 Wat is informatie?	4
1.1.1.2 Informatie in organisaties	5
1.1.1.3 Informatiemanagement	7
1.1.2 e-Government	8
1.1.2.1 Definiëring	8
1.1.2.2 Dimensies van e-Government	9
1.1.2.3 Doelstellingen van e-Government	10
1.1.3 Front-office	13
1.1.3.1 Naar een verbeterende dienstverlening	13
1.1.3.2 Extrabestuurlijke problematiek	13
1.1.4 Back-office	14
1.1.4.1 Technologische, semantische en organisatorische IOP	16
1.1.4.1.1 Technologische interoperabiliteit	16
1.1.4.1.2 Semantische interoperabiliteit	16
1.1.4.1.3 Organisatorische interoperabiliteit	18
1.1.5 e-Government op federaal, Vlaams en lokaal niveau	18
1.1.5.1 Federaal niveau	18
1.1.5.1.1 Politiek	18
1.1.5.1.2 Ambtelijk	19
1.1.5.2 Vlaams niveau	19
1.1.5.2.1 Politiek	19
1.1.5.2.2 Ambtelijk	19

1.1.5.3	Lokaal niveau	19
1.1.5.3.1	Politiek.....	19
1.1.5.3.2	Ambtelijk	20
2	Business Process Management	22
2.1	Verschil tussen processen en projecten	22
2.2	Wat zijn processen?	23
2.3	Voordelen van te werken met processen	23
2.4	Modelleren van processen	26
2.5	Business Process Modeling [BPMn]	27
2.5.1	Notatie-elementen	27
2.5.1.1	Flow objects.....	27
2.5.1.2	Connecting objects	28
2.5.1.3	Swimlanes.....	28
2.5.1.4	Artifacts	29
2.5.2	Overzicht	29
2.5.3	Enkele voorbeelden.....	30
3	Procesmanagement en optimaliseren	32
3.1	Waarom procesmanagement?.....	32
3.1.1	Cyclus van procesmanagement en soorten processen	32
3.1.2	Procesmanagement.....	33
3.1.3	Van functioneel naar procesmanagement	33
3.1.4	Procesmodellering.....	34
3.1.5	Link tussen BPM en informatisering.....	35
3.2	Modelleren	35
3.2.1	Stappen in procesmodellering.....	35
3.2.1.1	Stap 1: Verzamelen van informatie	35
3.2.1.2	Stap 2: Bepalen van begin- en eindpunt.....	36
3.2.1.3	Stap 3: Identificeren van processtappen	36
3.2.1.4	Stap 4: Uitwerken van processen	36
3.2.1.5	Stap 5: Valideren van procestekening	37
3.2.2	De pizzatekening	37
3.3	Optimaliseren	38
3.3.1	Inleiding.....	38
3.3.2	LEAN management.....	39

4	E-Government [Gastles Amy Van Looy]	44
4.1	Inleiding: Copernicus	44
4.1.1	Wat?	44
4.1.2	Waarom?	45
4.1.3	Hoe?	45
4.2	Van Copernicus naar Coperfin	46
4.3	Projectmatige realisaties van Coperfin	48
4.3.1	Project Life Cycle Coperfin	48
4.3.2	Toepassing Project Life Cycle op STIR-BTW	49
4.3.2.1	Wat is STIR-BTW?	49
4.3.2.2	Projectfasen	51
4.3.2.2.1	Fase 1: Visie	51
4.3.2.2.2	Fase 2: Business analyse	52
4.3.2.2.3	Fase 3: Functionele analyse	52
4.3.2.2.4	Fase 4: Technische analyse	57
4.3.2.2.5	Fase 5: Implementatie	57
4.3.2.2.6	Fase 6: Testing	58
4.3.2.2.7	Fase 7: Change management/veranderingsbeheer	58
5	Beveiliging [Gastles Len Lemeire]	60
5.1	Inleiding	60
5.2	Netwerkbeveiliging	61
5.2.1	Mogelijke aanvallen	61
5.2.1.1	Via welke weg komen ze binnen?	61
5.2.1.2	Andere aanvallen	61
5.3	Technische maatregelen ter beveiliging van het netwerk	63
5.3.1	Preventie	63
5.3.2	Detectie	65
5.3.3	Reactie	65
6	LEAN	68
6.1	Inleiding in LEAN	68
6.1.1	Inspiratiebron voor deze les	68
6.1.2	Enkele waarschuwingen vooraf	68
6.1.3	Historiek	68
6.1.4	LEAN is elimineren van verspilling	69
6.2	MUDA	69

6.2.1	Activiteiten	69
6.2.2	Technieken	71
6.2.2.1	Frisblikoefening en eenvoudige tools.....	71
6.2.2.2	5S methodiek.....	72
6.2.2.3	Standaardisatie.....	73
6.2.2.4	Visualisatie.....	74
6.3	MURA	74
6.3.1	Planning & verbeterborden.....	74
6.3.2	Six Sigma.....	75
6.4	Wat te doen met vrijgekomen tijd?	77
6.4.1	Door de ogen van de klant	77
6.4.2	Proxyvariabelen waar de klant gevoelig voor is	78
6.4.3	Welk niveau van klantgerichteheid streeft de organisatie na?	79
6.4.3.1	Niveau 1: Geen ontevreden klanten.....	79
6.4.3.2	Niveau 2: Tevreden klanten.....	81
6.4.3.3	Niveau 3: Extreem tevreden klanten.....	82
6.4.4	Kanomodel	83
6.4.5	Conclusie	83
7	Elektronische dienstverlening: het kruispuntbankmodel.....	85
7.1	Sociale sector	85
7.2	Kruispuntbankmodel	85
7.3	Toepassing van het model in de sociale sector	86
7.4	Enkele door de KSZ gecoördineerde projecten	87
7.5	Besluit.....	88
8	Negenvlak	89
9	E-government achter de schermen (thesis Sabine Rothhler).....	90
9.1	Onderzoeksvragen.....	90
9.2	Overzicht structuur.....	90
9.3	Methodologie	90
9.3.1	CAF-model	90
9.3.2	Groeimodel.....	90
9.3.3	Vijf ontwikkelingsfasen.....	91
9.3.3.1	Activiteit georiënteerd	91
9.3.3.2	Proces georiënteerd	91
9.3.3.3	Systeem georiënteerd	91

9.3.3.4	Keten geöriënteerd	92
9.3.3.5	Transformatie geöriënteerd	92
9.4	Enkele resultaten.....	92
9.4.1	Onderzoeksfase 1	92
9.4.1.1	Infrastructuur	93
9.4.1.2	Toepassingen.....	93
9.4.1.3	Gegevens	94
9.4.2	Onderzoeksfase 2	94
9.4.2.1	Literatuurstudie 2	94
9.4.2.1.1	Stap 1: TOE-kader.....	94
9.4.2.1.2	Stap 2: Andere basismodellen.....	94
9.4.2.1.3	Stap 3: TOE-onderzoek.....	94
9.4.2.1.4	Stap 4: Lokaal eGov onderzoek	94
9.4.2.2	Empirisch onderzoek 2: kwantitatieve resultaten.....	95
9.4.2.3	Empirisch onderzoek 2: kwalitatieve resultaten	95
9.4.2.3.1	Leidinggevendenden	95
9.4.2.3.2	Medewerkers	96
9.4.2.3.3	I-professionals	97
9.5	Bijdrage van het doctoraat.....	99
10	Literatuurstudie van der Meer en Boer.....	100
11	LEO: Een en/en verhaal.....	103
11.1	e-Dienstverlening	103
11.1.1	Algemene digitale keten.....	103
11.1.2	Overzicht van alle bouwstenen van een dienstverleningsproces.....	106
11.2	Plannen najaar 2014: bouwstenen voor digitale ketens	107
11.3	Het verhaal vanuit de bril van het interoperabiliteitskader	108

Introductie

Voorstelling titularis en cotitularissen

- Titularis: Sabine Rotthier/ Co-titularissen: Len Lemeire/ Amy van Looy
- 1996 – 2000: Licentiaat Bestuurswetenschappen (UGent)
- 2002 – 2006: Steunpunt Bestuurlijke Organisatie Vlaanderen: e-Government
- Nov 2006 – Sept 2011: Onderzoeksassistent (Doctoraat: e-Government achter de schermen. Verdedigd op 6/12/2011)
- Sept 2011 – ... :
 - o Coördinator-expert Dienst Organisatieontwikkeling Stad Gent
 - o Gastprofessor van het vak Overheidsinformatisering

Inhoud

- 1) Informatieladder, e-Government, alignment, negenvlak
- 2) Beveiliging (door Len Lemeire)
- 3) Informatiesamenleving
- 4) **ICT binnen en tussen overheidsorganisaties** (federaal, Vlaams, lokaal) → veel werkgevers!
- 5) ICT en organisatieverandering: academisch debat (“ICT bepaalt louter hoe je organisatie >< “het is je organisatie die zo bepalend is in haar cultuur/structuur dat dit ook bepalend zal zijn voor het slagen van een ICT-systeem) → Is ICT dan wel zo neutral en louter sturend dan wel sterk afhankelijk van de organisatie? Belangrijk is de idee dat je als stuurder van een ICT-team zelf geen ICT’er moet zijn. Je moet vooral met dergelijke mensen kunnen praten.
- 6) BPR (Business Process Reengineering): het in kaart brengen en analyseren van processen en gegevensstromen. Internationale standaard BPMN (Business Proces Model and Notation) = waarover de opdracht zal gaan. Structuren/processen ontwerpen, procesoptimalisatie *zien*.

Kerncompetenties

- Inzicht hebben in de wetenschappelijke theorieën, kaders en stromingen m.b.t. het inzetten van ICT binnen overheidsorganisaties.
- Zicht hebben op federale, Vlaamse en lokale initiatieven op het vlak van e-Government: de organisatorische inbedding en de accenten in het beleid.
- Het in kaart kunnen brengen van processen en bijhorende informatiestromen en hierover kritisch kunnen reflecteren.

- Zich een oordeel kunnen vormen over de (on)mogelijkheden die ICT biedt voor een overheidsorganisatie, en de mogelijke gevolgen hiervan voor de overheidsorganisatie.
- Kunnen detecteren van situaties waarbij de burger geconfronteerd wordt met een overdreven bureaucratische werking van de overheid en kunnen formuleren van voorstellen tot ombuigen naar een klantgerichte benadering.

Algemene competenties

- Het kunnen reflecteren op concrete cases en het eigen denken en werken om zodoende tot meer adequate (creatieve) oplossingen te komen
- Het vermogen tot communiceren van het eigen onderzoek en probleemoplossingen:
 - Resultaten duidelijk overbrengen aan de hand van een presentatie
 - Resultaten gestructureerd en helder kunnen neerschrijven in een paper
 → Kijken vanuit de bril van de klant!

Praktische afspraken

- **Cursus:** slides, artikelen, presentaties
- **Regel:** les start om 18.00 uur stipt. Uitzonderingen (starten om 17.30) aangekondigd op Minerva.
- **Vragen**
 - Geen vragen die je zelf of een medestudent kan beantwoorden.
 - Voor of na de les/ Tijdens de pauze
 - Via mail (sabine.rotthier@ugent.be): aandacht voor het onderwerp van de mail: steeds starten met 'vak OI'
- **Beoordeling**
 - Schriftelijk examen: 13 punten
 - Opdracht: 7 punten → keuze: werken per 1 of per 2

Evaluatie

Examen

- Je moet geen proces kunnen tekenen.
- Op het examen kan de prof verwijzen naar modellen (bv. model van Rik Maes; model vna Cramer en King): studeer de namen van de auteurs dus goed en zorg ervoor dat je het kan plaatsen!
- Zorg dat je je kapstokken goed kent!
- Vragen over het doctoraat van de prof

- Wat is de conclusie die je trekt uit de grafiek en verklaar nader → aantonen dat je inzicht hebt verworven: mogelijk antwoord: er is een significant verband en daarom moet je die richting uitgaan enz.
- Concrete situatie en je weet dit; wat ga je doen?
- Wat ga ik NIET vragen: is er een theoretisch verband tussen X en Y? De typische kenmerken worden reeds gegeven en dan moet jij het kunnen argumenteren.

Presentaties

- Je moet enkel aanwezig zijn in je eigen uurblok.
- 10 min voor de artikelen
- 10 minuten voor de presentatie
- Na de presentaties van jouw uurblok: bespreking van de voorstellen tot optimalisatie
- Indienen: schriftelijk & digitaal, tenzij je BPM schriftelijk niet leesbaar is

1 Inleiding tot overheidsinformatisering

Enkele startvragen

- Wie heeft er recentelijk de website van zijn gemeente bezocht? Waarvoor?
 - o Wie surft er meestal met een mobiel toestel?
- Wie heeft de uurregelingen van trein of bus al eens op de website opgezocht?
 - o Wie heeft de app gedownload?
- Wie kocht al eens een abonnement van De Lijn online?
- Wie heeft een SMS-ticket en wie een m-ticket?
- Hoe heb je de laatste keer toen je met de trein reed een ticket gekocht?
- Waarvoor heb je je eID recent gebruikt?

1.1 Informatie en e-Government

1.1.1 Informatie

1.1.1.1 Wat is informatie?

Figuur: de informatieladder (Bruins & Pinkster, pag.12)



Definitie: Onder informatie (Lat. *informare*) verstaat men in algemene zin alles wat **kennis toevoegt** en zo onwetendheid, onzekerheid of onbepaaldheid vermindert. Strikt genomen is informatie pas informatie als die interpreteerbaar is. Interpreteren en integreren van informatie resulteert in kennis.

Informatie ≠ gegevens/data ≠ kennis (≠ competentie)

- Feiten: omstandigheden of gebeurtenissen waarvan de werkelijkheid aangetoond is.
Vb. in België rijden er treinen tussen Gent en Brussel
- Gegevens/data: objectief vastgelegde weergaven van feiten. De vastlegging maakt de uitwisseling mogelijk.
Vb. uurregeling treinen Brussel – Gent
- Informatie: een in een context geplaatste interpretatie van gegevens. Gegevens krijgen een betekenis.
Vb. Als ik om 09.00 uur in Brussel wil zijn, moet ik de trein nemen in Gent van 08.11 uur. Welke lijnen worden het best bediend, waar zit de frequentie het hoogst?
- Kennis: een combinatie van geordende, gestructureerde, betekenisvolle/beoordeelde informatie met de reeds aanwezige kennis, ervaring, vaardigheden en attitude bij de verzender/ ontvanger.
Kennis ~ wijsheid

- o Ik weet dat er op deze trein in de spits weinig plaats is en koop een eerste klasse ticket.
- o Ik weet uit ervaring dat er achteraan de trein de minste passagiers zitten, dus wacht ik op de trein achteraan het perron.
- Competentie: het inzicht in en verstand van hoe met kennis moet worden omgegaan in een beroepssituatie. Daarbuiten past eerder de term 'wijsheid'.

1.1.1.2 Informatie in organisaties

"Kennis is niets meer en niets minder dan geordende, betekenisvol gestructureerde informatie"

HET INFORMATIETIJDPERK

- Informatierevolutie
- Mainframes, personal computers: 1981: eerste IBM-pc; dit was het meest gekochte kerstcadeau van dat jaar. In 2007 was dit de I-pod touch en in 2010 de I-pad in de US.
- Internet: 1991: www ; 1994: internet in België
- Digitale informatie: vrijwel alle administratieve processen verlopen momenteel via de computer. De meeste gegevens blijven digitaal bewaard.

Heel veel overheidsprocessen hebben te maken met data en informatie. Als een overheid hier niet in mee is, dan is er een probleem → O.b.v. data beslissingen nemen (bv. in de bouw, uitkeringen, ...): hierin kan men gigantische stappen vooruit maken.

SOORTEN INFORMATIE IN EEN ORGANISATIE (Bron: Wikipedia)

- **Interne** informatie: informatie die niet in het openbaar komt. Vb.: salarisgegevens, adresgegevens van klanten of productie-informatie
- **Externe** informatie: informatie die in openbare bronnen beschikbaar is. Deze is te vinden in tijdschriften, boeken, beurzen, marktonderzoeken, etc.
- **Strategische** informatie: informatie om doelstellingen van de organisatie en grote investeringen te verantwoorden. Dit wordt vaak eenmalig verzameld en uitgegeven in de vorm van een rapport. Daarnaast verschaft de Strategische informatie het bestuur van de organisatie inzicht in de realisatie van veranderprocessen over een langere termijn. Als voorbeeld kan dienen de verandering van het gebruik van klantkanalen (van fysiek of telefonisch contact naar Online bijvoorbeeld) in de loop van een strategische planningsperiode van (bijvoorbeeld) drie jaar. Door inzicht in deze informatie kan het bestuur mensen, middelen en processen optimaal afstemmen op de realisatie van de gestelde langetermijndoelen.
- **Tactische** informatie: intern gerichte informatie op de middellange termijn. Deze informatie laat zien of primaire processen goed verlopen in een organisatie, bijvoorbeeld in de vorm van een week-, maand- of kwartaalrapportage. Ook geeft deze informatie inzicht in het realiseren van tactische doelstellingen. Een voorbeeld is informatie met betrekking tot de gemiddelde tijd dat

een per mail binnengekomen klantvraag is beantwoord. Door inzicht in deze informatie kan het tactisch management direct sturen op het realiseren van de doelstellingen voor de middellange termijn.

- **Operationele** informatie: informatie om de operationele processen (dagelijks werk) in de organisatie mogelijk te maken. Dit is vastgelegd in bedrijfsroutines en handboeken.

Jaren	0	1	2	
Doel	operationeel	tactisch	strategisch	
Termijn	korte	middellange	lange	

DIGITALE INFORMATIE

Documenten bewaren is fysiek geen probleem meer. Ruimtegebrek en zoek raken van documenten lijken niet langer mogelijk.

- Nochtans [**problemen**]:
 - o Ook digitale documenten kunnen verloren raken als ze niet gestructureerd gearcheveerd worden → probleem van de stap van digitale onzichtbare informatie;
 - o De dragers en programma's wisselen, wat het openen van digitale documenten op termijn niet evident maakt;
 - o Het is minder duur dan fysiek te archiveren. Hierdoor zijn gebruikers minder geneigd om snel gegevens weg te gooien. Gebruikers zijn zich niet bewust van de kost van digitale opslag en back-up. We kunnen het ook nooit kwijt geraken. Minder duur dan fysiek archiveren op korte termijn. We hebben er in feite geen besef van hoeveel het ons kost, zo houden we informatie alsmaar bij.
- **Nieuwe vragen**
 - o *Hoe gaan we daar mee om? Wat is nuttig om te bewaren?*
Waarom informatie nog bijhouden als je geen tijd hebt om de data te vertalen naar informatie.
 - o *Hoe hebben we het meeste profijt van onze gegevens?*
O.b.v. taken en processen genereer je documenten: processen bepalen de zoektocht naar je documentatie.
 - o *Hoe kunnen we gegevens doelmatig ordenen?*
Veel organisaties werken nog steeds met een netwerk (of 'mappen')structuur. Nu in Gent: project digitale informatie- en archiefbeheer.
 - o Vaak willen we van de bewaarde informatie ook een back-up.

- **Drie nieuwe problemen**

- 1) We leveren steeds meer gegevens
- 2) We verwachten deze gegevens sneller als informatie terug te vinden
- 3) Er is een toenemende bereikbaarheid van de wereld. De hele wereld levert gegevens die we kunnen gebruiken.

- **Informatiemanagement**

- o Informatie vinden ≠ de juiste informatie vinden: cfr. Google analytics: helpt om surfen te versnellen, genereert grafieken, tabellen enz. Heel de wereld levert gegevens, ook hierin moet je je weg kunnen vinden.
- o Nood aan behe(e)r(s)en van informatie

1.1.1.3 Informatiemanagement

Definitie: Informatiemanagement is het proces dat richting geeft aan de **opstelling en realisering van het informatiebeleid** van de instelling, dit **beleid volgt** en daar waar nodig **bijstuurt** (OROB). Het is de verzameling en organisatie van alle activiteiten die met de informatievoorziening te maken hebben, dus zowel de activiteiten op:

- Strategisch niveau (zoals beleidsontwikkeling en informatieplanning)
- Tactisch niveau (zoals het opstellen van een applicatie-architectuur)
- Uitvoerend niveau (zoals ontwikkeling van programmatuur, productie van informatie of gegevensbeheer)

GDPR: Global Data Protection Regulation: om de burger te beschermen tegen Facebook en dergelijke ondernemingen. Deze regelgeving gaat in in 2018: de burger kan dan aan de overheid vragen waar er allemaal informatie over hem/haar te vinden is.

‘Right to be forgotten’: cfr. facebooktoestanden: “Ik wil niet dat er na het deleten van mijn account nog informatie over mij te vinden is.” Er zijn redenen waarin we dit mogen doen, maar dan moeten we er wel over nadenken wanneer de ‘right to be forgotten’ van toepassing is. Als dit niet zo is moeten we hier argumenten voor klaar hebben.

Bv. Participatieplatform van de Stad Gent (Gent en garde, ...): burger X wil beroep doen op zijn right to be forgotten.

- 1) Hoe maken we de informatie transparant aan de burger (sterk uiteenlopende dienstverlening)
- 2) Hoe maken we de stap naar het ‘right to be forgotten’

- **Business Intelligence:** dit is het proces waarbij data verwerkt wordt tot bruikbare informatie.
- **Knowledge management:** dit is het ontdekken, analyseren, beheren en verspreiden van kennis binnen een onderneming. Hierdoor kunnen gebruikers effectief en efficiënt met informatie en

kennis om gaan. Je gaat er voor zorgen dat kennis niet in een silo blijft, maar dat informatie ook uit de hoofden van mensen komt zodat de continuïteit van de organisatie gegarandeerd is. ICT is dan een handig hulpmiddel.

Beide worden georganiseerd door een **informatiemanager**. Hij moet er voor zorgen dat informatiestromen in een organisatie (nog) beter verlopen. Hierbij kan ICT een hulpmiddel zijn.

Bron: <http://www.ithappens.nu/wat-eigenlijk-data-informatie-en-kennis/>

1.1.2 e-Government

1.1.2.1 **Definiëring**

- Gevolg van de dot.com-bubble: na eCommerce en eBusiness (jaren '80 en '90) ook e-Government (kwam later; kon niet achterblijven)
- Tal van **definities**: van zeer eng tot zeer breed; het begrip wordt ook steeds meer uitgebreid:
 - o eGov als het online aanbieden van diensten en andere webgebaseerde activiteiten
 - o eGov als het gebruik van ICT binnen de overheid
 - o eGov als de capaciteit om de overheid te hervormen door het gebruik van ICT: eGov ≠ ICT binnen de OH. Je moet als overheid echter wel eerst *veranderen*. De overheid moet ICT benutten als een hefboom om het anders aan te pakken. Dit is de idee achter eGov: het is een andere mindset over de werking van je organisatie. Je gaat processen eerst vanuit een kritische bril bekijken (wat heb ik nodig, wat is overmatig, ...) en pas nadien beginnen met het ontwerp ervan.

1) e-Government als **online dienstverlening**

2) *"We put the "e" in front of "government" to recognize that a public administration is in the process of transforming its internal and external relationships with the use of modern information and communication technology (ICT)"* (Government Readiness Report 2004, Verenigde Naties)

E-government is **méér dan technologie**; het roept een gans nieuw denken op over organisatiestructuren, samenwerking van mensen en dienstverlening. De essentie van e-government zit niet in de 'e'.

3) e-Government als **"alle processen van informatieverwerking, communicatie en transactie die horen bij de taken van de overheid** (politiek en openbaar bestuur) en waarbij **gebruik** gemaakt wordt **van ICT**." (Bouwman e.a.)

De processen van informatie, communicatie en transactie van de overheid zijn op te delen in volgende vier rubrieken:

- o Publieke informatievoorziening: vb. intern = standaardprocedures

- o Publieke dienstverlening: vb. intern = verlof aanvragen ; vb. extern = raadplegen van het college / lokaal bestuur / raden
- o Beleids- en besluitvorming (inclusief burgerparticipatie)
- o Bedrijfsvoering van de overheid: vb. extern = aanwerving van nieuw personeel / online solliciteren

	<u>Informatie-voorziening</u>	Dienstverlening	Beleids- en besluitvorming	Bedrijfsvoering
Extern/ front-office ↑ ↓ Intern/ back-office				

- **Open government en e-Government: gelijk of verschillend?**

- o Open government
 - * Oorspronkelijk idee vanuit anti-corruptie: je gaat jezelf als overheid zeer transparant opstellen:
 - Wij doen niets dat je niet mag weten (>< PubliPart-schandaal)
 - Al onze info is openbaar (conform privacy)
 - * Open zetten van datasets (open data) als gevolg: je stelt data ter beschikking aan burgers en wie wil, mag er iets mee doen; bv. toelaten waarom persoon X jou heeft opgezocht in het rijksregister.
 - * Inzicht geven in de informatie waarover de overheid beschikt: ethiek
 - * Mensen kiezen vrij wat ze willen doen met deze datasets: Vb. overlijden van Yasmine: aantal medewerkers zochten de details op in het rijksregister → niet ethisch → deze mensen werden als gevolg ontslagen.
- o e-Government

Nadruk op (verbeteren van de) uitwisseling en behandeling van de informatie en de relaties tussen verschillende partijen: beter werken, efficiënter, informatie doorgeven, verwerken van processen.

1.1.2.2 Dimensies van e-Government

- **Opdeling Front-office versus Back-office:** heb hier oog voor!
 - o Opgelet: koppeling tussen beide is noodzakelijk

- o Zaken (bv. subsidiedossier) komen binnen en worden verwerkt in de back-office (subsidie, sportkamp ...)
- o 'Mid-office': om 'spaghetti-architectuur' tegen te gaan: tussenstap tussen front- en back-office die vragen opvangt en ze dan naar de juiste back-office doorstuurt. Het is een manier om het kluwen tussen front- en back-office helder te kunnen koppelen.
- **Drie relaties**
 - o G2C (government 2 klant & citizen)
 - o G2B
 - o G2G: dé toekomst: bv. voor echtscheidingsdocumenten → burger niet meer als postbode, maar de overheden communiceren met elkaar.
NU: centrale databank voor geboortes: aangiftes komen en gaan onmiddellijk van en naar deze databank. Dienst Administratieve Vereenvoudiging; centrale Aktebestanden.
- Opdeling **pre-internet** versus **post-internet technologie** = logische manier van denken, pre- = prehistorie
- **Drie types van informatie**
 - 1) Contactinformatie
 - 2) Proces en productinformatie
 - 3) Geografische informatie: zeer belangrijk want we worden mobieler. Het geografische wordt meer en meer belangrijk; GIS (Geografische InformatieSysteem = HOT)
- **Opdeling:**
 - o e-Services / e-Administration: in transactie gaan met de overheid via de computer en niet via het loket
 - o e-Democracy: openheid, anticorruptie, ethiek + transparantie. Ik mag en kan participeren, ik mag mijn mening uiten en hiernaar wordt ook gevraagd.
 - o e-Society: al de rest, zijn mensen klaar voor de ICT, wat is de status van mijn dossier?

1.1.2.3 Doelstellingen van e-Government

Niet het inzetten van **ICT als doel**, maar als een **middel** om een ander doel te bereiken:

- Betere dienstverlening aan de klant: ICT is dus geen doel op zich
- Meer bereiken van de doelgroep: je hebt een extra kanaal
- Een efficiëntere overheid: preventie (bv. codes ingeven → X aantal karakters enz. → fouten vermijden)
- Meer participatie
- Meer transparantie enz.

Er zijn **drie** verschillende **manieren waarop eGov kan bijdragen tot een performante overheid**:

1) Efficiëntie

- o Vooral bij het verwerken van grote hoeveelheden informatie (betalingen, HRM, belastingen)

2) Democratie

- o Meer open en transparante bedrijfsvoering door het ter beschikking stellen van informatie
- o Promoten van participatie van burgers en bedrijven aan consultatieprocessen

3) Kwaliteit

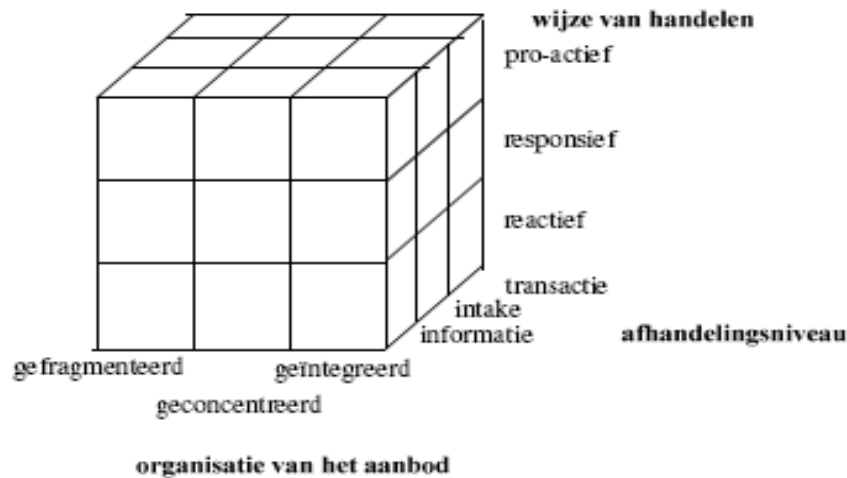
- o Verlagen van administratieve kosten
- o Koppelen van voordien gescheiden diensten en producten

Academisch debat

- *eGov als hefboom voor verandering?*
- *Of nog: Gaat er een transformerende kracht uit van e-Government?*
- *Is ICT alleen voldoende om diepgaande veranderingen binnen de overheid in gang te zetten?*
 - o Driver versus Enabler?
 - o Technologische determinisme of niet? D.w.z. dat technologie bepaalt hoe je organisatie werkt en in welke richting deze zal veranderen.
 - Magic bullet theory? ICT schiet je op je organisatie af en verbeteren doet het sowieso.
 - o Verandering versus reinforcement?
- Als het aan de groeimodellen lag ... maar ja, deze zijn normatief.
- *Is het effect vooraf voorspelbaar puur in combinatie met ICT of niet?*
- *Welke determinanten zijn bepalend voor een succesvolle implementatie van een ICT-hervorming?*
- Horizontaal: tussen diensten binnen één overheid; transactie (m.b.t. een product); integratie (back-office moet meegaan in het digitaliseringsverhaal) → we maken het de burger gemakkelijk
- Verticaal: met andere overheden
- EINDDOEL: transformatie

Layne & Lee	Hiller & Belanger	UN/ ASPA	World Bank	Gartner
Cataloguing	Information	Emerging web presence	Publish	Presence
		Enhanced web presence		
Transaction	Two-way communication	Interactive web presence	Interact	Interaction
	Transaction	Transactional web presence	Transact	Transaction
Vertical Integration	Integration	Fully Integrated Seamless web presence		Transformation
Horizontal Integration				

Bron: Lee, (2007). Search for Stage Theory in e-Government Development, in: Developments in e-Government, D. Griffin, P. Trevorrow and E. Halpin, eds, IOS Press, Amsterdam, 2007, pp.33-48.



Bron: Leenes, R. (2001). De moeizame weg naar elektronische dienstverlening. Openbaar bestuur, 6/7: 12-16.

- **Afhandelingsniveau**
 - o Informatie
 - o Intake
 - o Transactie
- **Wijze van handelen**
 - o Reactief (de burger vraagt iets; de overheid geeft antwoord)
 - o Responsief (de overheid geeft zaken aan die ook interessant kunnen zijn; de overheid reageert op jouw situatie; bv. verbouwingsdossier: ik als overheid deel ook mee wat en welke subsidies interessant zijn)
 - o Proactief (je hebt recht op iets, je krijgt het → automatische kinderbijslag wanneer je inkomen onder een bepaalde grens ligt OF klantenkaarten die in een systeem staan: “je hebt nu je bedrag bereikt, ga je verder sparen of niet?”)

Waarom mislopen we de kansarme groep? Kostprijs: als nu 40% die premie niet aanvraagt, dan stijgen onze kosten → scoort niet op haalbaarheid
- **Organisatie van het aanbod**
 - o Gefragmenteerd: aanvragen doen, bv. voor een fuif, en zelf uitzoeken hoe, wat en waar
 - o Geconcentreerd: hetzelfde aanvragen, maar meer 1-loket-gedachte; bv. fuifloket in Kortrijk: rijkt een bundel aan dat je in orde moet brengen
 - o Geïntegreerd: we communiceren onderling met elkaar zodat we niet dubbel werken: politie, loket, ... werken samen zodat bepaalde informatie reeds gekend is; de verwerking zo kort en makkelijk mogelijk maken. Je wordt door de overheid als één klant/persoon benaderd en niet apart.

- **Kanttkening** bij groeimodellen:
 - o *Is de praktijk wel zo lineair?* Het is geen 'afgesloten' fase, maar doorgroeimogelijkheden; extraatjes die erbij komen → GEEN echte LINEAIRITEIT.
 - o *Wat met verschillen tussen diensten/overheden?*

1.1.3 Front-office

1.1.3.1 **Naar een verbeterende dienstverlening**

- De weg naar **geïntegreerde loketten**
- **Van een aanbodgestuurde naar een vraaggestuurde** overheid met een burger point of view.
Website Stad Gent: GEEN eLoket (daarover hadden we dit wel met 246 producten) → waarom niet? Via Google Analytics zagen we wat burgers ingeven in Google (nl. dakisolatie Stad Gent) en men kwam er meteen op uit. Analyse van de zoekterm op het eLoket: burgers zochten hierin de foute dingen aangezien ze in het achterhoofd hadden dat achter alles een digitaal formulier zat, wat niet zo is (bv. identiteitskaart moet je aanvragen bij de gemeente zelf).
- *Maar wat is de vraag?*
 - o Expliciete en latente vragen
 - o Welke vraagpatronen: life events? Doelgroepen? Aard van de dienstverlening? Of een combinatie?
Life-events maken dat je meer/minder geïnteresseerd bent in bepaalde producten. ANDERE: doelgroep, thema, aard van de dienstverlening → deze filters werden echter niet gebruikt (Google Analytics)
 - o Ideaal scenario: no wrong door: hoe ik het ook zoek, ik vind het altijd.
 - o Trend om te werken met een sterke zoekmotor: in de vorige website van de Stad Gent was dit een ramp

1.1.3.2 **Extrabestuurlijke problematiek**

- **Digitale kloof**
 - o Hebben ("Ik heb de devices niet" → deze groep verminderd), kunnen (ik kan er niet mee werken al zou ik het willen, ik heb de vaardigheden niet), willen (ik wil niet, voor mij hoeft het niet (bv. oudjes / mensen die bang hebben voor hackers))
 - o Digitale kloof? → Statisch begrip maar de praktijk is niet statisch
 - * Verschillen in geprefereerde technologie: iedereen heeft zijn eigen manieren: cfr. digitale tv (niet echt gebruiksvriendelijk)
 - * Speelt niet bij een pro-actieve overheid/ aandacht op BO

- **Meerwaarde**

- o Men moet burgers overtuigen dat er meerwaarde aan e-Government verbonden is: het kunnen besparen van tijd, energie en frustratie
- o Eerste ervaring moet onmiddellijk positief zijn.

Er *is* een digitale kloof en er *zijn* privacy-tegenargumenten, maar dit mag geen argument zijn tegen digitalisering. DUS: bekniibel NOOIT op de testfase van de IT, anders heeft dit frustraties bij de burger als gevolg. Probleem: de deadline mag niet schuiven dus zijn er een snelle testfase en besparingen voor → burgers haken meteen af. Je krijgt één kans om het goed te doen; begin dus op tijd met je 'go live' te starten en test uitvoerig en met verschillende mensen, zo voorkom je 'afgang' tijdens een persconferentie.

- **Big brother**: er bestaan drie manieren voor het verzamelen van gegevens:

- 1) Uitwisselen van persoonsgegevens
- 2) Via data-mining nieuwe gegevens genereren
- 3) Registreren van digitale voetsporen

- **Soft sister**

- o Pro-actieve informatieverstrekking
- o Pro-actieve dienstverlening
- o Automatische uitvoering van regelingen (soft sister)

MAAR: Sommige mensen vinden het niet leuk dat de overheid automatisch dingen voor je doet (bv. studiebeurs, kinderbijslag) → meer anarchistische mensen

- **Veiligheidsprobleem**

- o Creëren van een veilig systeem
- o Overtuigen van burgers dat het systeem veilig is, maar het moet ook geloofwaardig zijn.

1.1.4 Back-office

HET LEVEN ZOALS HET IS (ZONDER ARCHITECTUUR)

Bestuur X verleent verschillende subsidies.

Verschillende diensten zijn verantwoordelijk voor het verlenen van de subsidies



- Elke dienst hanteert eigen werkwijzen voor het verlenen van de subsidie
- Elke dienst vraagt gegevens op die zij denken nodig te hebben
- Elke dienst verwerkt de aanvragen in eigen (van elkaar verschillende) systemen
- Zelfs binnen diensten zijn er verschillen per subsidie

HET LEVEN MET ARCHITECTUUR

- **Een organisatiebreed kader voor het verlenen van subsidies**
 - o Processen zijn identiek voor de verschillende subsidies (binnen diensten en over diensten heen): men gaat meer architectuurmatig denken en de subsidies procesgelijk trekken.
 - o We vragen niet aan de aanvrager wat we al weten ("Ben je door ons erkend of niet?")
 - o Er is één toepassing voor het verwerken van subsidies die hergebruikt wordt
 - o Deze toepassing kan informatie doorgeven aan andere toepassingen die betrokken zijn in het proces (bvb. voor uitbetalingen/ voor besluitvorming)
 - o Overzicht overheen de verschillende subsidies
- **Voordelen van een organisatiebreed kader voor het verlenen van subsidies**
 - o Éénmaal investeren in procesoptimalisatie
 - o Éénmaal investeren in bouw subsidietool. Kost bouw tool spreiden over verschillende subsidies.
 - o Één tool zorgt voor een meer uniforme aanpak en dus een grotere mobiliteit van de medewerkers. Zo zal dienst B bijspringen bij pieken tijdens de verwerking op dienst A
 - o Hergebruik van informatie (bvb. 1 maal koppeling leggen tussen tool en databank)
 - o Uniforme aanpak = duidelijkheid naar burgers toe

ER IS MEER DAN SUBSIDIES ALLEEN ... ARCHITECTUUR = WERKEN AAN INTEROPERABILITEIT

Steek IT **nooit** in je bestaande werkwijze → de prof is voorstander van organisatorisch determinisme

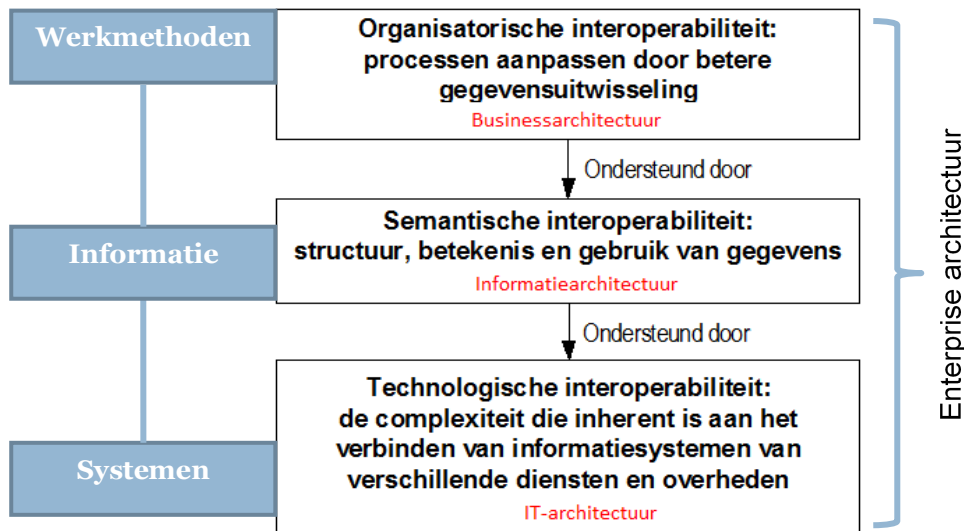
- Verdere mogelijkheden door de ontwikkeling van ICT
- **Interoperabiliteit is de manier waarop systemen, informatie en werkmethoden onderling worden gekoppeld.** IO maakt het mogelijk om dezelfde technologie te *kunnen* gebruiken. De systemen moeten met elkaar kunnen praten, informatie en processen moeten op elkaar kunnen worden afgestemd.



Begripsmatig: verstaan de verschillende diensten hetzelfde onder bepaalde begrippen? Alleen als dit zo is kan de informatie correct worden doorgestuurd.

INTEROPERABILITEITSKADER

- **Werkmethoden:** info kan doorkomen in het proces → in de businessarchitectuur
- **Informatie:** semantische interoperabiliteit (waar zit de data, mag/kan ik daaraan en op welke manier?).
- **Systemen:** technologische interoperabiliteit: doorheen het kluwen van de back- en front-office je weg kunnen vinden. Bv. reserveren van zalen en locaties met één tool. Geen spaghetti-architectuur. → Processen laten bouwen op elkaar



1.1.4.1 Technologische, semantische en organisatorische IOP

1.1.4.1.1 Technologische interoperabiliteit

- Kunnen we met elkaar communiceren?
- Verwijst naar het samen functioneren van verschillende technologieën
- Zeer grote uitdaging
 - Non-compatibiliteit
 - Vendor lock-in
- **FedMAN:** de Federale Metropolitan Area Netwerk: dit is één groot beveiligd hogesnelheidsnetwerk en bijhorende diensten voor de elektronische gegevensuitwisseling tussen federale diensten.
- **De eID** biedt een beveiligde elektronische dienstverlening. Dit is een 'sesamportaal' met een aantal sleutels/mogelijkheden. 'Bogaertbakske' = draadloze kaartlezer ; gsm → 1 eID die verschillende keren kan worden hergebruikt.

1.1.4.1.2 Semantische interoperabiliteit

- Spreken we dezelfde taal? Verstaan we elkaar?
- Het grote probleem inzake eGov

- Enkele **basisprincipes** voor een **authentieke bron**

- o Modelleren van informatie (cfr. studie van het begrip inkomen)
- o Eenmalige inzameling en hergebruik van informatie
- o Beheer van informatie
- o Elektronische uitwisseling van informatie
- o Informatiebeveiliging

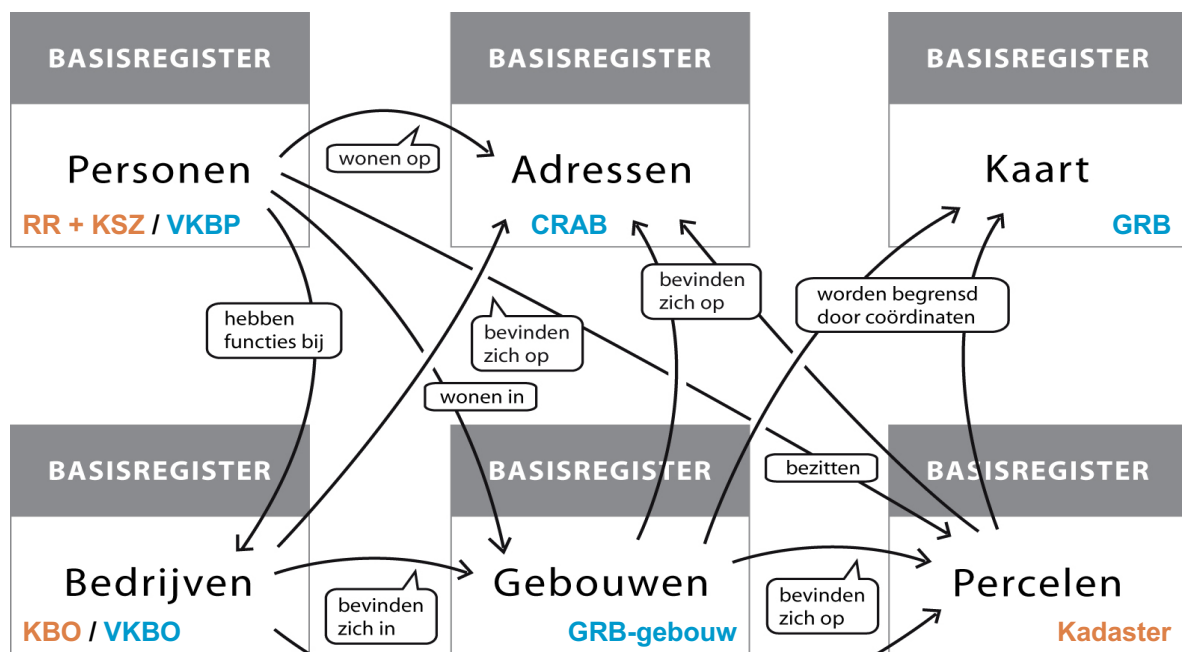
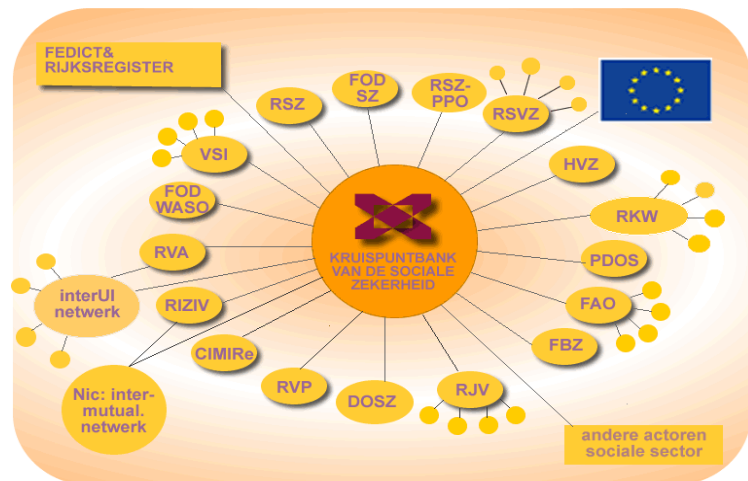
- **Actoren in de Belgische sociale sector**

Geen centraal, maar decentraal databeheer (geen 'mastodont') waarbij elke entiteit beschikt over de data. Als één entiteit data nodig heeft, vraagt deze de data op aan de andere databank en geeft deze de data ook terug

in zijn oorspronkelijke toestand. Je krijgt antwoorden o.b.v. de vraag en in de juiste vorm.

→ Dit is een sterk concept waarbij België een voorsprong heeft op andere landen.

- **Stelsel van authentieke gegevensbronnen**



Federale / Vlaamse
authentieke gegevensbronnen

MAG = MAXimale Gegevensdeling tussen administraties. Dit zijn gerelateerde databanken: centraal adressenbestand; Kruispuntbank Sociale Zekerheid; Kruispuntbank voor Ondernemingen. Men wil werken met authentieke bronnen en men wil deze zoveel mogelijk ter beschikking stellen.

Verrijkte kruispuntbank: andere databanken steken nog data in deze kruispuntbank bij. Het betreft extra data dat erbij wordt gepompt en waaruit andere besturen gegevens kunnen ophalen. Gegevensbeheer is een echt heikel punt in kleine gemeenten, maar door de verrijkte kruispuntbank gaat dit proces veel sneller en makkelijker.

1.1.4.1.3 Organisatorische interoperabiliteit

- ***Denken we in processen?***

Soms is het nogal gehyped geweest, maar het is wel belangrijk om de check-up te maken van het proces tot aan de eindgebruiker.

- ***Durven/kunnen we onze bestaande manier van werken in vraag te stellen? Willen we komen tot een transformatie van de dienstverlening, dan is dit noodzakelijk.***

Krijgen we deze ruimte en kunnen we dit? Dit is nodig om tot de derde vraag te komen. Ik wil technologie gebruiken om mijn processen efficiënter in te richten dan voordien (automatiseren van processen = gewoon automatisch >< digitaliseren van processen: je denkt erbij na)

- ***Link tussen e-Government en administratieve vereenvoudiging?***

- ***Indien geen BPR, enkel windowdressing in de FO (Front-Office)***

Geen windowdressing in de front-office (= gewoon een dossier in digitaal formaat), maar verder denken dan dat door bv. de binnenkomende post direct aan het juiste bureau te melden.

1.1.5 e-Government op federaal, Vlaams en lokaal niveau

1.1.5.1 **Federaal niveau**

1.1.5.1.1 Politiek

- Draagt de politieke verantwoordelijkheid voor het **federale e-government**
- Heeft de Federale overheidsdienst (**FEDICT**) onder zijn hoede
- In de **vorige regering**:
 - o Staatssecretaris voor Ambtenarenzaken en Modernisering van de Openbare Diensten (Hendrik Bogaert / CD&V)
 - o Minister van Administratieve vereenvoudiging (Olivier Chastel / MR)
- In de **nieuwe regering** (geen populaire posten):
 - o Minister voor Digitale Agenda (Alexander De Croo / Open VLD)
 - o Staatssecretaris voor administratieve vereenvoudiging (Theo Francken / NVA)

1.1.5.1.2 Ambtelijk

Fedict (Federale Dienst voor informatie en communicatie technologie)

- Opgericht in 2001, operationeel in 2002 (= 14 jaar oude dienst → vrij jonge dienst)
- Een **horizontale FOD** ten dienst van de andere overheidsinstellingen inzake ICT.
- Werkt aan een **gemeenschappelijke e-Government strategie** voor België
- Ondersteunt de federale overheidsdiensten om die strategie toe te passen.

Op 1 maart 2017 worden 5 ondersteunende organisaties, Fedict, FOD Personeel en Organisatie, FOD Budget en Beheerscontrole, samen met Selor en Empreva geïntegreerd in één horizontale entiteit, de federale overheidsdienst Beleid en Ondersteuning.

De nieuwe organisatie krijgt 1 onthaal, 1 personeelsdienst, 1 ICT dienst, 1 boekhouddienst, 1 logistieke dienst, 1 communicatiedienst en 1 vertaaldienst.

1.1.5.2 **Vlaams niveau**

1.1.5.2.1 Politiek

Bij Vlaams Minister van Binnenlands Bestuur (Liesbeth Homans / NVA)

- De informatiemaatschappij, het structureren en opslaan, uitwisselen en ontsluiten van informatie, en de infolijn, de uitbouw van de geografische informatie infrastructuur
- Nota: radicaal digitaal

Hefboomproject van IT-projecten → krijgen veel geld en deze projecten moeten dus snel resultaten kunnen laten zien (snel = na 1 jaar)

1.1.5.2.2 Ambtelijk

In 2016 start van een nieuw agentschap: Informatie Vlaanderen (geïmpacteerde diensten: AGIV, CORVE, Bestuurszaken)

1.1.5.3 **Lokaal niveau**

1.1.5.3.1 Politiek

			Scheppen ICT anno 2010		Totaal
			Neen	Ja	
inwoners	Minder dan 10.000	N	22	62	84
		%	26,2%	73,8%	100,0%
	10.001 - 20.000	N	24	105	129
		%	18,6%	81,4%	100,0%
	20.001-30.000	N	5	36	41
		%	12,2%	87,8%	100,0%
	30001-40000	N	1	26	27
		%	3,7%	96,3%	100,0%
	meer dan 40000	N	0	14	14
		%	,0%	100,0%	100,0%
	Totaal	N	52	243	295
		%	17,6%	82,4%	100,0%

Scheppen voor ICT: niet in elke gemeente.

Tabel 38: Schepen ICT anno 2006

		Frequentie	Percent
Valid	Neen	58	18,8
	Ja	182	59,1
	Totaal	240	77,9
Missing	System	68	22,1
Totaal		308	100,0

De kans dat er een schepen voor ICT is, is groter in grote gemeenten en kleiner in kleine gemeenten.

Tabel 39: Schepen ICT anno 2010

		Frequentie	Percent
Valid	Neen	52	16,9
	Ja	243	78,9
	Totaal	295	95,8
Missing	System	13	4,2
Totaal		308	100,0

1.1.5.3.2 Ambtelijk

Tabel 45: Aanwezigheid ICT-medewerker bij Vlaamse gemeenten anno 2010

		N	%	Val. %
Valid	Geen ICT medewerker	16	5,2	6,5
	ICT medewerker	178	57,8	72,7
	Gemeente doet beroep op externe	19	6,2	7,8
	Interne medewerker neemt ICT taken erbij	32	10,4	13,1
	Totaal	245	79,5	100,0
Missing	System	63	20,5	
Totaal		308	100,0	

- Diversiteit aan invulling
- Significant verband met aantal inwoners, ook voor grootte dienst en niveau.

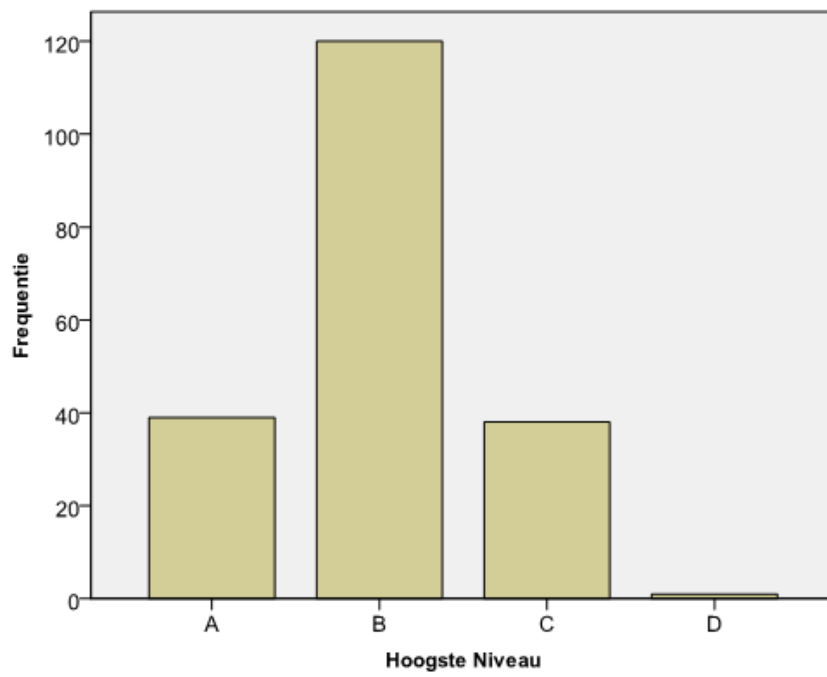
Tabel 47: : Aantal medewerkers ICT-dienst

		N	%	Val. %	Cum. %
Valid	<1 FTE	11	3,6	7,2	7,2
	1-1.9 FTE	75	24,4	49,0	56,2
	2-2.9 FTE	35	11,4	22,9	79,1
	3-3.9 FTE	17	5,5	11,1	90,2
	4-4.9 FTE	6	1,9	3,9	94,1
	5-5.9 FTE	1	,3	,7	94,8
	6-6.9 FTE	2	,6	1,3	96,1
	8-8.9 FTE	2	,6	1,3	97,4
	> of =11 FTE	4	1,3	2,6	100,0
	Totaal	153	49,7	100,0	
Missing	999	92	29,9		
	System	63	20,5		
	Totaal	155	50,3		
Totaal		308	100,0		

Meer dan de helft van de Vlaamse gemeenten beschikt over minder dan twee voltijdse ICT-medewerkers.

Inzicht in het interoperabiliteitsverhaal: veel samenhang + wederzijds begrip (semantisch) → je moet zowel technologisch als semantisch klaarstaan voor administratieve vereenvoudiging.

MORAAL VAN HET VERHAAL: ICT in combinatie met verandering.



Figuur 37: Hoogste niveau ICT-medewerker

2 Business Process Management

Je moet kijken naar het proces van begin tot einde en bij elke stap nadenken wat de meerwaarde hiervan is. Zet ook op je CV dat je noties hebt van BPM.

IDEE

- Elk product of dienst dat een organisatie levert is het resultaat van een **aantal stappen (activiteiten) die uitgevoerd worden**
Niet meer afprinten en doorgeven, maar louter doorgeven; het is een kluwen dat aan elkaar hangt. Nu is er veel meer potentieel en dit moeten we ook inzetten (bv. het gebruiken van kaarten en data)
- **Business processen** zijn de **sleutelinstrumenten** om
 - o deze activiteiten te organiseren en
 - o het inzicht in de relaties tussen activiteiten te verbeteren
- **Informatiesystemen** spelen een belangrijke rol bij BPM omdat meer en meer activiteiten ondersteund worden door informatiesystemen.

2.1 Verschil tussen processen en projecten

- **Project:** een geheel van activiteiten om in een tijdelijke projectorganisatie, binnen gestelde condities, een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken

KENMERKEN

- o Niet regulier
 - o Eenmalig – beperkt in tijd
 - o Start- en einddatum: projecten zijn eindig (tijd, middelen, mensen), processen niet
 - o (tijdelijk) projectteam
-
- **Proces:** een op elkaar afgestemde volgordelijke serie van gekoppelde activiteiten, uitgevoerd door mensen en/of middelen, die bijdragen tot het realiseren van de organisatiedoelstelling. Processen zijn de werking, waarom we als medewerker in een organisatie zitten, bv. continu studiebeurzen bekijken, zorg verlenen, nachtopvang voor daklozen voorzien, auto's fabriceren ...

KENMERKEN

- o Repetitief
- o Loopt continu door
- o Vaste medewerkers
- o Stabiele omgeving

2.2 Wat zijn processen?

Wat zijn bedrijfsprocessen?

- A collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer. (www.crfonline.org/orc/glossary/b.html)
- A business process is a set of linked activities that create value with transforming an input into a more valuable output. Both input and output can be artifacts and/or information and the transformation can be performed by human actors, machines or both.
- Een sequentie van stappen met het oog op het bereiken van een bepaald doel.
- Een proces is een **openvolging van verschillende werkzaamheden** (stappen) die elk op zich een **meerwaarde** hebben voor het bereiken van een **bepaald doel**. Het proces start en eindigt steeds bij een **interne of externe klant**.
- **Volg het product**, niet de persoon: Als je processen uittekent moet je proceswandelingen maken: ik volg het product en niet de persoon. Als er een formulier binnenkomt, volg ik dit formulier en niet de persoon en de activiteiten van de postkamers/diensten. Ik wil weten wat er gebeurt en door wie om tot een bepaald eindresultaat te komen. Je gaat over diensten heen.

Voorbeelden van processen uit de eigen omgeving:

- Ontlenen van boeken
- Inschrijven bij begin academiejaar
- Huren van een sportveld

Heel de dag ben je in feite een afnemer van processen.

Afdeling loonverwerking (departement HR, dienst personeelsbeheer): Dit is een dienst dat zeer veel info nodig heeft (betalen voor parkeerplaatsen, ...). Hoe krijg ik de informatie zo efficiënt mogelijk tot bij mij?

Subsidies uitbetalen: subsidies komen binnen → nakijken → schepencollege → goedkeuring → uitbetaling → afdeling financiën: betalen de subsidies uit, maar het college of andere medewerkers zijn niet op de hoogte over wanneer de subsidies al dan niet werden uitbetaald (de melding aan de klanten is louter 'goedkeuring door het college' → klant: "Zijn ze dan uitbetaald of niet?").

2.3 Voordelen van te werken met processen

Herkent u deze situatie?

Prioritering vindt per werkplek plaats; onvoorspelbaar wanneer resultaat naar de klant gaat; onbekend wat de status van de opdracht is; werkmethoden, soorten archivering ... per afdeling/functie.

Hoe hangen deze schakels aan elkaar?

Laten we dit eens bekijken met een voorbeeld...

Stel:

- Er wordt een nieuw prikbord in uw bureau aangevraagd
- Een gentenaar wil een straatfeest houden enz.

ZOEK HET DOSSIER en zorg voor **tracking van het dossier** zodat de burger het kan nagaan. MAAR: je kan er als overheid enkel in meegaan op twee voorwaarden:

- 1) als je weet wat de stappen zijn
- 2) als dit min of meer op dezelfde manier gebeurt

Zo evolueer je van een eerder chaotische organisatie naar een procesgestuurde organisatie.

Niveau van detail

Niveau 0 Procesmap met procesdomeinen	Niveau 1 Procesdomeinen met processen	Niveau 2: grafisch Proces met activi- teitenblokken/ subprocessen	Niveau 3: grafisch Activiteitenblok- ken met activitei- ten	Niveau 4: Werkinstructies
• <u>Ondersteunen -de processen</u>: alles wat we nodig hebben om onze basis-activiteit uit te voeren; ICT als ondersteunend proces • <u>Kernprocessen</u>: verantwoord de bestaansredenen • <u>Management-processen</u>: zien of je geen boot/hype mist	= domeinen waar meerdere processen in huizen <u>HRM</u> : • Recrutereren • Selecteren van kandidaten • Loopbaanvorming • Persoonlijke administratie • Salarisadministratie • Sociale wetgeving	Selecteren van kandidaten: • Screenen en selecteren van kandidaten • Onderhandelen contract • Opmaken van dossier voor nieuwe in diensttreding	Uitwerking van de verschillende blokken in meer detail	Uitgeschreven werkinstructies (en werkprocessen) = tekst

Voorbeeld van een standaard procesmap

In de procesmap zie je **niet wie** wat doet, **maar wel wat** de processen zijn.

■ = procesdomein ■ = proces

We onderscheiden drie processen:

- Managementprocessen (strategische processen)
- Kernprocessen
- Ondersteunende processen

Management processes 1. Strategic management; 2. Performance management; 3. Process management; 4. Quality management; 5. Risk management; 6. Project management; 7. Corporate governance
Core processes 11. Product development: 11.1. Market requirement analysis; 11.2. Portfolio management; 11.3. Sourcing; 11.4. Product development; 11.5. (Production) process development; 11.6. Testing & pilot; 11.7. Commercial launch 12. Order generation: 12.1 Marketing; 12.2. Demand management; 12.3. Sales; 12.4. Customer relationship management 13. Order fulfilment: 13.1. Order entry; 13.2. Planning; 13.3. Purchasing; 13.4. Production; 13.5. Inventory management; 13.6. Distribution warehousing + installation; 13.7. Invoicing & collection 14. After-sales service (na de dienstverlening, bv. bij klachten): 14.1. Customer contact management; 14.2. Spare parts management; 14.3. Field service management; 14.4. Return parts & repair management; 14.5. Invoicing & collection; 14.6. Installed base management
Supporting processes 21. HRM; 22. Financial management; 23. Asset management (incl. plant maintenance); 24. IT management; 25. Legal; 26. Environmental, health & safety management; 27. Communication; 28. Knowledge management; 29. Faculty support; 30. Master data management

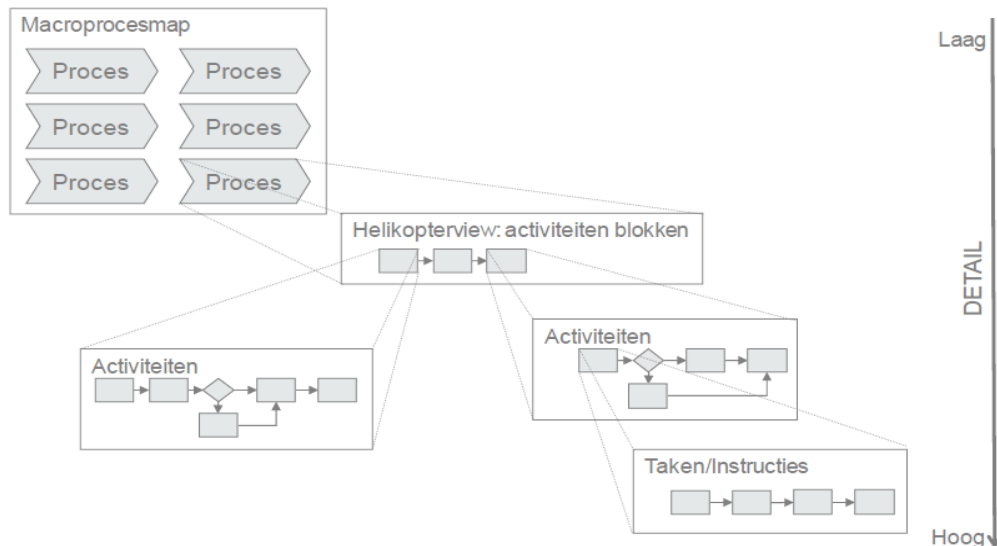
Management processes						
Strategic management		Personnel management			Quality management	
Core processes						
Sales	→	Start up	→	Execution	→	Closure
Supporting processes						
• HRM: Management requirement & selection; manage career development; Manage staff administration; Manage internal communication • Finance: Project billing; Project payment; manage external invoices • ICT: Back-up; Manage ICT infrastructure • Administration: Ad hoc support; Document management; Purchasing						

Hiërarchie in processen?

Wat zijn de opeenvolgende, grote blokken van activiteiten die we moeten doen om ons eindproduct te bereiken?

Je moet er wel voor zorgen dat de processen die je uitgetekend hebt, ook effectief bruikbaar en nuttig zijn en dus geen verloren tijd en moeite → Teken dus alleen de *belangrijkste/nieuwe* activiteiten uit.

Hiërarchie in processen?



Niveau van detail

	Niveau 0 – 1	Niveau 2	Niveau 3
Doelstelling	Overzicht	Overzichtsanalyse	Analysehandleiding
Type	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Doelgroep	Managementdirectie	Afdelingshoofd, procesbeheerder	Medewerkers
Niveau van detail	Laag	Middel	Hoog

- **Niveau 0 – 1** is dus zeer belangrijk om te zien wat men allemaal doet en waarop men klemtonen (moet) leggen: *Moeten wij dit allemaal doen of is het iets voor de private markt?* Vb.: Moet de Stad Gent inventariseren wat er te koop is in Gent of niet?
- **Niveau 3**: wie doet wat → voor medewerkers; zeer operationeel; belangrijk wanneer iemand wegvalt (bv. door ziekte)

2.4 Modelleren van processen

Procesmodellering in de praktijk

- 1) Doelstellingen en scope bewaren
- 2) Procesmap uitwerken (niveau 0)
- 3) Identificeren van processen (niveau 1 en 2)
- 4) Uittekenen van procesflows (niveau 2 en 3) → OPNIEUW: De procesmap uitwerken enz. (cirkel)

NIVEAU 3 – Stappen om een procesflow op te zetten

- Start met een trigger (initiator van proces = start): leg dus goed uit en onthoud goed wat de start van een proces was. Werk niet met te veel computersystemen voor slechts één proces.
- Beschrijf elke activiteit nauwgezet en duidelijk
- Verwijs naar document/systemen
- Beschrijf eerst de hoofdflow: cluster de details zodat je weet wat de hoofdflow is.
- Integreer details alleen wanneer nodig/nuttig
- Ga door tot een bruikbaar resultaat wordt bereikt

2.5 Business Process Modeling [BPMn]

- Vaak gebruikte techniek: BPMn
- BPMn
 - Grafische Notatie en heldere techniek om processen te modelleren
 - Sinds november 2002 op de markt
 - Taak gebaseerd
 - Geïnspireerd op o.m. Activity Diagrams (activiteiten opvolgen, wie doet wat)
 - Rijke notatie met véél symbolen: laat dus niet te veel verloren gaan; ga er pragmatisch mee om.
 - Voorbeeld vrije tool: Bizagi

2.5.1 Notatie-elementen

Notatie-elementen zijn onder te verdelen in verschillende basiscategorieën (symbolen):

- 1) Flow Objects
 - Event
 - Activity: bevat alle activiteiten; hierin zitten werkwoorden
 - Gateway: poort die verschillende mogelijkheden aanbiedt (3 zaken die je kan/moet doen)
- 2) Connecting objects / verbindingsobjecten
- 3) Swimlanes
- 4) Artifacts (bv. bijkomende informatie of documenten)

2.5.1.1 *Flow objects*

- **Gebeurtenissen/events:** gebeurtenissen die een proces doen starten, onderbreken of stoppen

- **Activiteiten:** stellen processen, subprocessen en hun onderlinge verhoudingen voor



- **Vertakkingen/gateways** 
 - Splitsen een (sub)proces op in twee of meer takken OF
 - Brengen takken weer samen in één punt

2.5.1.2 Connecting objects

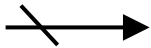
- **Sequence flow**



- **Conditional flow:** stelt een voorwaarde voor te beginnen aan een andere activiteit



- **Default:** is er iets bepaald aanwezig



- **Message flow: altijd tussen verschillende pools:** informatie die over en weer gaat. Als er activiteiten over pools gebeuren, dan heeft dit *steeds* een message flow tot gevolg. Er stroomt informatie door en hoe gebeurt dit?

Voorbeeld: er moet een nieuwe geboorte wordt geregistreerd → burger die hiervan aangifte doet maakt geen deel uit van de pool.



2.5.1.3 Swimlanes

- **Pool:**
 - Repreenteert een participierend, maar zelfstandig proces: een pool clustert organisatorisch eenheden die op een of andere manier met elkaar verbonden zijn. Hierin zie je de verschillende verantwoordelijkheden
 - Een sequence flow kan niet in verschillende pools actief zijn. Communicatie verloopt via een message flow
 - Pools moet je dus gebruiken wanneer koppelingen met derden worden gemodelleerd: bv. wanneer de activiteit naar de politie moet → nieuwe pool = eenheid op groot niveau
- **Lane:** een lane wordt binnen een pool gebruikt om verschillende activiteiten te groeperen (extra's)

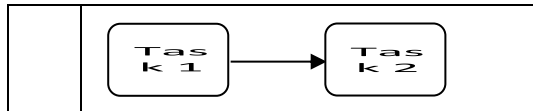
Name	Name
	Name

2.5.1.4 Artifacts

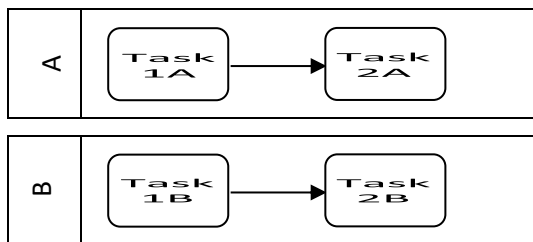
Dit zijn bv. bijkomende informatie of documenten

2.5.2 Overzicht

- **Sequence:** taak A wordt gevolgd door taak B

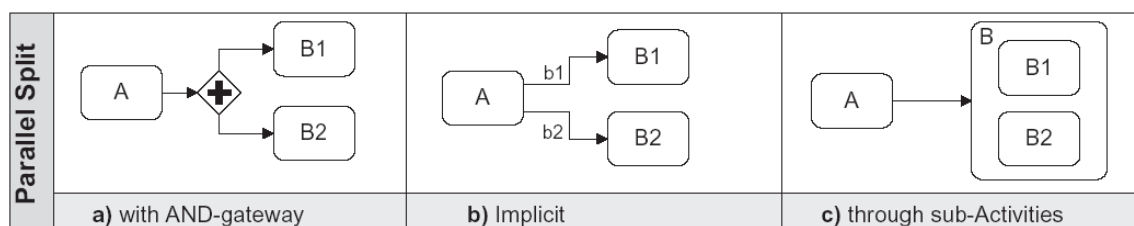


- **Message:** tussen participanten in verschillende pools

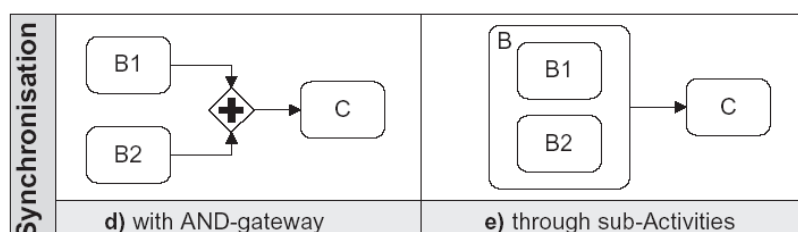


Basispatronen

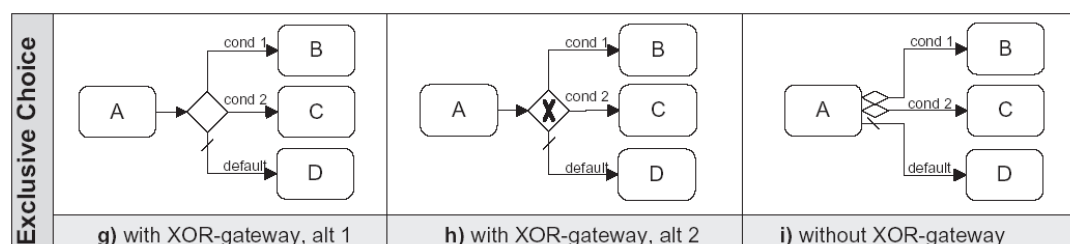
- **Parallel split:** Ik heb een activiteit en daaruit vloeit deze activiteit voort. Als er niets in het kruis staat, dan is het een optie. Zorg voor consequentie: wat je kiest, hou je ook consequent aan.



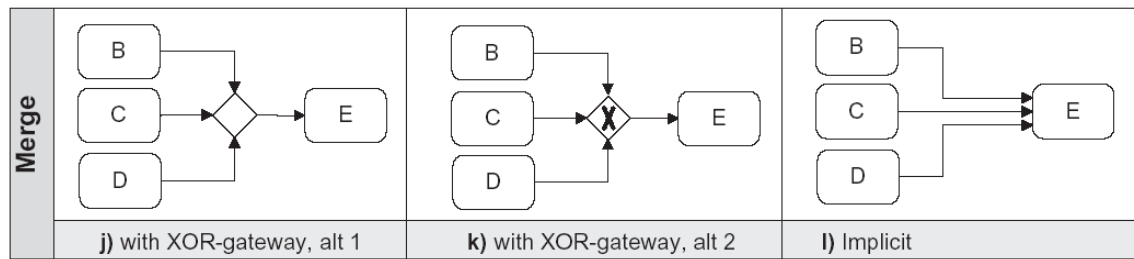
- **Synchronisatie**



- **Exclusive choice:** het is het ene of het andere. Bv. naar geslacht (man/vrouw/geen van beide) → je werkt met condities



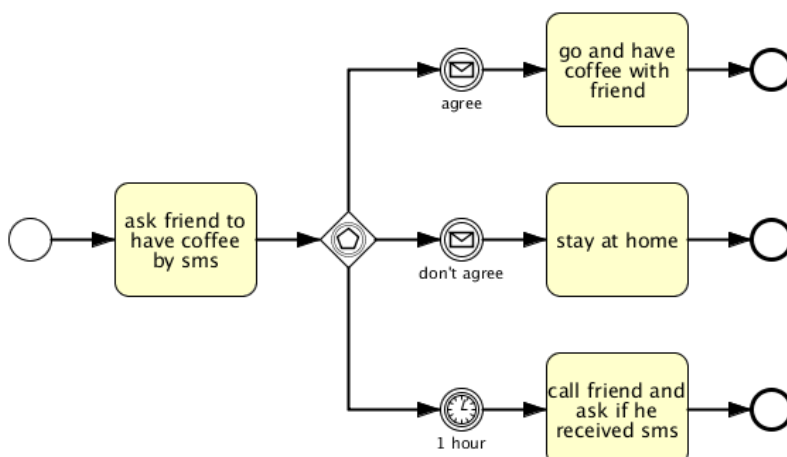
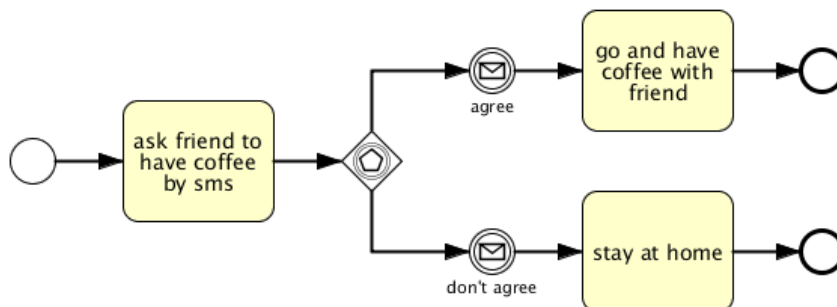
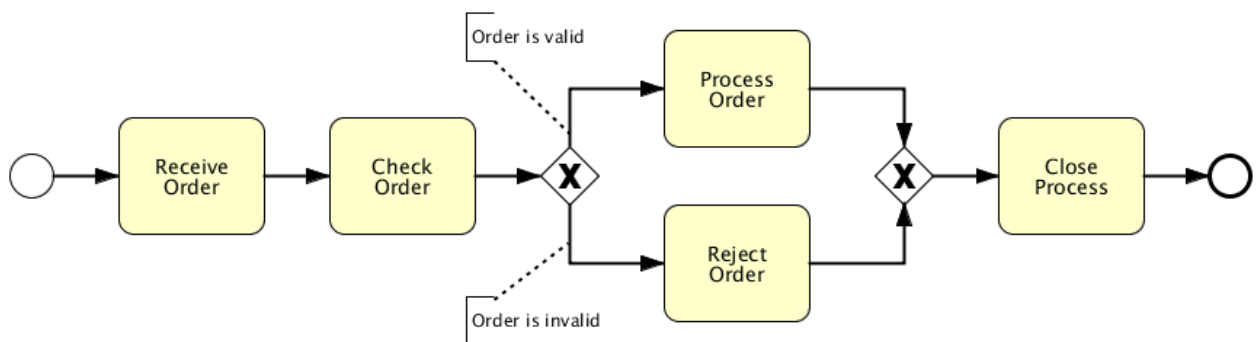
- Merge



Hoe complexer je proces, hoe complexer je tekening wordt. Hou het dus helder!

2.5.3 Enkele voorbeelden

Het begint ergens en het eindigt ergens; anders is er geen proces.



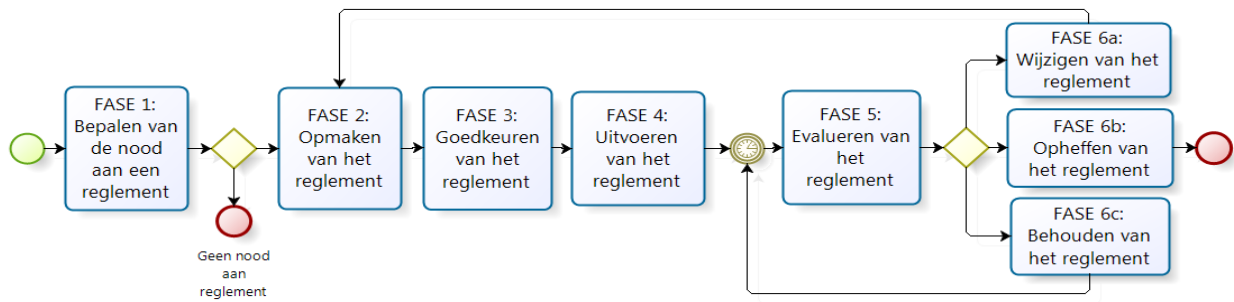
Concreet voorbeeld

- Hoofdproces: opstellen van regelgeving

1) Heb ik het reglement écht nodig? Bv. verkeersreglement of zorg ik gewoon voor een verkeersdrempel?

2) Opmaken van het reglement

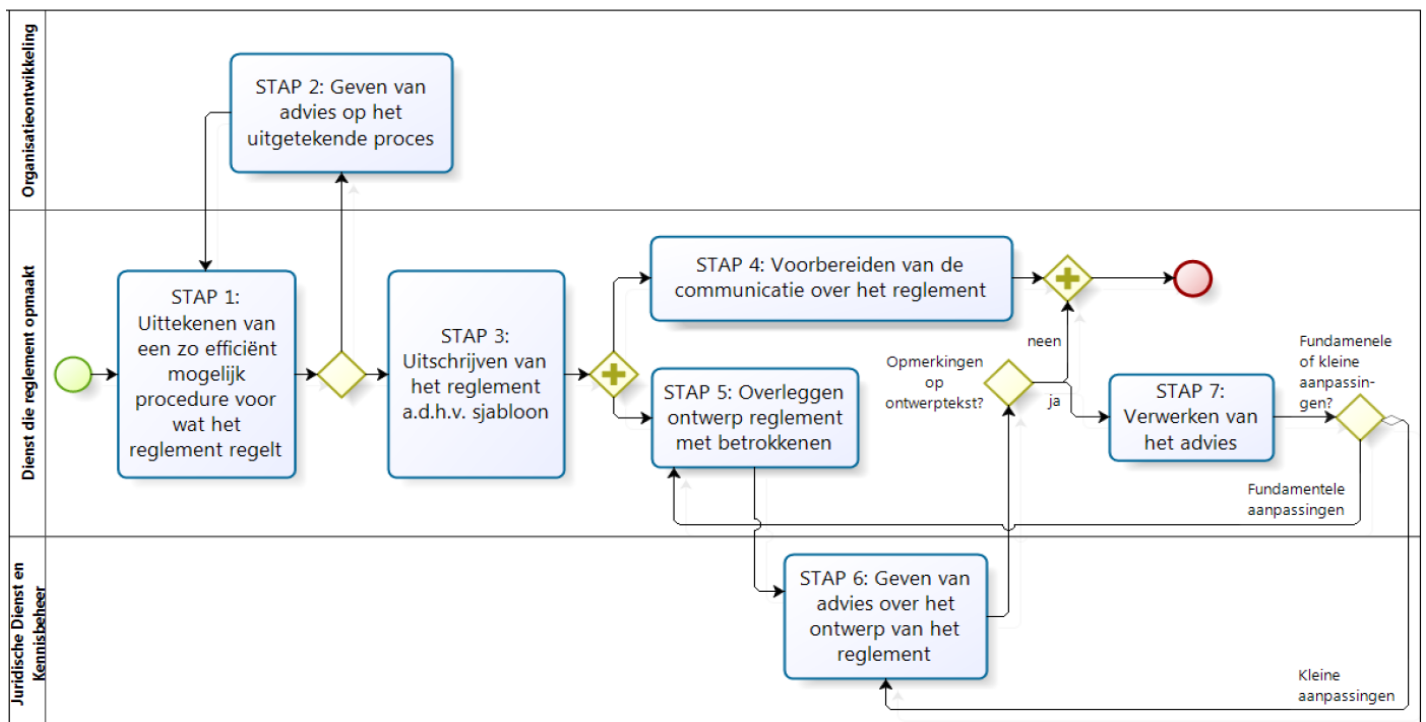
Bv. subsidie met dubbel glas wordt stopgezet want iedereen in Gent heeft het al.



- Subproces: opmaken van een reglement

Wie doet wat? = subproces

Elke keer stel je je bij de uittekening van een proces de vraag wat de meerwaarde is van het proces.



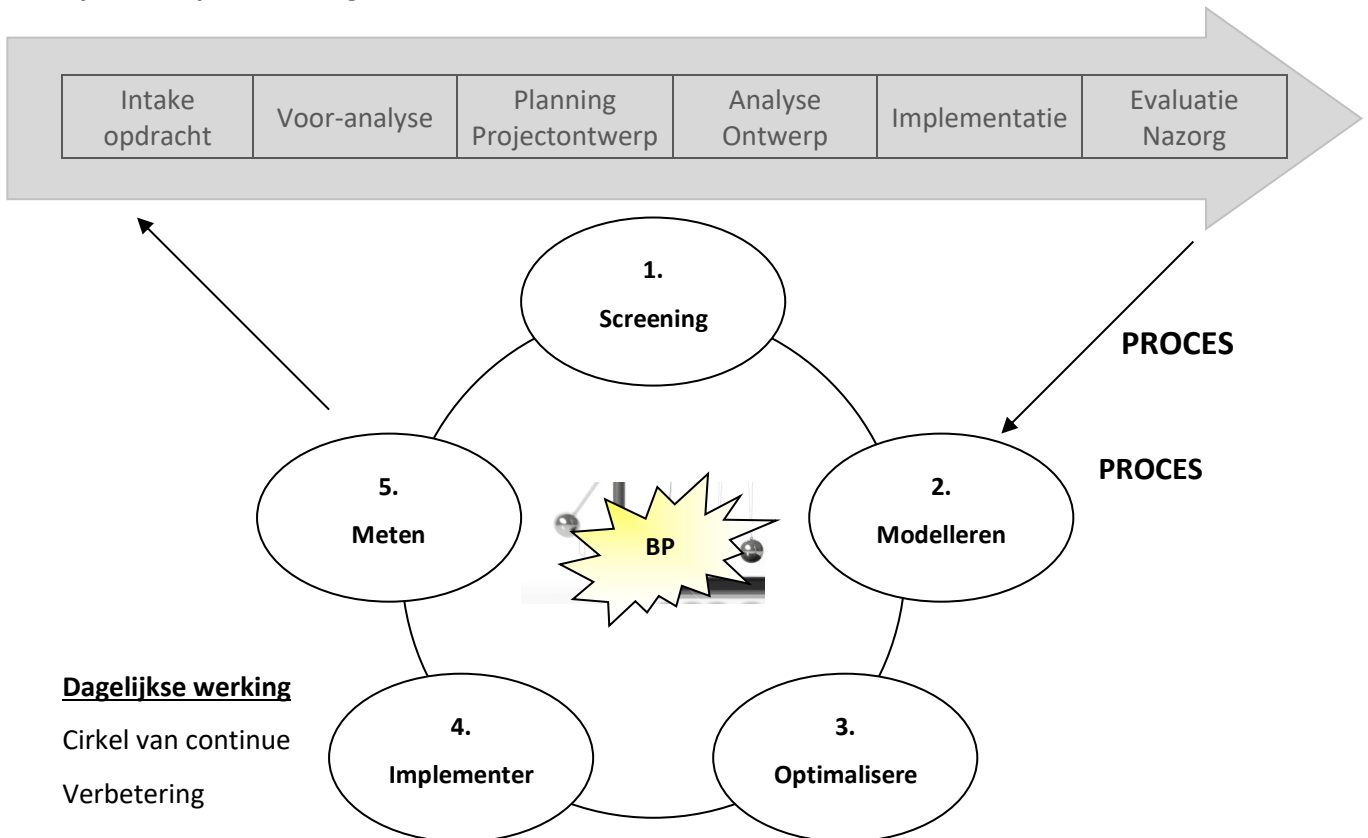
3 Procesmanagement en optimaliseren

Inhoud: (1) Waarom (2) Tekenend/modelleren (3) Optimaliseren

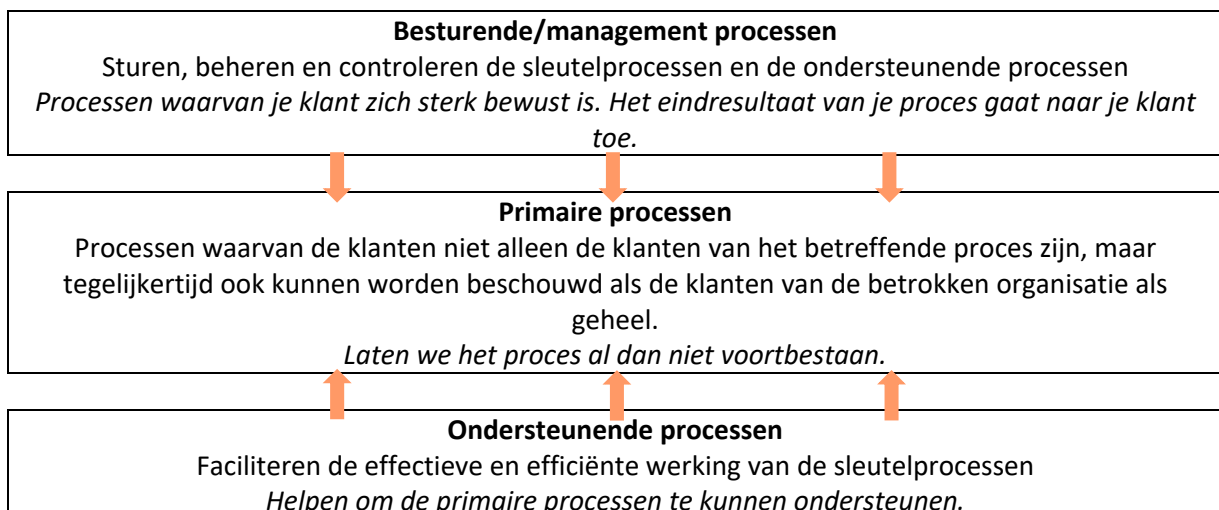
3.1 Waarom procesmanagement?

3.1.1 Cyclus van procesmanagement en soorten processen

Cyclus van procesmanagement



Soorten processen



3.1.2 Procesmanagement

Wat is procesmanagement?

Procesmanagement is gericht op het effectief inrichten, uitvoeren, beheren en verbeteren van de activiteiten en taken om bepaalde doelen te bereiken.

Waarom procesmanagement?

Tracht hokjesdenken te vermijden

Voorbeeld: Ziekenhuis: men wil het patiëntentraject verduidelijken → belang van de signalisatie (facilitaire dienst, technische dienst, dienst communicatie, patiëntenadministratie). WEG MET HOKJESDENKEN. Weet wat de processen zijn na dat van jou; weet welke personen hiervoor instaan en wat deze precies doen.

“Sommige activiteiten zitten zo verspreid dat het moeilijk is om iets te veranderen. Het is ook niet zo makkelijk om ons te bemoeien met de werking van een andere dienst. Als we het patiëntentraject willen verduidelijken, moet ik naar de facilitaire dienst voor buitensignalisatie, de technische dienst voor binnensignalisatie, naar de dienst communicatie voor communicatie en naar patiëntenadministratie voor specifieke communicatie aan de patiënt.”

- Actueel overzicht van de bedrijfsprocessen
- Behalen van organisatiedoelstellingen en verhogen van de effectiviteit
- Continuïteit van de dienstverlening/ hogere overdraagbaarheid
- Verhogen van de klanttevredenheid
- Kostenbeheersing/-reductie
- Duidelijkheid over verantwoordelijkheden
- Optimaliseren van documentstromen
- Informatisering en digitalisering van de werking
- Groter lerend vermogen

3.1.3 Van functioneel naar procesmanagement

In een traditionele organisatiestructuur ligt de focus op “Wie moet dat doen?” → WERKT NIET MEER	In een procesgeöriënteerde organisatiestructuur ligt de focus op “Wat moet er gebeuren?” <u>Voorbeelden</u> : • Schoenenwinkel <u>Torfs</u>: beste inrichting + beste werkgever → de medewerkers voelen zich goed en blijven lang aan; dit straalt af op de klant • <u>Google</u> betaalt de medewerkers te veel: hier bestaat een problematiek van mensen die vertrekken; bonussen maken niet meer uit.
--	--

	Medewerkers hebben door hun bonussen en hoge inkomen reserve opgebouwd en stoppen op de duur of maken de sprong naar zelfstandige. DUS: te hoog loon → hoog verloop van je medewerkers.
→ Sturen op verantwoordelijkheden	→ Sturen op resultaten

3.1.4 Procesmodellering

Wat is procesmodellering?

- Lange beschrijvingen van wat mensen kennen op papier ... dat verdwijnt in de kast? OF?
- De **beschrijving van een sequentie van activiteiten**, uitgevoerd in een proces van start tot einde
 - o Grafisch of tekstueel: best zo visueel mogelijk (tekst maakt het zwaarder)
 - o Het AS-IS proces of het TO BE proces
 - o Overal toepasbaar (industrie, administratie, overheid, privé, ...)
- Belangrijke **terminologie**
 - o Procedure: gedetailleerde beschrijving van een proces (zwaarder dan een proces)
 - o Flow chart: grafische voorstelling van een proces
 - o Werkinstructie: tekstuele beschrijving van een activiteit

Doelstelling van procesmodellering

- Duidelijke **communicatie**
 - o Snel begrip van processen (visueel, stap voor stap)
 - o Schema's i.p.v. tekstuitleg (toegankelijk)
- **Training**
 - o Gebruikt om (nieuwe) medewerkers op te leiden
 - o Visuele presentatie van opeenvolgende stappen
- **Uniformiteit**: net door een internationale standaard te gebruiken is het proces uniform. Stel dus conventies op.
 - o Door gebruik van referentiemodellen
 - o Door gebruik van modelleerconventies
- **Proces herontwerp**
 - o Verduidelijken van bestaande processen
 - o Herontwerp van nieuwe/gewijzigde processen
- **Verantwoordelijkheden/rollen**: hoe vaak ga je terug naar de klant vooraleer je bij het einde van het proces komt?

- o Visualisatie van interne verantwoordelijkheden/rollen
- o Duidelijke voorstelling van de interactie met klanten
- **!! Basis voor functionele analyse !!**

3.1.5 Link tussen BPM en informatisering

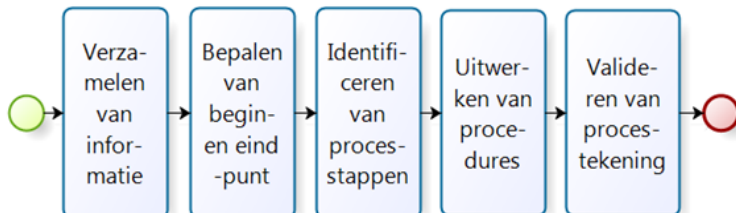
Een gemeenschappelijke taal tussen business en IT: IT maakt het mogelijk om je proces te veranderen en om anders te communiceren (vb. minder secretaressen als gevolg van IT). IT kan als hefboom gebruikt worden om zaken in vraag te stellen om dan je organisatie te veranderen wat uiteindelijk leidt tot toegevoegde waarde.



3.2 Modelleren

Modelleren is de tweede stap in de cyclus van procesmanagement.

- FOUT in de vierde stap: uitwerken van processen (i.p.v. procedures)
- Belang van valideren!!
- TO BE proces: hier engageren wij ons voor.



3.2.1 Stappen in procesmodellering

3.2.1.1 Stap 1: Verzamelen van informatie

METHODES voor verzamelen van informatie

TOEPASSING: Terrasvergunning

- Interview: een one-on-one interview als het niet lukt om mensen samen te brengen. Gaten en dubbel werk komen naar boven omdat er verschillende nieuwe vragen worden gesteld om tot de grond van de zaak te komen. Zo komt aan het licht waar er (nog) geen procedures voor bestaan.
→ Terugkoppelingen naar het reglement = AS IS
- Workshop/ Brown Paper: op een groot (bruin) papier een eerste proces in kaart brengen m.b.v. post-its.
- Proceswandeling: volgen van het product van begin tot einde

- Desk research: studie van verschillende documenten
- Klankbordsessies: aftoetsen van een voorbereiding bij collega's/derden/klanten/belanghebbenden

TIPS & TRICKS

- Men kan beter enkele **vragen stellen** dan alle antwoorden weten: heb dus geen schrik om vragen te stellen! Het zijn die dingen die we denken te weten, die ons er juist van weerhouden dingen te leren.
- Onderscheid **hoofdzaken** van **bijzaken**: tijdens interviews gaan mensen vaak hele verhalen vertellen. Treedt niet te snel in detail.
- **Volg het product**, niet de persoon: vraag door: wat, waar, wanneer, van wie, hoe, waarom (5x) ...
- De uitzondering bevestigt NIET altijd de regel.

3.2.1.2 Stap 2: Bepalen van begin- en eindpunt

- GROEN: Wie zet wat hoe in gang? Bv. door een klant die een winkel binnentreedt
- ROOD: Wat is het eindresultaat voor wie?

3.2.1.3 Stap 3: Identificeren van processtappen

Naamgeving van het proces



- **Hoofdstappen** in proces onderscheiden
- **Groeperen van handelingen**; geen detail maar op hoofdniveau blijven (details = stap 4): op het hoofdniveau weten we niet wie bij welk proces betrokken is.
 - o Voorbereiden/uitvoeren/evalueren
 - o Analyseren/plannen/implementeren/evalueren

3.2.1.4 Stap 4: Uitwerken van processen

- Verder in detail via **swimlanes** waarbij elke lane een actor voorstelt

- o Zicht op verantwoordelijken
- o Eenheid van tijd/persoon/plaats/(systeem) als principe voor het omkaderen van een activiteit. Steeds kenmerken door een actief werkwoord.
→ 1 moment, 1 persoon, 1 plaats = **1 geheel**
- Werkwoord in **indefinitief + substantief**: een activiteit is altijd een werkwoord. Een activiteit kan verwijzen naar verschillende contexten, maar door het toevoegen van een werkwoord wordt dit vermeden.
 - o Context:
 - * Opnemen van de telefoon (niet louter 'telefoon')
 - * Voeren van een telefoongesprek
 - o Andere context:
 - * Onderhoudsproces: onderhouden van telefoon; schoonmaken van telefoon
 - * Financieel proces: betalen van telefoonrekening

3.2.1.5 Stap 5: Valideren van processtekening

- **Mogelijke doelstellingen:**
 - o Toename effectiviteit en efficiëntie
 - o Hogere overdraagbaarheid van kennis: het is belangrijk om het proces uit te tekenen vooraleer de mensen de organisatie verlaten, anders verlaat de kennis je organisatie ook.
 - o Betere beheersbaarheid van risico's
 - o Groter lerend vermogen
- → **Valideren?** Met alle betrokkenen + de proceseigenaar: De proceseigenaar is de verantwoordelijke voor een proces; diegene/de dienst die in actie moet schieten als het fout loopt. De projectleider mag eigenlijk niet de proceseigenaar zijn aangezien een projectleider slechts *tijdelijk* verantwoordelijk is voor een project, maar in de realiteit is dit wel nog vaak het geval. Je hebt mensen nodig die constant in het proces zitten.
- **TIP:** Wees duidelijk over *waarom* een proces wordt bekeken, anders hebben je mensen de reflex om te denken dat het gesprek wordt gevoerd o.w.v. filtering van jobs en ontslagen. Vertel altijd de *reden* om 'wandelgangengeruchten' te voorkomen.
- **Voorbeeld:** Besparing bij Stad Gent: mensen die weg gaan uit de organisatie worden niet (snel) meer vervangen.

3.2.2 De pizzatekening

- **Opmerkingen**

- o Eenheid van tijd, plaats en ruimte
- o Volg het product
- o Infinitief en substantief
- **Hoofdniveau**
 - o 3 grote stappen: registreren, bakken, leveren
 - o Als je de klant er zou bij zetten, moet deze wel in een aparte pool → message flow gebruiken
- **Subniveau:** steeds in combinatie met de lanes
- Slecht voorbeeld: “leveren” → “Route correct”: dit doet vermoeden dat de pizza reeds geleverd is. Hoe het wel moet: “rijden naar klant” → “leveren & geld ontvangen” (= eenheid van moment)
- Kassa: fout of geen fout → hiervoor kan je een tussenmoment invoegen (= cirkel met dubbele rand)
- **Voorwaarde** zet je bij je gateway in vraagvorm

3.3 Optimaliseren

3.3.1 Inleiding

Optimaliseren is de derde stap in de cyclus van procesmanagement. Hierbij probeert men te leren uit fouten.

- **Zelf letten op:**
 - o Dubbele taken doorheen het proces
 - o Overdrachtpunten tussen personen, afdelingen en diensten. Wat wil de ontvanger? Wat levert de zender? (wanneer/hoe/inhoud/duidelijke afspraken)
 - o Heen en weer springen van het proces
- **Hoe optimaliseren?**
 - o Zelf suggesties doen
 - o In samenspraak met leidinggevende(n), medewerkers ...
 - o Wetgeving onderzoeken: welke handelingen zijn wettelijk verplicht? Welke niet? Welke vrijheid is er om een proces anders te organiseren?
 - o Vragen stellen aan medewerkers:
 - * *Wat stoort jullie aan de huidige werkwijze?*
 - * *Hebben jullie verbetervoorstellen?*
 - * *Per handeling: Is deze handeling noodzakelijk? Is dit de beste manier om deze handeling uit te voeren?*
 - o De vraag die je bij elke stap moet stellen is wat de meerwaarde is voor het eindproduct.

- o Werkwijze vergelijken met andere afdelingen/diensten/organisaties ('best practices')
- o Klant bevragen: de klant vindt het wachten (de wachttijd) an sich niet zo belangrijk, de wachtruimte daarentegen wel.
 - * Wachtstoelen met leuning (voor oudere mensen)
 - * Wachtruimte: speelplaats voor kleine kinderen (i.p.v. klagende en huilende kinderen naast de ouder o.w.v. het wachten)
- o Advies vragen aan 'vreemde eenden' (buitenstaanders): van belang voor een goede reflectie

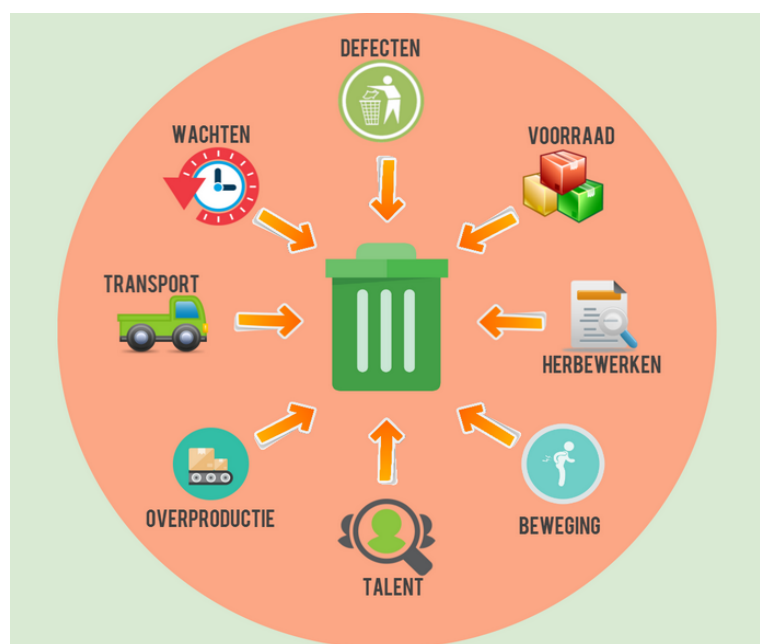
3.3.2 LEAN management

Lean management is ...

- Het continu verbeteren van de processen
- Waarde creëren vanuit het perspectief van de klant
- Verspilling elimineren: al het vet eraf; het proces zo mager mogelijk houden.

Enkele principes:

- **Pull** i.p.v. push
 - o Niet continu aanbod creëren, maar inwerken op de vraag van de klant: bv. formulieren niet laten wachten en voldoende updaten
 - o Geen overproductie en minimaal inventarisbeheer en kosten van opslag
- **One piece flow**: het product staat centraal/aandacht naar flow voor het maken van één product. Waar liggen de wachttijden? Waar ligt het product stil?
- **Zero defects**: fouten uit vorige stappen worden eerst opgelost vooraleer verder het proces te doorlopen. Geen fouten maken, en indien er een fout gebeurt, deze meteen eruit filteren. We willen voorkomen dat fouten zelfs nog maar kunnen worden gemaakt.
- **Waste**: elke activiteit die beslag legt op middelen maar geen enkele waarde toevoegt
→ **MAG NIET**: Lean wil alle vormen van verspilling elimineren
- Er zijn **8 vormen van waste** (zie figuur):



- 1) Transport: onnodig transport van materialen/dossiers/informatie:
 - * Gegevens tijdelijk bewaren
 - * Heen en weer sturen van dossiers
 - * Archiveren van verschillende versies
 - * Opdrachten/vragen naar de verkeerde persoon
 - * Personeel dat rondloopt (1 km lopen = 10 euro) → breng het materiaal dus zo dicht mogelijk bij je medewerker
- 2) Overproductie: meer doen dan werkelijk vereist / meer of eerder produceren dan de klant vraagt / voor als onze baas het vraagt:
 - * Propere bureaus/lokalen poetsen
 - * Te veel eten maken/broodjes bestellen
 - * Te veel folders drukken: meten = weten: niet al te veel overproductie (bv. als het logo verandert → nieuwe brochures en al oude weg)
 - * Te veel controles/handtekeningen
 - * Te veel produceren
 - * Vaak als reactie op een incident – kopies nemen, laten tekenen voor ontvangst, zaken afprinten en bijhouden, mailen na een telefoongesprek om afspraken 'op papier' te hebben.
 - * Overbodige handtekeningen
 - * Incidentenmanagement: bv. iedereen in CC zetten; mails bewaren (en eventueel afdrukken)
 - * Veel vergaderingen
 - * Gegevens in meerdere systemen invoeren
- 3) Voorraad: meer materialen of informatie op voorraad dan nodig voor het proces
 - * Zoeken naar voorraden
 - * Tellen en beheren van voorraden
 - * Vervallen zijn van voorraden
 - * Diefstal van voorraden
 - * Opslagruimte voor voorraden: vrachtwagens zijn in feite 'rijdende stockage' enz.
- 4) Wachten op iets (materialen/informatie) of iemand is verspilling van tijd:
 - * Wachten op antwoord
 - * Wachten op informatie
 - * Wachten op akkoord

- * Wachten op langzame computers
- * Wachten tot het college is
- * Wachten tot iemand getekend heeft
- * Wachten tot je het gevonden hebt
- * Wachten op de lift
- * Wachten tot het kopieerapparaat opgewarmd is

5) Defecten/fouten zorgen voor extra werk → maximaal voorkomen!

- * Verkeerd invoeren van gegevens
- * Verkeerde informatie toch doorsturen
- * Niet doorvragen bij onduidelijkheid
- * E-mailen zonder bijlage
- * Onduidelijke mails

OPLOSSINGEN:

- * Herstel onmiddellijk wat stuk is/niet meer werkt
- * Nietjes in nietjesmachine, verwijder papier dat kopieermachine blokkeert
- * Geef defecten door en maak duidelijk aan anderen dat het defect is doorgegeven
- * Lever geen defecte producten af aan de klant

6) Herbewerken

- * Zorg ervoor dat het van de eerste keer juist is
 - Als je geen tijd had om het de eerste keer goed te doen, zal je zeker geen tijd hebben om het opnieuw te doen als het de eerste keer niet goed was.
= DRIFT: Do It Right The First Time
 - Van de eerste keer op de juiste plaats een document opslaan zodat het niet op je bureaublad blijft hangen.
- * Opletten voor verborgen productie
- * Overbewerken/'overprocessing': meer werk of hogere kwaliteit leveren dan de klant vraagt; je geeft meer dan de klant verwacht

7) Beweging: onnodige handelingen of belasting van de mens

Welke bewegingen vraagt een handeling? Wil ik zo min mogelijk handelingen en verlies of juist wel? (beweging afremmen of stimuleren) → Dit is afhankelijk van de bril waardoor je kijkt.

- * Rek op wieltes of vast rek en over en weer lopen?
- * Muisklikken
- * Zoeken in files

- * Geen shortcuts gebruiken
 - * Lopen naar dossierkasten, printers enz.
- 8) Talent dat onbenut is (menselijk talent, kennis, vaardigheden): ben je hiervan bewust en gebruik dit talent ook (bv. sprekerstalent, grafisch talent ...)

Voorbeeld

Politie moet online aangiftes afdrukken en dan opnieuw intikken

Police-on-web is na 10 jaar nog steeds niet compatibel met het computersysteem van de politie. CD&V eist een grondige verbetering van het systeem.

Police-on-web bestaat bijna 10 jaar. Via de website kan je – zonder langs het politiekantoor te passeren – kleine misdrijven bij de politie aangeven, van een fietsdiefstal tot beschadigingen of graffiti.

Per dag gebeuren via het webplatform zo'n zestien aangiftes, maar dat zouden er veel meer kunnen zijn. En dat stoort CD&V. 'De fel bevraagde politie zou veel efficiënter kunnen werken, wanneer deze online dienstverlening fors wordt uitgebreid', zegt CD&V-kamerlid Roel Deseyn.

Bij de politie zelf ligt police-on-web niet in de bovenste schuif, wegens veel te arbeidsintensief. 'In de praktijk moeten agenten meldingen die ze via police-on-web binnenkrijgen – en waar verder politieonderzoek naar nodig is – manueel ingeven in het computersysteem van de politie, vermits beide systemen niet geïntegreerd zijn', zegt Roel Deseyn.

Afdrukken

Politievakbond VSOA bevestigt de absurde situatie. 'Het systeem is – zacht gezegd – voor verbetering vatbaar. We kennen politiezones waar meldingen via police-on-web in het gerechtelijk bureel worden afgedrukt, waarna agenten die aan het onthaal zitten ze in het politiesysteem moeten ingeven', luidt het bij de liberale vakbond.

Op korte termijn komt er echter geen schot in een uitbreiding of verbetering van het webplatform, antwoordde minister van Binnenlandse Zaken Jan Jambon (N-VA) op vragen van Deseyn.

'Voor mij is de logica zoek', zegt Deseyn. 'Net Jan Jambon vraagt op regeringsniveau regelmatig extra geld bij voor de politie, omdat er agenten te weinig zijn en er altijd maar taken bijkomen. Maak dan police-on-web efficiënter én breid het uit. Je zou er net enorm veel geld door besparen en politiecapaciteit door kunnen vrijmaken.'

- Bron voorbeelden: <https://philipvanlonden.wordpress.com/2014/04/29/lean-de-7-verspillingen-op-kantoor/>
- Interessante video Lean: https://www.youtube.com/watch?v=RxDw0Q_gVt0

- **Is optimaliseren gemakkelijk? Neen ...**
 - o Inzicht: Wat kunnen we optimaliseren?
 - o Implementeren:
 - Overtuigen
 - Budget
 - Praktische obstakels
 - Hoe groter de organisatie, hoe moeilijker
 - Energie en tijd
 - ...
- **Meetpunten** afhankelijk van:
 - o Doelstelling
 - o Aard proces
 - o Medewerker
 - o ...
- **Vergelijking van twee restaurants:** Comme chez soi en McDonalds maken allebei bepaald soort hamburger. Ze hebben hetzelfde proces, maar de meetpunten zijn niet gelijk:
 - o Ccs: kwaliteit
 - o McDo: snelheid

Referentiemateriaal: BPMN main page: <http://www.bpmn.org/>

4 E-Government [Gastles Amy Van Looy]

Wie is Amy Van Looy?

- **Prof. dr. Amy Van Looy** (Amy.VanLooy@UGent.be)
- Sinds oktober 2009: **HoGent& UGent**
 - HW finaliteit 'Management & Informatica'
 - FEB Department of Management Information Science & Operations Management
 - School for Social Profit Management
 - Doctoraatsonderzoek rond Business Process Maturity (2009 – 2012)
- September 2006 – september 2009: **Computer Sciences Corporation CSC**
 - e-GOV projecten op FOD Financiën (bv. STIx)
- Juni 2006: afgestudeerd als **Politieke Wetenschapper (UA)**
 - Optie Overheidsmanagement
 - Thesis rond e-Government en de eID

Coperfin: in het kader van de Copernicushervorming, maar dan toegesptitst op financiën.

- Copernicus = federaal
- Coperfin = FOD Financiën
 - Projecten
 - Project Life Cycle: per project
 - Praktijkvoorbeeld: STIR-BTW
- Demo

4.1 Inleiding: Copernicus

4.1.1 Wat?

- **Copernicus = hervormingsrevolutie binnen de Belgische, federale overheid**
 - Vanaf Verhofstadt I (1999-2003)
 - Theorie van Copernicus: “De aarde draait rond de zon, niet omgekeerd” vertaald naar “De administratie draait rond de klant, niet omgekeerd”: Wij moeten ons schikken naar de klant en niet omgekeerd.

We moeten meer klantgericht werken en we moeten de klant zodanig bedienen dat het voor hem eenvoudig is om naar ons, de overheid, toe te komen. De periode waarin deze hervorming gebeurde was het millenium.

o Incentives voor de Copernicushervorming:

- * Alle overheidsdiensten werkten gescheiden met elk eigen databases die niet op elkaar afgestemd waren
- * Imagoprobleem: “luie ambtenaar” (cfr. de collega’s). Men wou van dit imago af en men wou meer moderniseren.
- * Pragmatische incentive: einde van WO II → babyboom, maar deze baby’s gaan nu stilaan op pensioen en deze moeten OF vervangen worden OF niet vervangen worden door meer automatisering in te schakelen. Als deze mensen wegvielen wou men hun kennis niet verliezen, maar deze verankeren.

o Klant = natuurlijke en rechtspersonen

• **Twee doelstellingen:**

- 1) Betere dienstverlener
- 2) Betere werkgever: personeel beter laten samenwerken en zich ook aantrekkelijker opstellen als werkgever

4.1.2 Waarom?

- **Nieuwe werkelijkheid = nieuwe verwachtingen:** de businesswereld moderniseerde en de klanten verwachtten meer.
- **Imagoprobleem:** overheid als ‘log bureaucratisch systeem’. De overheid ervaarde druk om te moderniseren → vertaling naar Copernicus o.b.v. vier grote pijlers

4.1.3 Hoe?

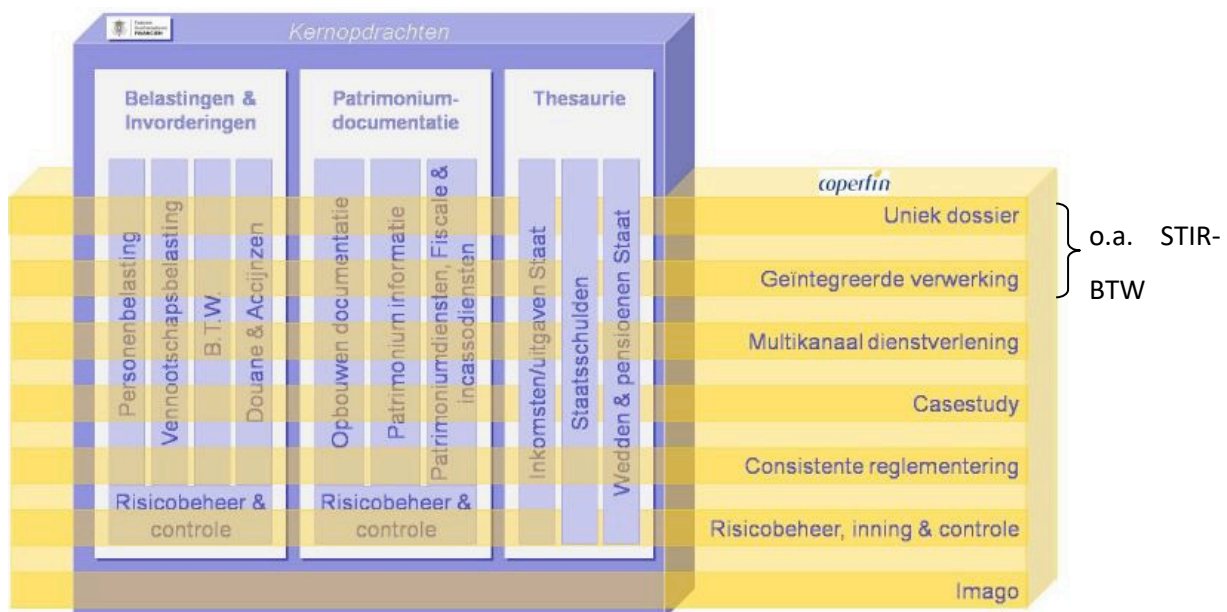
Betere werkgever en betere dienstverlener door de volgende **vier pijlers**:

- 1) Nieuwe **structuur**: verticale en horizontale FOD’s en POD’s i.p.v. traditionele ministeries (en 1-1 relatie met de minister).
- 2) Nieuwe **managementcultuur**: geen benoemingen meer voor het leven maar via mandaten (vaste benoeming >< motivatie), meer responsabilisering, KPI’s, businessconcepten, management opleidingen.
- 3) Nieuw moderner **personeelsbeleid**: competentiemetingen (bv. kunnen aantonen dat doelstellingen werden bereikt), gecertificeerde opleidingen
- 4) Nieuwe **werkwijzen**: stap naar digitalisering en automatisering → **BPR** via moderniseringsprojecten (vaak via externe consultants)

4.2 Van Copernicus naar Coperfin

- **2002:** vertaling naar FOD Financiën
 - o Grootste FOD met over de 30.000 federale ambtenaren (Pdata): De overheid is de grootste werkgever in België met 80.000 ambtenaren waarvan er 30.000 op de FOD Financiën werken. De FOD Financiën is ook de grootste overheidsdienst omdat deze het grootste takenpakket heeft: belastingen, patrimoniumdocumentatie ... Het zorgt dus voor inkomsten voor de overheid, maar houdt ook de 'boekhouding' bij.
- **Doorbraakstrategie** met twee centrale aspecten:
 - 1) Burgercentrische werking
 - * Geïntegreerde belastingssystemen (i.f.v. betere dienstverlening via beter beheer van informatie, onderlinge aanrekening van schulden en tegoeden, ...): alle verschillende belastingstypen functioneren allemaal op dezelfde wijze: één dossier per belastingplichtige.
 - * Multichannelling
 - 2) Natuurlijke uitstroom van personeel (PapyBoom = mensen uit de babyboom periode die op pensioen gaan)
 - * ↑ efficiëntie en effectiviteit via het hertekenen van de kernprocessen
 - * Kennis verankeren: men wil kennis bijhouden, werkwijzen en processen hertekenen en meer automatiseren.

Takenpakket van de FOD Financiën:

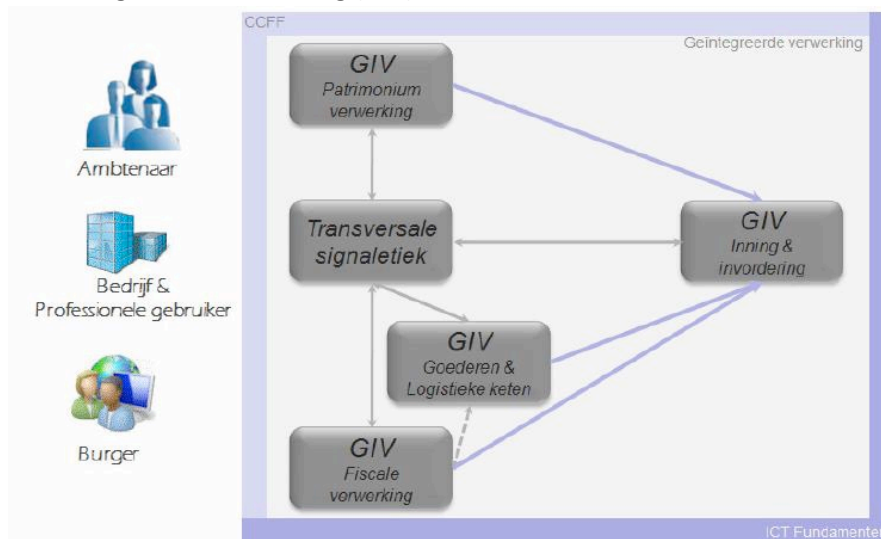


Bron: Moderniseringsplan 2009, Coperfin

Invorderingen: wanneer mensen hun belastingen niet betalen.

Voordelen:

- ↑ algemene dienstverlening
 - ↑ efficiëntie: per klant één centraal dossier
 - ↑ inkomsten
 - ↓ verwerkingstijden: meer performantie
 - ↓ onderhoudskosten
- **Wat is een systeem voor geïntegreerde verwerking?**
= Alle kernactiviteiten van de FOD op een geïntegreerde wijze behandelen.
 - o Geïntegreerde verwerking (GIV):



Transversale signaletiek: waar men vroeger persoonsgegevens bijhield in aparte mapjes, gaat men nu transversaal (overheen de verschillende diensten) een signaletiek bijhouden (= persoonlijke gegevens: naam, adres, belastingsgegevens ...)

- o Gemeenschappelijke functionaliteiten
- **Voorbeelden**
 - o CCFF (Communicatie Centrum van de Federale Fiscaliteit): applicatieplatform, 'look & feel': De lay-out van de belastingsschermen is gelij en met grijze letters → o.b.v. studies omtrent wat het meest aangenaam is voor de klant om te lezen.
 - o Dorothée (printshop)
 - o IAM (Identity and Access Management) : wie heeft toegang tot welke gegevens. Bepaalde ambtenaren zijn bevoegd om persoonsgegevens te kunnen inkijken.
 - o Etc.

- **Andere organisatiestructuur met nieuw organigram** (2002, in theorie): Ook in het organogram moest de klant centraal staan. Dit betekende een grote kentering omdat de diensten vroeger 'eilandjes'/silo's waren en nu geïntegreerd werken.
Organigram: zie <http://minfin.fgov.be/portail2/nl/modernisation/coperfin-library.htm>
- **Processen onderverdeeld in groepen**: overzicht van alle functionaliteiten op één A4. Elke blokje stelt een verzameling van bedrijfsprocessen voor.
Processtructuur: zie <http://minfin.fgov.be/portail2/nl/modernisation/coperfin-library.htm>

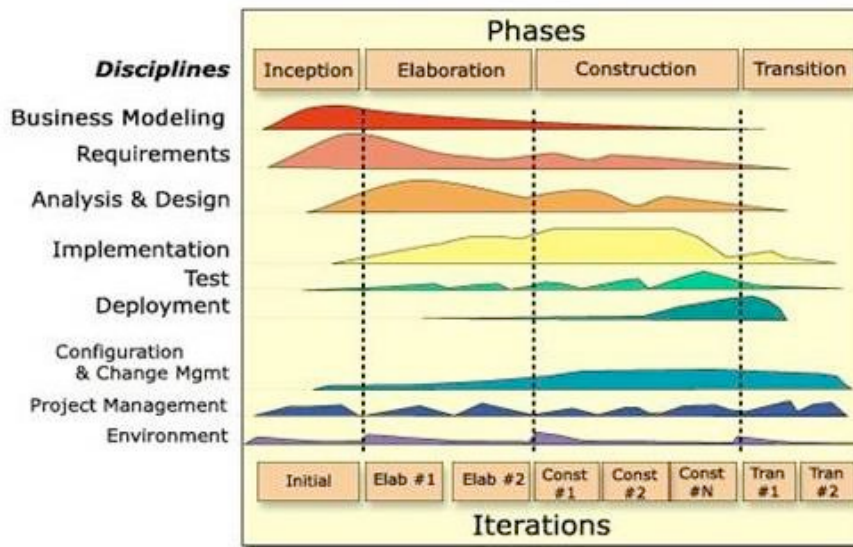
4.3 Projectmatige realisaties van Coperfin

Overzicht e-GOVprojecten op de FOD Financiën (a.h.v. lastenboeken)

- Tax-on-Web(front-office)
- TAXI: persoonsbelasting (back-office)
- STIR (Système de Traitement Intégré des Impôts et Recouvrement)
 - STIR-DU: persoonsgegevens (RR = authentieke bron natuurlijke personen, aangevuld met FOD Fin-gegevens)
 - STIR-BTW: belasting op de toegevoegde waarde
 - STIR-CO (Contrôle – Opsporingen – Fraude): routinecontroles van belastingen, risicoprofielen, carrousels (BBI)
- SITRAN (2009): STIR-DU uitgebreid met KBO-gegevens voor rechtspersonen (vennootschappen)
- STIR-ON (2009): vennootschapsbelasting, vervolg van STIR-BTW met boekhouding RC, vervolg van STIR-CO
- STIPAD, CadMap/CadGis, Urbain: patrimoniumdocumentatie, kadaster
- PLDA, MASP: douane & accijnzen
- STIMER: overige fiscale en niet-fiscale gegevens, inclusief boekhouding
- Andere: Scanfin, Intervat, Dorothée, WF Fiscale Geschillen, Belcotax-on-web, Datamining, DWH (Mississippi), RapidDev, contactcenter, MyMinfin, ...

4.3.1 Project Life Cycle Coperfin

- **Prince2**: projectbeheer (stuurgroep, plannen, Lessons Learned, versie- en risicobeheer ...)
- **ITIL**: procesimplementaties
- **RUP** (Rational Unified Process): met iteraties, aangepast aan de FOD Financiën (ofwel FUP)



Hoe hoger de kleur, hoe belangrijker. Belangrijk: terugkoppelingen zijn mogelijk: de drie verschillende analyses kunnen niet zomaar worden afgekapt.

Bron: <http://www.ibm.com/developerworks/cn/rational/rationaledge/content/apr06/cantor/fig10.gif>

Globaal genomen, worden de volgende **fasen** onderscheiden:

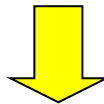
- 1) **Visie**
- 2) **Business analyse:**
 - o Scope / BPM: Wat zijn de vereisten van een project? Wat moet de applicatie kunnen?
 - o Requirements: Wat hebben we nodig?
- 3) **Functionele analyse**: analysis & design
UML: UC, CL, ST, AD, GUI-ontwerp: gedrag van de applicatie
- 4) **Technische analyse**: programmeren + testfase
- 5) **Implementatie**
- 6) **Testing**: unit, functionele integratiediensten, regressiediensten, acceptatiediensten
- 7) **Veranderingsbeheer**: handleiding, TTT, surveys

4.3.2 Toepassing Project Life Cycle op STIR-BTW

4.3.2.1 Wat is STIR-BTW?

- **STIR = Système de TraitementIntégrédes Impôtset Recouvrement** ofwel: Geïntegreerd Behandelingsysteem voor Inning en Invordering
- **4 Subprojecten**
 - 1) STIR-DU: 'DU' = 'Dossier Unique' → belang van tweetaligheid
 - 2) STIR-BTW: wij behandelen vandaag alleen dit project dat van start ging in 2005 → Uniforme werkwijze voor alle dossiers
 - 3) STIR-CO: Controle, Opsporingen, Fraude
 - 4) STIR-PR: Inning en Invordering – Prescription et Recouvrement → out-of-scope, naar STIMER

AS-IS: Traditionele behandeling van belastingen



TO-BE: Geïntegreerde behandeling van belastingen



Task1B

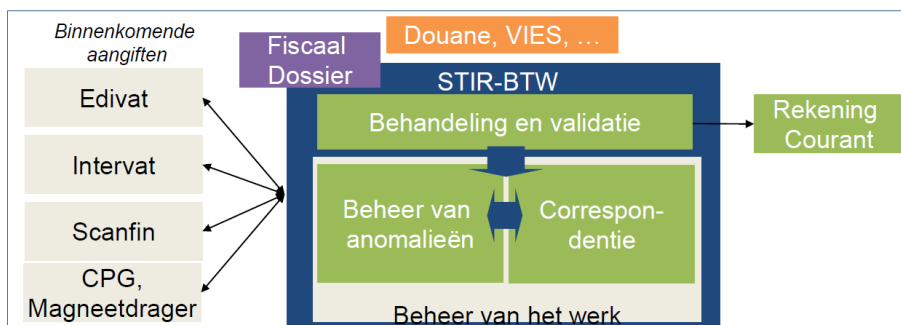
Bron: <http://minfin.fgov.be/portail2/nl/modernisation/coperfin-library.htm>

STIR-BTW = de automatische behandeling van aangiften en opvolging van anomalieën

- **Belang** van de BTW-stroom binnen FOD Financiën, zowel qua **volume** als in **euro**
 - o Volumes:
 - * Validatie en behandeling van > **4.000.000 BTW-aangiften / jaar**
 - * Behandeling van **400.000 (10%) anomalieën / jaar**: Op 10% van de 4 miljoen belastingaangiften zat er een fout dat handmatig moest worden opgelost. Er is dus veel manueel werk en weinig automatisering.
 - o Goed voor **28 miljard** euro / jaar (2006): We missen dus veel geld (zo'n 28 miljard euro) doordat al deze dossiers geklasseerd worden.
- **AS-IS**
 - o Deels geautomatiseerd. Geen optimaal beheer van dossiers.

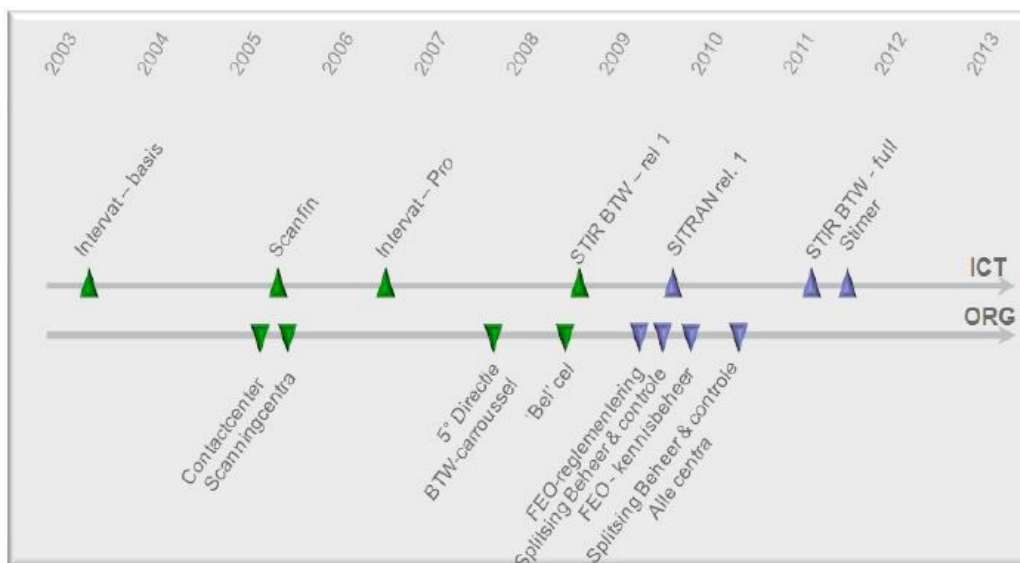
- o Nog veel manueel werk
- **TO-BE** :introductie van een 'Enig BTW-dossier'
 - o Grotere automatisering en harmonisatie van de behandeling (workflows en correspondentie)
 - o Beheer van taken voor BTW-agenten
 - o Fiscaal dossier met onbeperkte historie
 - o 'Look&Feel': betere ergonomie van de applicatie voor de BTW-agenten en het management

Functionaliteiten STIR-BTW



Rekening courant =
boekhoudsysteem
Vrij complex project

Tijdslijn STIR-BTW: het is een meerjarenproject want het heeft een grote scope.



Bron: Moderniseringsplan 2009, Coperfin

4.3.2.2 Projectfasen

4.3.2.2.1 Fase 1: Visie

- **Inkadering** binnen de **Coperfin-revolutie** (rechtvaardiging van het project)
 - o Hoe past STIR-BTW binnen de hervormingsgedachte van Coperfin?
 - o Wat zijn de hoofddoelstellingen?

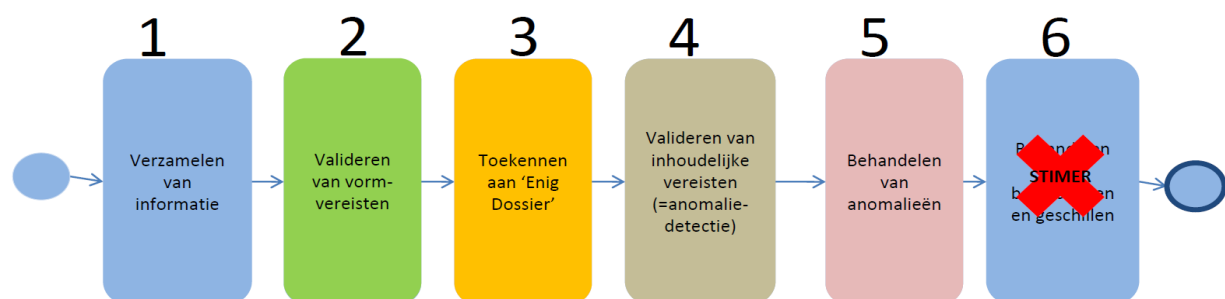
- **SLA's** (Service Level Agreements) i.f.v. kwaliteit (kwantitatief, bv. % of seconden): bij een SLA maak je op voorhand afspraken over de kwaliteit van je software en ga je na of dit past binnen het kader van, in dit geval, Coperfin: Hoe lang mag je opzoeking maximaal duren (cfr. Google)?
- **Samenwerkingsverband** overeenkomen (Stuurgroep, PM, Teams, Business, ICT)
- **Valideringsprincipes** overeenkomen
- **Planning** (en kostenplaatje) om doelstellingen te bereiken

4.3.2.2.2 Fase 2: Business analyse

Functioneel proces 2 binnen Belastingen & Invordering: Coperfin-definitie:

Het **proces 'verzamen en beheren van fiscale gegevens'** dient om:

- Alle **informatie** te bekomen omtrent de fiscale situatie van een geïdentificeerde belastingplichtige (informatie verzameld door de administratie zelf, op basis van aangiften of na reactie door de belastingplichtige);
- Na **validatie** van de vormvereisten de verzamelde informatie te structureren in een '**Enig Dossier**';
- **Anomalieën** te **detecteren** en **op te lossen**. Het gaat om anomalieën die niet worden opgespoord via een verificatie van de fiscale situatie, maar die betrekking hebben op het corrigeren van de fiscale elementen;
- **Betwistingen/geschillen** die hieruit kunnen voortvloeien te behandelen.

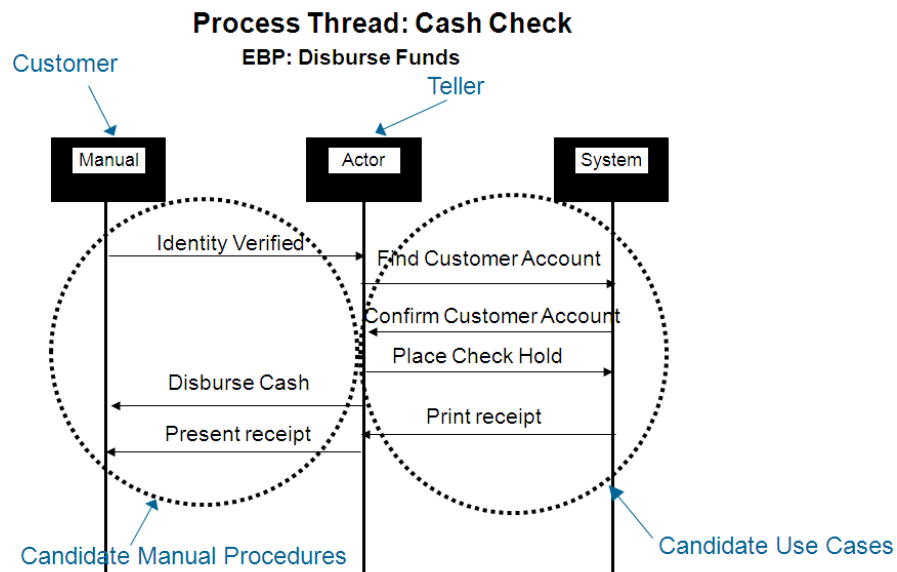


Deze vereenvoudigde versie is een toepassing op het originele proces van de STIR-BTW (het indienen van een aangifte)

4.3.2.2.3 Fase 3: Functionele analyse

- Afgaande op de business processen, wordt het verwachte **gedrag van de applicatie** en de interactie met gebruikers of interfaces nader bestudeerd (MAS: Manual-Actor-System).
- Vaak gebruikte **UML-diagrammen** hiervoor zijn:
 - o Use Cases (UC)
 - o Klassendiagrammen (CL)
 - o Statusdiagrammen (ST)

- o Activiteitsdiagrammen (AD)
- Ontwerp van de **schermen** van de applicatie (GUI-design, Graphical User Interface)



Actor: diegene die gebruik maakt van het softwaresysteem.

Twee interacties:

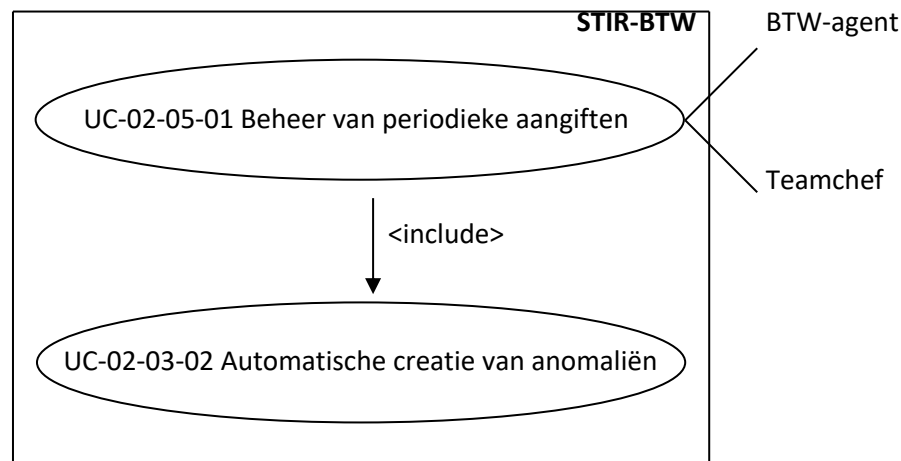
- Linkse cirkel: alle communicatie die mondeling gebeurt
- Rechtse cirkel: Interactie met het systeem → hierop focussen we in de functionele analyse

Unified Modelling Language

Taal om de vier verschillende diagrammen op te maken voor de functionele analyse.

A. USE CASE (UC)

Voorbeeld van een Use Case diagram



Use Case (UC): het gebruik van de softwaretool; vertaling van de processen naar een Use Case waarbij we enkel nog de rechtse cirkel gebruiken. Nadien creëren we hierop nog varianten.

Deze twee titels zijn titels van *processen*; STIR-BTW is de naam van het systeem.

- **Voorbeeldtekst van een Use Case (basis flow en alternatieve flows)**
 - o CRUD: Create, Read, Update, Delete
 - o Business Rules

- o Preconditie
- o Basisstroom
- o Alternatieve stromen
- o Postconditie
- **Business Rules** (die de flowsverduidelijken met informatie)

Bv. om te verduidelijken wanneer welke validatie dient te worden uitgevoerd, of voor autorisaties
- **Preconditie** (voor het proces)

Bv. 'Er wordt een periodieke BTW-aangifteontvangen.'
- **Postconditie** (na het proces)

Bv. 'De periodieke BTW-aangifte is behandeld.'

Flow voor Create, Read/Update, Delete

Verschil tussen fase 3 en fase 2: bij bedrijfsprocessen nemen we ook mondelinge activiteiten op; bij de functionele analyse niet meer.

- **Basisflow = create:** De basisstroom vangt aan zodra het 'Enig Dossier' is geopend van de belastingplichtige, waarvoor er manueel een periodieke BTW-aangiftedient te worden aangemaakt.
 1. De geautoriseerde gebruiker geeft aan dat hij/zij wenst te werken met periodieke BTW-aangiften, voor een bepaald indieningstijdvak.
 2. Het systeem geeft een overzicht van de reeds bestaande aangiften.
 3. De geautoriseerde gebruiker geeft aan dat hij/zij een nieuwe aangifte wenst te registreren.
 4. Het systeem toont het creatiescherm met de defaultwaarden.
 5. De geautoriseerde gebruiker vult de nodige gegevens in.
 6. De geautoriseerde gebruiker geeft aan dat hij/zij wenst te bewaren.
 7. Het systeem verifieert of de nodige gegevens correct zijn opgegeven.

Indien nodig, vraagt het systeem de ontbrekende gegevens aan de geautoriseerde gebruiker.

De basisflowkeert terug naar stap 5.
 8. Het systeem bewaart de aangifte in de database.
 9. Het systeem voert de validatiesuit (prevalidatie, validatie tijdvak, validatie inhoud).

Include van UC 02-03-02 Automatische creatie van anomalieën.
 10. Het systeem kent een status toe aan de aangifte en berekent de indieningstatus.
 11. Het systeem toont het detailscherm in de read-onlymodus.
 12. Einde.

- **Alternatieve flow 1 = read/update:** De eerste alternatieve stroom vangt aan na stap 2 van de basisstroom. Een reeds bestaande aangifte wordt geconsulteerd en gewijzigd.
 1. De geautoriseerde gebruiker geeft aan dat hij/zij de aangifte wenst te raadplegen.
 2. Het systeem toont het detailscherm in de read-onlymodus.
Indien de aangifte louter wordt geconsulteerd, eindigt de alternatieve flow.
 3. De geautoriseerde gebruiker geeft aan dat hij/zij de aangifte wenst te wijzigen.
 4. Het systeem toont het detailscherm in de editeerbare modus.
 5. We keren terug naar stap 5 van de basisflow.
- **Alternatieve flow 2 = delete:** De tweede alternatieve stroom vangt aan na stap 2 van de basisstroom. Een reeds bestaande aangifte wordt geïnactiveerd.
 1. De geautoriseerde gebruiker selecteert een aangifte.
 2. De geautoriseerde gebruiker geeft aan dat hij/zij de aangifte wenst te inactiveren.
 3. Het systeem inactieveert de aangifte in de database (flag delete = 1).
 4. Het systeem wijzigt de indieningstatus.
 5. Einde.

B. KLASSENDIAGRAMMEN (CL)

= eerste aanzet over hoe onze database dient te worden opgebouwd.

- **Voorbeeld klassendiagram** (attributen/operaties): grote tabellen in de database
 - o Gelinkte databases
 - o In de functionele analyse denken we na over welke diagrammen aanwezig moeten zijn in de databases.

Organisatie	0..1 0..*	Tijdvak	0..1 0..*	Aangifte	Klassen
Ondernemingsnr Belastingregime		Wettelijke indieningsdatum		Feitelijke indieningsdatum Detailvelden	Attributen
Read Organisatie		Create Tijdvak Read Tijdvak Update Tijdvak Delete Tijdvak		Create Aangifte Read Aangifte Update Aangifte Delete Aangifte	Operaties

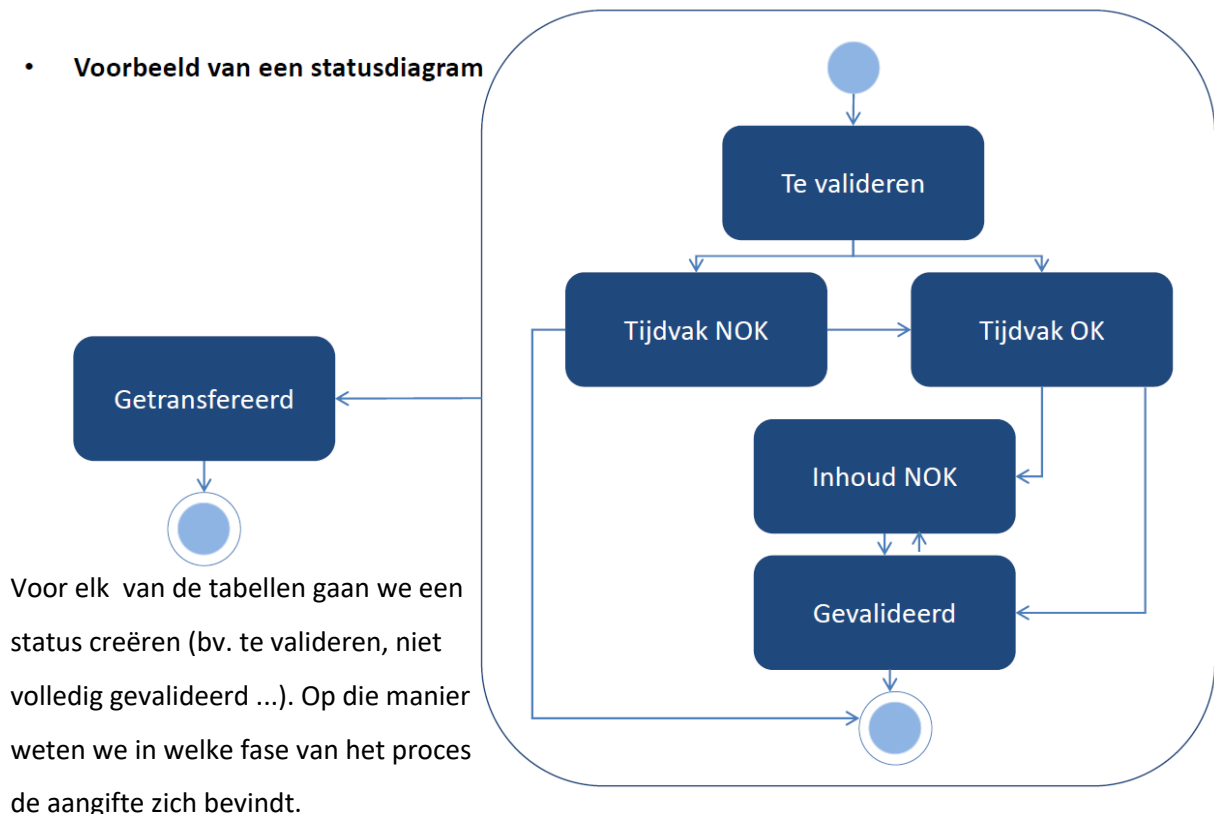
- Tijdvak & Aangifte → CRUD
- Organisatie → alleen Read. *Waarom kunnen we niet Creëren, Updaten of Deleten?* O.w.v. het principe van de DU; klantgegevens worden gecentraliseerd; authentieke bronnen (met up to date gegevens). Dit gebruiken we in de organisatietabel en kunnen we dus enkel aflezen.
- Wettelijke indieningsdatum ≠ feitelijke indieningsdatum

- Links / onderlinge **relaties**: Meerdere tijdvakken en één tijdvak kunnen meerdere aangiften ontvangen (= 0..1 = zero to many), maar één aangifte kan maar behoren tot één tijdvak en één organisatie (= 0*). Dit is het principe van multipliciteit (wel *herkennen*, *niet* kennen).

Deze drie tabellen ga je zien op één scherm. Objecten behoren tot je functionele analyse → belangrijke zelfstandige naamwoorden; we gaan niet kijken naar de werkwoorden (zie vorige fase).

C. STATUSDIAGRAMMEN (ST)

- **Voorbeeld van een statusdiagram**



- 'NOK' = Niet Oke
- *Waarom staat er een pijltje van 'gevalideerd' naar 'inhoud NOK'?* Stel: de aangifte is perfect in orde, maar er is toch een anomalie → inhoud NOK
- Bij 'inhoud NOK' moeten we acties ondernemen

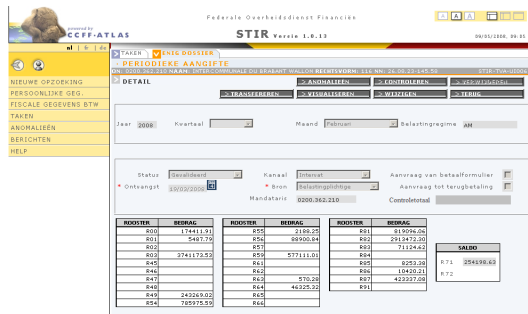
D. ACTIVITEITSDIAGRAMMEN (AD)

- **Voorbeeld** van een activiteitsdiagram: 'Validatie tijdvak': lijkt sterk op het bedrijfsproces (BPM)
- Het AD is een aanvulling van de Use Case, maar daarnaast hebben we ook activiteitendiagrammen die ook de activiteiten weergeeft en die sterk gelijkt op een BPM.
- *Wat maakt het activiteitsdiagram zo bijzonder (zo anders dan een BPM)?*

Voor elk van de stappen kan je de link leggen naar het klassendiagram. Om activiteit X uit te voeren, is dit een operatie die uit het klassendiagram wordt opgeroepen. In dit diagram kan je dus linken leggen naar de drie voorgaande diagrammen. Voor activiteit X moeten we operatie Y

en Z oproepen en uitvoeren. We leggen linken om de vier verschillende diagrammen aan elkaar te koppelen. *Wat gebeurt hier dan? Welke statusovergang, welke operaties, wanneer invulling van attributen?*

E. GRAPHICAL USER INTERFACE (GUI)



Design van het scherm (checkboxes): dit zijn nog geen werkende schermen, alleen uitzichten/designs.

Tool: Dreamweaver

Type	Data Type	Mode	Codetabellen
Checkbox	Boolean	Edit	
Checkboxlist	Date	Read-only	cCodeclatvacanalCode
Datepicker	Int	Visibility depending on profile	cCodeclatvabronCode
Dropdown	String		cCoderegimimpentpCode
Label			cCodeclapertvastatCode
Link			cCodeclapertvacaseCode
Listbox			cCodepotstatCode
Radiobuttonlist			cCodonondepotstatCode
Textarea			AUTORISA
Textfield			AV
			BEGCONTR
			REFLASPER

4.3.2.2.4 Fase 4: Technische analyse

- Verdere uitsplitsing van de functionele analyse in een **technical design**. *Hoe gaan we de BTW-aangifte in de praktijk realiseren; welke technieken hebben we hiervoor nodig?*
- Technische bespreking van de diverse **componenten**, bijvoorbeeld:
 - o Behandeling CRUD
 - o Autorisatieregels
 - o Feeders (vullen van de database)
 - o Export (naar externe systemen)
 - o Batchwerking (bv. om bepaalde validaties off-line uit te voeren op bepaalde tijdstippen; bv. om ontbrekende aangiften te detecteren): iets 'in batch verzenden' is iets in grote hoeveelheden verzenden: *Waarom opteren om niet alles meteen te valideren, maar wel 's nachts?* Om de servers niet te veel te belasten en 's nachts zijn er geen burgers op de website.
- Eventueel meer **gedetailleerde diagrammen** (zoals sequentiediagrammen)

4.3.2.2.5 Fase 5: Implementatie

Java-ontwikkeling van een complexe applicatie

- > 70 schermen
- > 145 tabellen
- > 1.000.000 lijnen code

4.3.2.2.6 Fase 6: Testing

Testing van bv. foutmeldingen ('bugs') enz.

- **Unit** testen: hierbij kijk je slechts naar één flow.
 - Functionele, **integratietesten** (testscenario's, eventueel geautomatiseerd): hierbij ga je kijken of de flow volledig kan worden uitgerold.
 - **Regressietesten**: Wanneer één stukje functionaliteit erbij komt, werken de andere dan nog wel goed?
 - **Acceptatietesten**: deze gebeuren door de eindgebruikers zelf.
- GO/NOGO vergadering: gaan we het systeem live maken of niet? Veel hangt af van het aantal geslaagde testen; bv. zodra dat 90% van de testen slagen is het oke; tot 30% niet oke. Dit gebeurt vooral o.b.v. de acceptatietesten.
- Preproductie
- Productie

Een grondige testing is zeer belangrijk voor changemanagement.

4.3.2.2.7 Fase 7: Change management/veranderingsbeheer

- **Handleiding**
- **Opleidingsmateriaal** (TTT –Train the Trainer): concept van TTT = opleiding geven aan een beperkt deel waarna de trainers deze kennis doorgeven aan hun medewerkers.
 - o Gebeurt meestal door de changemanager, mits inbreng van de Business en analisten
 - o Voor interne opleiders of eindgebruikers: mensen motiveren om deze nieuwe werkwijze te gebruiken (mensen hebben vaak angst voor nieuwe methoden).
 - o TIP & TRICKS
 - * Vooraf: taal van de cursisten / reservatie pc-lokaal, beameren whiteboard/ testen van netwerkverbinding en URL / bundelen van hand-outs / gadget aanvragen (bv. blocnote of balpen met logo van project of van consultancy bedrijf)
 - * Tijdens: afspraken rond vragen, gsm, aanwezigheid / steeds weerstand / geen hoge verwachtingen qua IT-kennis/ eerst gezamenlijke oef, nadien 'theorie'
 - * Nadien: aanwezigheidslijst en evaluatieformulier (als bewijs) / gesprek met deelnemers (ev. informeel in koffiekamer) / contactpersoon meedelen voor verdere vragen en suggesties ter verbetering / helpdesk (eerste lijn = Business; tweede lijn = analisten)
- **Demo's**
 - o Gegeven door de Business, topmanagers, ministers, de PM of analisten
 - o Voor verantwoordelijken van het project, FOD, Minister, Regering, Parlement, doelgroepen...

- **Enquêtes**
- **STIR Tour / site visits** in BTW-kantoren(2x) : dit wordt uitgevoerd door de Business en in beperkte mate door de changemanager en analisten.

Wat bij weerstand tegen change management? vooral de persoonlijke voordelen benadrukken (bv. tijdsefficiëntiewinst, vergemakkelijking ...).

5 Beveiliging [Gastles Len Lemeire]

5.1 Inleiding

Bespreking krantenkoppen

Logo Brucon: hackers komen tonen aan de industrie hoe ze precies hacken	Cyberaanval van/tegen (door Anonymous) IS
Apple krijgt steun in strijd tegen FBI	Hackers halen site koningshuis onderuit
Profielen van tienduizenden overspelige Belgen te grabbel	Overheid blijft blunderen met gevoelige informatie
Te veel bedrijven beseffen niet welke risico's ze lopen rond cybersecurity	DDOS-aanval kost slachtoffers doorgaans meer dan 40.000 euro: DDOS = Denial Of Service
Gemeenten kunnen opnieuw paspoorten afleveren na hacking Buitenlandse Zaken	Buitenlandse Zaken kan weer surfen na "zeer sterke aanval vanuit Rusland"
Alle cybertrucs van de CIA onthuld	FBI en CIA starten strafrechtelijk onderzoek naar gelekte documenten
Bijna alle malware verdwijnt binnen een uur	Hackers sluiten San Francisco wegen "te warm"
"VS stoppen mogelijk met bespioneren wereldleiders"	Cyberoorlog met Belgische computers
Nieuwe vorm van ransomware zet piramidespel op	RSZ-dossiers zomaar op straat gegooid
Rusland ontkent spionage tijdens G20-top	Belgacom krijgt gehackte routers maar niet schoongeveegd
Zwaarste cyberaanval ooit: "Iemand test uit hoe hij het web kan platleggen": De zwaarste cyberaanval gebeurde via internet of things; de vertaler van de urlcode werd aangevallen en de hack was redelijk goed gelukt.	Het einde van het internet is dichterbij dan u denkt
Enorme cyberaanval haalt groot deel internet tot tweemaal toe onderuit	VTM slachtoffer van cyberaanval tijdens finale Mijn Pop-uprestaurant
"Mensen gebruiken zelfde paswoorden overal voor"	Na hacks Facebook, Twitter en Evernote: wachtwoord is aan pensioen toe
Gokker hackt camera's casino en wint 25 miljoen euro	Downsec-hacker voor de rechtbank
Is de 'Cloud' nog veilig na lek naaktfoto's celebrities?	Hacker onthult financiën van Beyoncé, Clinton en Biden
Obama dreigt met cyberaanvallen tegen Rusland na hack Democratische e-mails	Twitteraccount Donald Trump gehackt

5.2 Netwerkbeveiliging

5.2.1 Mogelijke aanvallen

- **Extern**
 - o Hackers
 - o Crackers: informatie die gezocht wordt met als bedoeling deze te laten lekken
 - o Script kiddies: reversed engineering: alle Android apps hebben geen code; gebruik hier een script op en je hebt de code waardoor je alles met deze app kan doen.
- **Intern**
 - o Eigen medewerkers
 - * Niets vermoedende: dit kan per ongeluk zijn (bv. file in een
 - * Misnoegden
 - * Snoops: de overheid die informatie tijdelijk op het internet zet; consultant die alle VPN's had, maar de passwords bleven actief waardoor ze nog steeds schrijfrechten hadden en ze toestellen konden kraken.
 - o Andere:
 - * Subcontractors
 - * Programmeurs

5.2.1.1 *Via welke weg komen ze binnen?*

- Het **internet**: je inloggen op eender welke website is een groot risico
- **E-mail**: hier kan een virus op zitten
- **CD's, USB-sticks ... etc.:** bv. StucksNet: cfr. kerncentrale in Iran dat de VS wou hacken; dit was uiteraard niet verbonden met het internet. Oplossing: virus dat zichzelf vermenigvuldigde en niets deed tot deze zich op uranium bevond. Zo hebben ze, via USB-sticks, gedurende een aantal maanden een kerncentrale in Iran kunnen platleggen.
- **Computerprogramma's**: bv. illegale software
- **Documenten en spreadsheets**

5.2.1.2 *Andere aanvallen*

- **Hoaxen**: soort cyberaanval
- **Worms**: communiceren over bepaalde poorten. Dit is afhankelijk van welke poort je hebt. Sommige softwarepakketten hebben open poorten. Van worms die hierin gaan, geraak je heel moeilijk van af en vanaf je één worm hebt, kan deze zich steeds vermenigvuldigen en zich verspreiden via een LAN-verbinding waardoor je uiteindelijk nieuwe toestellen moet installeren.

- **Trojan horse** programs
- **Blended threats:** deze proberen een combinatie van aanvallen uit te voeren. 'Food hold' = binnenkomen in een server; dit wordt vaak gedaan via een trojan horse en worms. Vb.: kijken naar de hobbies van persoon X → mail sturen m.b.t. deze hobby en een mooie aanbieding hierin met een link naar een website met daarop een trojan horse.
- **Bufferoverflow** (bufferoverlooppaanval): pc's hebben een limiet op zaken die ze tijdelijk kunnen stockeren. Wanneer je over deze limiet gaat, kan je pc crashen of zal de software blokkeren.
- **Defacing:** dingen op het netwerk krijgen die anders zijn dan ze echt zijn. Bv. bij het connecteren krijg je van een netwerk vrij veel informatie (bv. IP-adres van de DNS server = Dynamic Name Server) → bv. de Facebook inlogpagina exact namaken en zo het wachtwoord achterhalen.
- **Spoofing:** ongeveer 20 aanvallen per week op Oasis, maar dit zijn louter diegene die geregistreerd zijn.
 - o IP-spoofing
 - o ARP-spoofing
 - o DNS-spoofing
 - o E-mail spoofing
- **Backdoors** (achterpoorten): bv. programmeurs die zaken achterlaten op je toestel (Eason X)
- **Verkennde aanvallen:** wanneer je ontdekt dat iemand op je netwerk zit, mag je deze hacker er best niet afgooien → oplossing: honeypot = lijkt op echte data, maar dit is slechts schijn.
 - o Sniffers (data flow): Het beste wat een hacker kan doen is zich afvragen wat de normale netwerktraffic is. Dit doe je door bv. om de zoveel tijd een mail check te doen en uiteindelijk mee te gaan in het interval. Een voorbeeld van een sniffer is white shark (informatie onderscheppen).
 - o Scanners (data weakness): bv. een overheidsbedrijf die een sessiesleutel in een dropbox steekt en iedereen kan dit zien.
- **Passwordcrackers:** paswoorden hebben in feite geen waarde en zijn makkelijk en snel te kraken.
- **DoS** (Denial Of Service) **en DDos** (Distributed Denial Of Service) **aanvallen:** vaak is een DoS niet voldoende. DoS kan je zomaar aankopen op het dark web met bitcoins als betaalmethode. Ik stuur bv. naar De Standaard om te mogen communiceren. Als je met duizenden tegelijk wil communiceren, gaat de service crashen.
 - o Consumptie van gelimiteerde resources
 - o Vernietiging of wijziging van configuratie informatie
 - o Fysieke vernietiging of wijziging van netwerkcomponenten
- **Spam:** wordt vaak genegeerd

- **Spyware:** dit wil proberen te achterhalen wat een gebruiker doet met zijn toestel (bv. via een webcam). Men gaat op zoek naar sequenties, bv. paswoorden en visakaartnummers.
- **Aanvallen op draadloos netwerk:** ook deze aanval heeft veel impact want wanneer je binnen geraakt kan je de traffic volgen.
- **Social engineering:** je probeert mensen te overtuigen om je te vertrouwen. Hier kan je je heel moeilijk tegen hoeden.

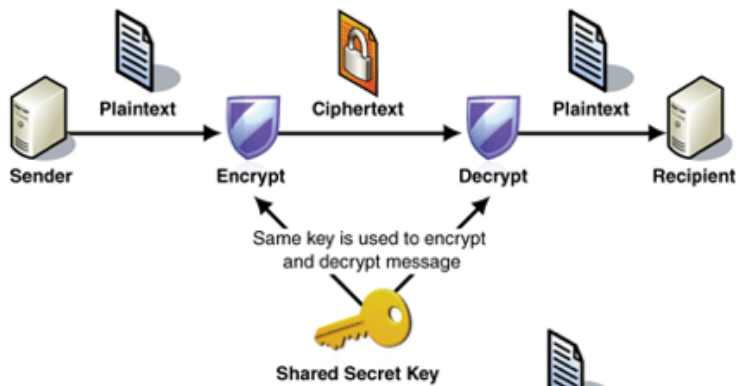
5.3 Technische maatregelen ter beveiliging van het netwerk

- Preventie
- Detectie
- Reactie

5.3.1 Preventie

Side note: year zero: dit geeft aan dat er is nog geen update van het anti-virus-programma is en hier is niets aan te doen.

- **Toegangscontroles**
 - o Wachtwoorden: lijsten op het internet kunnen door hackers automatisch
 - o Toegangssleutels (access tokens): via een toestel (bv. USB, RFID: chip van je identiteitskaart) kan je toegang krijgen (maar ... wat als je dit verliest). Werkt zeer goed!
 - o Biometrie
 - * Vingerafdruk: cfr. systeem op de iPhone
 - * Handtekening
 - * Gezichtskenmerken: niet echt accuraat
 - * Iris
 - * Retina
 - * Handafdruk
 - * Stem
 - * DNA
- **Encryptie:** in feite het beste middel
 - o Symmetrische encryptie: 'plaintext' (= leesbare tekst) → encryptie naar cyfertext → sleutel om terug te schakelen naar de plaintext
→ Één sleutel: deze wordt door twee partijen gebruikt; echter: vaak wordt de sleutel gekraakt



o Asymmetrische encryptie

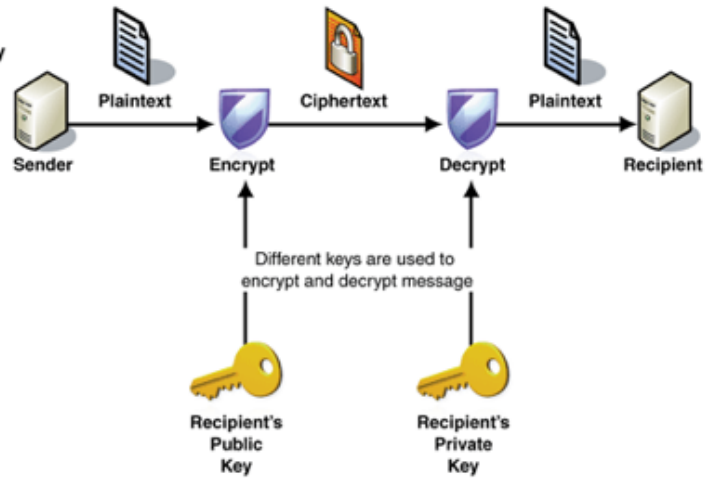
Twee sleutels of meer: dit o.w.v. een wiskundige formule die hierachter zit

o Hybride systemen: 2 niveaus

* Sessiesleutel

* Brandkast met sleutel via publieke sleutel: sleutel zit

verborgen in de cyfertekst. Internetbankieren: op het moment dat je je code ingeeft in het bankierbakje, krijg je de sleutel. Vb.: hardbleed (virus): geen enkele bankverrichting was nog veilig tijdens hardbleed.



• **Firewall**: dit heeft ook een

functionaliteit dat dingen

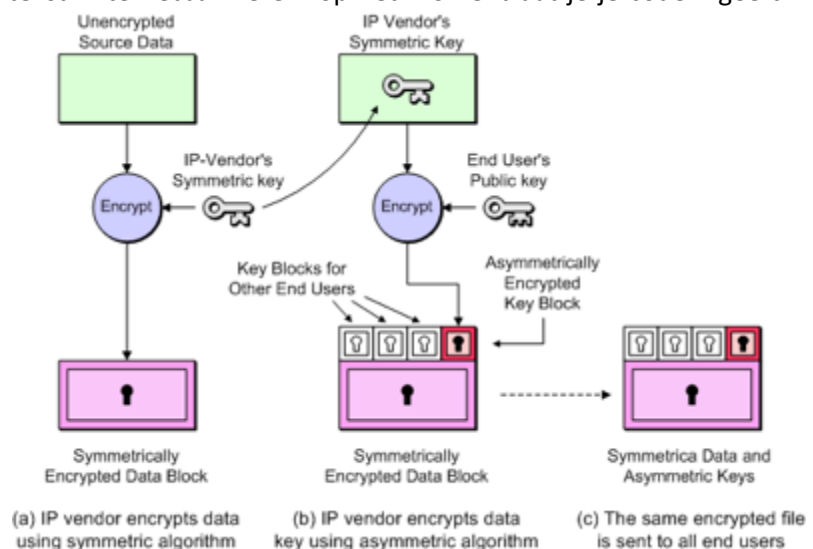
die van binnen komt proberen tegengaan. Beschermen van de buitenkant + ervoor zorgen dat interne informatie niet naar buiten gaat.

o Packet-filtering gateways: bepaalde pakketjes probeert men te filteren

o Toepassingsproxies

o Circuit level gateway: m.b.t. poorten die je al dan niet laat opengaan

o Dynamic packet-filtering firewall: is je informatie te groot → opsplitsing in verschillende pakketjes → oplossing: laat ze binnenkomen in een bepaalde volgorde. Sommige bedrijven kunnen niet op facebook. Poldersite, bv. whitehouse.com / whitehouse.org



- **Anti-virus software:** maakt gebruik van patroonidentificatie
- **Anti-spam filters:** dit is ook patroonidentificatie. Spam ziet er ook nooit hetzelfde uit, wat het moeilijk maakt dit te identificeren.
- **Virtual Private Network (VPN):** dit creëert een tunnel naar de firewall toe. Je kan VPN pushen in een browser. AthenaX 'pushed' een VPN naar je browser en zo log je in. Probleem van de wifi? Beveiliging van UGent: gebruik van een omgekeerde VPN: we tunnelen je naar buiten en laten je dan naar binnen.
- **Intrusion prevention systems**

5.3.2 Detectie

Cfr. sandboxing (vorm van intrusion detection): softwarepakket eerst laten draaien in een virtuele omgeving. Maar dit kan je makkelijk omzeilen door te vragen

- **Intrusion Detection Systems (IDS)**
 - o Knowledge based detection: beste systeem
 - o Anomaly detection: je probeert kennis te vergaren van wat een aanval is en anderzijds anomalieën te achterhalen.
 - * Network-based IDS (NIDS)
 - * Host-based IDS (HIDS)
 - * Hybrid IDS (NIDS + HIDS)
- **Honey pots:** dit is zeer complex: stel: een hacker komt binnen op een netwerk → komt binnen op een honeypot en als deze ziet dat deze niet binnen de 5 minuten geupdate zijn, dan is deze honeypot niet geloofwaardig en gaat de hacker hier niet op door (bv. ERP-pakket dat in real time wel geupdate is, maar niet in de honeypot).

5.3.3 Reactie

- **Patches:** ervoor zorgen dat je steeds de laatste versie van software hebt. Cfr. ING die niet patched op hardbleed → dodelijk! Er zijn echter ook gevallen waarop de laatste versie van de patch niet werkt. Geen enkel softwarepakket is hier veilig voor.
- **BS7799:** British Standard (gratis → vaak gebruikt bij masterproeven): de 27000 normen zijn het meest gebruikt.
 - o BS7799 = 'information security management' standaard
 - o Bestaat uit 2 delen: → ISO 17799
 - * Deel 1: code of practice for information security management
 - * Deel 2: Information security management system (ISMS)

- o Dit gebeurt in 10 stappen:
 1. Informatiebeveiliging voor de organisatie
 2. Creatie van de informatiebeveiliging infrastructuur: belang van de back-up!
 3. Classificatie en controle van de middelen (assets): bv. berekenen wat de kostprijs is mocht er data lekken t.o.v. kostprijs voor extra beveiliging tegen het lekken van data.
 4. Personeel, menselijke factor: geen extra zware data op een dure back-up server zetten; leg uit hoe je personeel met het netwerk moet omgaan.
 5. Fysieke beveiliging
 6. Systeem- en netwerkbeheer: cloud computing → zeer sterk systeem; bv. voor €50 kan je via Dropbox een back-up-systeem opzetten
 7. Toegangsbeveiliging tot informatie en IT: 'demilitarised zone'
 8. Systeemontwikkeling en -onderhoud: hier moet je een dienst voor aanstellen die hiermee bezig is.
 9. Continuïteitsbeheer
 10. Toezicht

- **Informatie beveiligingsproces:** inventarisatie en classificatie van de assets. Afhankelijk van de score heb je een classificatie en afhankelijk van de classificatie ga je anders met de assets om.
 - o Classificatie
 - * Herstelbaarheid
 - * Misbaarheid
 - * Betrouwbaarheid
 - * Belang
 - o Score
 - * Zeer geheim
 - * Geheim
 - * Vertrouwelijk
 - * Niet geheim

- **Risicoanalyse:** de beste beveiliging is om je toestel niet op het internet te zetten.
 - o Informatieanalyse
 - o Dreigingenanalyse
 - o Schadeanalyse: de schade wordt veel in geld uitgedrukt, maar dit is niet makkelijk.
 - o Waarschijnlijkheid: $\text{risico} = \text{schade} * \text{kans}$; dit is de formule die veelal gebruikt wordt om te bepalen of en hoeveel middelen je verstrekt voor beveiliging.

- **Selectie van beveiligingsmaatregelen** = tweede deel van de BS7799
 - o Organisatorische maatregelen
 - o Procedurele maatregelen
 - * Gebruikersbeheer procedures
 - * Systeembeheer procedures
 - * Incident responseprocedures
 - * Procedures voor configuratiebeheer
 - * Rampenplannen (disaster recovery plan): als er een hack is en data is kwijt, wat moeten we dan doen?
 - o Fysieke maatregelen: bv. kaartlezer vooraleer je binnenkan in het gebouw met de supercomputer
- **De menselijke factor**
 - o Fouten in onbewust gedrag:
 - * Uitglijders
 - * Afdwalingen
 - o Fouten in bewust gedrag:
 - * VERGISSINGEN: d.w.z. een vergissing in de inschatting van het risico. Men weet dat het niet mag, maar men neemt het risico erbij om het proces te vergemakkelijken. Hierin moet je soms rigide optreden en kijken hoeveel keer dergelijke vergissingen gebeurt zijn.
 - * OVERTREDINGEN

→ bewustwordingsprogramma's en opleidingen voor het personeel. Maar: beste manier: zorg ervoor dat dit in een arbeidscontract staat → juridische waarde: je kan erop terugvallen.

6 LEAN

6.1 Inleiding in LEAN

6.1.1 Inspiratiebron voor deze les

- 3-daagse opleiding: Lean voor steden en gemeenten
- Lesgever: Hans Crampe
 - Verpleegkundig-paramedisch directeur Maria-Middelares
 - Begeleider van organisaties op vlak van kwaliteit, management en lean
- Auteur boek: Lean in steden en gemeenten
 - Is volledig schriftelijke neerslag van de 3-daagse
 - Ook andere boeken van zijn hand:
 - * Lean in gezondheid en welzijnsvoorzieningen
 - * Lean in het onderwijs
 - * Oog voor kwaliteit
 - * Lean in je hoofd (nog niet gepubliceerd)

6.1.2 Enkele waarschuwingen vooraf

Management-bingo: woorden die je tijdens vergaderingen vaak hoort vallen: quality, vision, strategy, efficient, manage, assess, evaluate, rank, indicator, valorise, output, flexible, invest, top, excel/l, perform, objectives, real estate, spin-off, grow, impact, budget cut, cost, market, effective, leader, result, win-win, audit, brand, international, private, advert, logo, no alternative.

Management: het leven zoals het is ...

- **Denkfouten:** rommelig bureaublad is een rommelige geest
- **Incidentenmanagement:** complexiteit stijgt door reactie op een incident
- **Groepsdenken:** compromissen zijn niet altijd de oplossing
- **Metafoormanagement:** valkuil om hier te veel rationaliteit aan te geven; vb: kikker in kokend water (kikker: verandering moet geleidelijk aan gebeuren → 'een kat een kat noemen')

6.1.3 Historiek

De basis van Lean komt uit de autoindustrie:

- Japanner Tahitchi Ona
- Wilde een andere auto dan een zwarte Ford
- Deed rondgang in de fabriek + bevraging van de medewerkers

- o Wil de klant betalen voor wat jij nu aan het doen bent?
- o Wat is jouw meerwaarde?

→ Als er geen meerwaarde is, dan is er verspilling: bv. extra controle / extra handtekening →

Is dit verspilling of niet? (cfr. verspillingsrad uit de vorige les)

6.1.4 LEAN is elimineren van verspilling

Er zijn **drie soorten verspillingen**:

- 1) **Muda**: Hoe zorg ik ervoor dat wat ik doe zinvol is? Heeft alles wat ik doe een meerwaarde voor de klant?
- 2) **Mura**: Hoe zorg ik er voor dat wat zinvol is, steeds correct en op dezelfde manier gebeurt? = LEAN Six Sigma. Bv.: Wordt de klant steeds hetzelfde behandeld? Heeft een verschil van medewerker impact op de klantenservice? → geen fouten maken
- 3) **Muri**: Hoe zorg ik er voor dat het eindresultaat beter is als ik een procesverbetering doorvoer? M.a.w. hebben de procesverbeteringen effect op het eindresultaat?

Bij elke traject:

- Steeds aandachtig zijn dat de **oplossing niet duurder** is **dan** het **probleem**. → Valkuil van verschillende technieken. Is het probleem groot genoeg om er een techniek op los te laten?
- Altijd vooraf voor ogen houden **wat je met de vrijgekomen tijd** gaat doen of ten minste tijdens het traject bespreken. Bespreek dit met elkaar en maak afspraken.

Waarom zouden we het LEAN maken?

- Sneller werken
- Minder fouten/foutloos
- Rustgevender en meer ontspannen/vraagt minder concentratie.
- Minder variantie in de tijd die mensen nodig hebben om de taak uit te voeren

Essentie van LEAN: efficiënter en rustiger werken met minder fouten en variantie. Waar je klant niet ongelukkig van wordt.

6.2 MUDA

6.2.1 Activiteiten

8 verspillingen: zie p.38 e.v.

- **LEAN in de administratie**
 - o Afzonderlijke excel met vragen die je kan stellen bij elke processtap
 - o Processtappen op post-its en vragen van de lijst overlopen per post-it

- **Muda binnen de administratie**

- o Termen die mogelijks verspilling verraden en die een belletje moeten doen rinkelen: Controleren, overschrijven, in ontvangst nemen, sorteren, inbrengen, samenvoegen, terug geven, corrigeren, rangschikken, klasseren, verdelen, kopiëren, verifiëren, hand tekenen, goedkeuren of markeren
iets aangetekend versturen (extra betalen); bv. brief voor een subsidie die tegen een bepaalde deadline verstuurd moet worden → raakt kwijt → oplossing: via een aangetekende brief, maar dit is niet LEAN → oplossing 2: digitaal met een 'ontvangstverklaring'
- o Incidentenmanagement: bij problemen de reflex hebben om het proces complexer te maken
- o Afspraken kunnen helpen (onderwerp mail eindigen met END of NNTR (no need to reply → voorkomt beleefdheidsmailtjes)

- **LEAN vergaderen**

Hold a 22 Minute Meeting

A 22 Minute Meeting is the #1 way to prevent an inefficient meeting for yourself and others.

Listen first, talk second



No laptops → focus! Zittende vergaderen en vergaderingen met laptops duren langer.

Soms kan een 22 minute meeting ook competitief zijn ("We moeten binnen onze 22 minuten blijven")

- o Wet van Parkinson: beperk mensen in tijd en ruimte en ze worden creatiever.
- o Denkhoeden De bono: kleur aan het agendapunt vasthangen. Het betreft 6 denkhoeden met elk een

eigen kleur. O.b.v. de kleur interpreteer je de soort meeting. Je kan dit ook in workshops steken.

- * WIT: informatief
- * GROEN: hier mag je creatief op antwoorden
- * ZWART: nu mag je kritisch zijn
- * ROOD: hier mag je emotioneel op reageren
- * GEEL: positieve reacties
- * BLAUW: timekeeper/focus op een agendapunt

- **SCRUM-techniek** bij projectwerking

- o Scrum aanpak = vooraf afspreken hoe lang iets mag duren. Terugtellen en zien welke resultaten haalbaar zijn binnen de voorzien tijd.

Als we weten dat we zoveel tijd hebben, gaan we aftellen. Vaak doen we het omgekeerde en hebben we een groot doel voor ogen waarvoor veel tijd wordt uitgerokken en 'we zien wel waar we eindigen'. Bij SCRUM werken we met kleine stappen en moeten we snel een resultaat bereiken ; dit helpt.

- o Voorbeeld: project na 60 uur afronden; na 40 uur klaar voor test ; na 20 uur piloot
Wat kan er klaar zijn na 20 uur? Met kleine sprongen werken.

- **LEAN in je hoofd**

- o Wet van Parkinson: beperk mensen in tijd en ruimte: 1 uur is beter dan 15 minuten, maar is het ook 4 * beter?
- o 90/90 regel: Je eerste 90 minuten zijn je meeste productieve. Sluit je 90 dagen die eerste 90 minuten af voor belangrijke/niet dringende zaken.
De niet dringende/belangrijke zaken zijn net die zaken die je lange termijn visie bepalen. De eerste 90 minuten mag je dus niet spenderen aan het blussen van brandjes.
- o Leer focussen en negeer afleiding (= hype van de toekomst): Als je meer dan 8 keer per uur gestoord wordt, dan heb je het gevoel dat het druk is. De stoorzenders er uit halen.

6.2.2 Technieken

6.2.2.1 **Frisblikoefening en eenvoudige tools**

- **Frisblikoefening**

- o Iemand anders naar je organisatie/werking laten kijken → omtrent ervaringen waarbij je bedenkingen had.
Wie is hier geschikt voor? Mensen die niet meedraaien met de dagdagelijkse werking van de organisatie zoals nieuwe medewerkers, stagestudenten, deskundigen (audit).
- o Foto's nemen in je eigen organisatie (bv. wanneer 3 mannen tegelijk met hetzelfde bezig zijn). Confronteer je mensen hiermee. Soms leeft een bepaalde gewoonte zo hard, dat je het zelf niet meer door hebt (bv. je hebt geen plinten in je huis → je trekt het je op de duur niet meer aan → iemand wijst je erop of je bezoekt een ander huis waardoor je het probleem zal aanpakken).
- o Stappenteller
 - * Inzicht krijgen in wandelafstanden
 - * 30 dagen stappenteller is voldoende om loopafstanden in kaart te brengen

* 1 km = 10 euro (o.a. afhankelijk van de personeelskosten): bv. verpleegsters → veel stappen

- **Mentale foto:** Je neemt ad random een mentale foto op een plaats waar medewerkers aan het werk zijn. Je kijkt naar alle medewerkers die aan het werk zijn en je bepaalt hoeveel percent van de mensen toegevoegde waarde creëren voor de klant.
Voorbeeld: experiment in een fabriek: telkens als iemand niets aan het doen is, steek je je handen omhoog.
- **Door de problemen heen de oplossing zien:** Ahmed bril: laat je niet verlammen door problemen.
- **30 seconden regel:** Bij de dertigseconderegels vraag je aan een medewerker iets voor je te doen dat binnen zijn verantwoordelijkheidsgebied ligt. De medewerker krijgt dertig seconden de tijd om het uit te voeren. De medewerker mag hiervoor geen beroep doen op een andere medewerker.
 - o Op een dienstencentrum vraag je de papieren die je moet invullen om een fuif te organiseren.
 - o In een kinderdagverblijf vraag je het telefoonnummer van de ouders.
 - o Op een personeelsdienst vraag je om het personeelsdossier van een random gekozen personeelslid te nemen.
 - o Op een onthaaldienst vraag je om de klachtenprocedure te mogen inkijken.
 - o Aan een administratief medewerker vraag je het laatste verslag van een vergadering.Idee: We willen gestandaardiseerd kunnen werken en dit lukt pas als iedereen goed weet wat er verwacht wordt en de nodige kennis heeft. Bv. Hoe snel kan een medewerker mij antwoorden op zaken die in feite als parate kennis worden aanzien? (liefst binnen de 30 seconden)
- **De weg volgen:** in een concrete fysieke wandeling met een aantal medewerkers boots je de weg van een formulier na.
- **Wachten in kaart brengen**
Test van Maria Verlarez: ziekenhuissituatie: medewerkers hebben 104 minuten tijd in de patiënt gestoken, maar al die tijd ertussen heeft de patiënt gewacht. *Waar heeft de patiënt als klant een meerwaarde aan?* Vermijdt dus wachttijden tussen verschillende stappen. Tweede manier: wel nog veel transport in de tweede stap → niet LEAN; klantenbeleving veranderd wel (minder comfortabel) → vereist nog finetuning.

6.2.2.2 5S methodiek

Hoe snel kan iemand zijn materiaal terugvinden?

In **5 fasen** (met een S → afkomstig van Japan). Dit is een vaak gebruikte methodiek binnen LEAN.

1) **Selecteren:** met 3 kleuren op stap:

- o GROEN: frequent nodig
- o ORANJE: gebruik ik af en toe
- o ROOD: gebruik ik nooit → weggooien

2) **Sorteren:** wat je meer nodig hebt, leg je dichterbij

3) **Schoonmaken**

- o Iedereen is verantwoordelijk
- o Aandacht voor defecten en gebreken

4) **Standaardiseren:**

- o Dezelfde plaats: bv. alle loketten van burgerzaken zijn steeds op exact dezelfde manier ingericht
- o Kleuren/foto's: bv. bij vergaderlocaties: hang foto's op van hoe de locatie er na de vergadering terug moet uitzien

5) **Standhouden:** opvolgen

- OPGELET: Stel geen perfectionisten aan!
- Het is niet verboden om na te denken
- Je mag afwijken omwille van bv. klantgerichtheid
- Bekijk steeds of de oplossing niet duurder is dan het probleem
- VALKUIL: Steeds opletten of de investering wel te verantwoorden is. Zijn de baten groter dan de kosten?

6.2.2.3 Standaardisatie

- **Standaardisatie:** Vermijd van wat je doet zo veel mogelijk de variantie ...
 - o in handelingen: bv. d.m.v. een spaghetti-diagram
 - o in capaciteit
- **Statistisch** voorstellen via Gauscurve, decielen, boxplot: prioriteit bepalen d.m.v. de grootte van de standaardafwijking. Zo kan je bepalen hoeveel middelen er werkelijk nodig zijn voor een bepaalde activiteit.
- **Methodiek:** doorlooptijd 30 keer meten:
 - o Gemiddelde + standaarddeviatie
 - o Regel: gemiddelde + 2*standaardafwijking = ingeschatte tijd waarmee je rekening houdt bij het opmaken van een planning/inschatten nodige resources
 - o Bv. 15 min. gemiddeld, standaarddeviatie = 3 min.
21 minuten inschatten voor 1 keer

Hoe groter de standaardafwijking en de frequentie dat het proces voorkomt, hoe interessanter om hier prioriteit aan te geven.

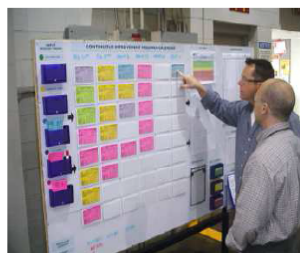
6.2.2.4 Visualisatie

- **Waarom?**
 - o Om te structureren
 - o Om het proces te vereenvoudigen:
 - * Lijnen op een parkeerparking
 - * Kleuren per verdieping van een parking
 - * Rode stickers om snelverkoop aan te duiden
 - * Lijnen in Japan die aanduiden waar de metro zal stoppen en je kan opstappen
 - * Knop gelijkvloers/uitgang lift
 - * Bord dat aangeeft dat defect gemeld is
 - * Kaartjes die aangeven wanneer toestel weg zal zijn
 - * 2 dozen voor producten die kunnen vervallen
 - * Lijnen om bestelproces te triggeren
- Leiden tot **efficiëntere** en **klantgerichte processen**: minder energie, tijd of inspanning bij het zoeken naar dingen, mensen of defecten.
- Opletten dat het **helder** blijft.

6.3 MURA

6.3.1 Planning & verbeterborden

- Om de planning of verbetering **zichtbaar** te maken.



Parkeerbord: we weten dat dit nog moet gebeuren, maar dit is niet dringend → parkeren

Naar actie kijken en naast klagen, ook effectief zelf verbetervoorstellen doen.

- **Voorbeeld** verbeterbord:

HACRA				
Verbeterbord Afdeling Snowy				
	Waar loop je tegenaan?	Wat is je verbetervoorstel?	Wie voert dit uit?	Tegen wanneer?
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Wat zijn nieuwe afspraken?				

- **Valkuilen:**
 - o Binnen de eigen scope, anders wordt het een frustratiebord
 - o Niet meer dan 10 items op het bord
 - o Kosten/baten: let erop dat de verbetering niet duurder is dan je oorspronkelijk probleem
 - o Past het bij het beleid?
Cfr. bv. Aldi: voorstel van een medewerker om de producten mooier uit te stallen; maar dit past niet binnen ons beleid en het drukt geen kosten.

6.3.2 Six Sigma

- **MURA** zijn de afwijkingen in je proces die niet door de klant zijn ontstaan, maar door de medewerkers.
- **LEAN Six Sigma**: afwijkingen maximaal trachten te vermijden
- **Centrale vraag**: *Hoe zorg ik er voor dat wat moet gebeuren steeds correct en op dezelfde manier gebeurt?* Fouten vermijden en het van de eerste keer goed doen.
→ Geen fouten of zeer uitzonderlijk: 3,4 fouten op 1 miljoen. De foutenmarge wordt zeer laag gehouden. Je doet het vanaf de eerste keer goed en maakt dat er geen fouten gebeuren en net daarom is er geen verspilling.
- **Voorbeeld**: controle op het naleven van richtlijnen in een woonzorgcentrum:
 - o Dragen medewerkers geen ringen of polshorloges
 - o Dragen medewerkers geen lange mouwen
 - o Hebben medewerkers korte en propere vingernagels
80% werkt volgens de afspraken
→ En als we dit eens doortrekken naar een geldstorting bij de bank...
- **LEAN Six Sigma is het maximaal vermijden van fouten**

- o Foutenmarge van 3,4/miljoen
- o Foutenmarge loonadministratie 1000 medewerkers
 - * 99%: 120 verkeerde strookjes per jaar
 - * Six Sigma = 1 fout per 25 jaar
- o Beschikbaarheid van het IT-systeem
 - * 99% → 88 uur per jaar mogen er problemen zijn met het netwerk
 - * Six Sigma = 1 minuut per jaar

Iets van de eerste keer goed uitvoeren voorkomt de verspilling (MURA) van het een tweede keer te moeten overdoen.

- **Fouten voorkomen**

- o Leestest: Lezen medewerkers de uitgeschreven procedure?
 - Tekenen van de richtlijnen
- o Kennistest: Testen of na het lezen medewerkers ook onthouden en begrepen hebben wat ze gelezen hebben.
 - * Gericht bevragen over de richtlijnen
 - * Dit is nog geen garantie voor opvolging (max. snelheid)
- o Opvolgen van processen door indicatoren
 - * O.b.v. steekproeven controleren of processen opgevolgd worden
 - * Mysterie shopper: iemand die doet alsof ie klant is en evalueert of de persoon alles doet volgens de afspraken.
 - * Fouten worden besproken met team: fouten maken is geen schandpaal: er wordt nagedacht over hoe dit in de toekomst kan worden voorkomen. Mogelijke oplossing: dubbele controle, maar dit is niet altijd dé oplossing (duur, niet klantvriendelijk).

- **Wil je geen fouten, dan moet je nog een stap verder**

- o Geen fouten = geen Muda
- o Klanten hebben recht op geen fouten

- Er zijn **2 mogelijkheden** om fouten te vermijden:

- 1) Dubbele controle
 - * Door collega of klant: bv. naam zeggen in het ziekenhuis
 - * Maar: meer tijd/minder klantvriendelijk ervaren
 - * Niet altijd mogelijk

- 2) Poka Yoke technieken: een fout maken wordt voorkomen. Je *moet* het op die manier doen; het kan niet anders, je kan onmogelijk fouten maken en je krijgt de kans zelfs niet.

- * Signaal als je je lichten van je wagen laat branden/gordel niet aandoet
- * Tussenstukken die enkel zo in elkaar passen
- * Simkaart met hoekje af
- * Magneetkaart in hotel om licht te laten branden (en te doven als je de kamer verlaat)
- * Verplichte velden op aanvraagformulieren
- * Controle bij invullen rekeningnummer d.m.v. wiskundige berekeningen

Iedereen ziet de waarde van deze oplossingen, maar we komen niet altijd op het idee. We zijn niet gewend om op die manier te denken; onze hersenen zijn anders geprogrammeerd. We kunnen hierop oefenen door de aannames in vraag te stellen (vb. sleutel toilet in winkel). OPGELET: Poka Yoke help om fouten uit te sluiten, maar de keerzijde is het inboeten aan flexibiliteit; deze is nihil. *No badge, no baby.*

If this LEAN stuff seems easy, you're probably not doing it.

~ Jim Womack ~

6.4 Wat te doen met vrijgekomen tijd?

6.4.1 Door de ogen van de klant

Als je niet afspreekt wat je gaat doen in de vrijgekomen tijd, dan heeft het geen zin. Tijd die vrijkomt moet nuttig besteed worden. Je kan iets in de plaats doen waar de klant beter van wordt door **klantgericht te denken**. We kunnen echter moeilijker dan gedacht door de ogen van de klant denken.

- **Slechte voorbeelden:**

- o “Gelieve te wachten achter deze lijn” ≠ klantgericht
- o Het leven zoals het is ...:
 - * Onthaal school gesloten tussen 12u00 en 13u00
 - * Cliënt krijgt 4 maal iets te eten gedurende 10 uur en daarna 14 uur niets
 - * Patiënt komt naar dagziekenhuis Oncologie
 - * Familie wil sociale dienst spreken
 - * Sluiten over de middag want samen eten
 - * Afhalen van signalisatieborden

- **Goede voorbeelden:**

- o In de meubelwinkel ...: IKEA

IKEA weet perfect waar de meeste klanten nood aan hebben.

- * Ik wil zeker zijn van een parkeerplaats en liefst een ruime
- * Ik wil liefst dat mijn kinderen niet te lastig zijn
- * Ik vergeet altijd mijn meetlat
- * Ik vergeet altijd iets om te schrijven
- * Ik wil wel iets eten maar bij voorkeur heel goedkoop
- * Ik wil geen lange levertermijn
- * Ik moet een touw hebben om mijn wagen dicht te doen

Heeft u een goede garagist?

- o Door de ogen van de KLANT: belt me op; vriendelijk; openingstijden; koffie, kranten, ...; op afgesproken tijd klaar
- o En dus NIET: beslissingsmethodiek lichtprobleem?; verversen olie?; afstellen carburator?
De klant is minder geïnteresseerd in de inhoud zelf.

Bij de dokter...

- o Door de ogen van de KLANT: dokter: "Alles goed mevrouw Peeters?" patiënt: "Maar dokter toch! Ik moest om 9u00 binnen zijn en ik ben pas om 15u00 naar het operatiekwartier mogen gaan! En mijn koffie is koud!"
- o En dus NIET: dokter: "Alles goed mevrouw Peeters?" patiënt: "Maar dokter toch! Mijn heup is te proximaal geplaatst en mijn medicatie is niet afgestemd op mijn halfwaardetijd!"

6.4.2 Proxyvariabelen waar de klant gevoelig voor is

- **De klant kijkt met een heel andere bril:**

Voorbeeld: Auto binnen brengen om de olie te verversen.

- o 100% olie is ververst maar de klant heeft 10 minuten moeten wachten
- o 60% olie is ververst maar de wagen stond klaar

Welke klant is het meeste tevreden?

Proxyvariabelen zijn belangrijk voor de klant en niet het proces zelf! Zij bepalen hoe klanten de kwaliteit van de dienstverlening ervaren.

- **Proxyvariabelen**: Als de klant misnoegd is, dan spreekt deze je daar meestal op aan.

- 1) Responsiviteit: de bereidheid van je organisatie om klanten te helpen en dienstverlening snel en goed uit te voeren.

Ik heb elektronisch een vraag gesteld en heb na 48 uur nog geen antwoord.

- 2) Betrouwbaarheid: het vermogen van de organisatie om de beloofde dienstverlening nauwkeurig en volgens afspraak te leveren.

Ik had gevraagd of ik dat moest afgeven, en men zei van niet.

- 3) Toegankelijkheid: openingsuren, locatie, de weg vinden

Het was een doolhof.

Het secretariaat was 2 uur dicht over de middag.

Zo veel kliks.

- 4) Vriendelijkheid en communicatie

Ik verstond echt niet wat ze zei. Kan ze dat niet in gewone woorden uitleggen.

Zo onvriendelijk.

- 5) Geloofwaardigheid

Ik heb dat document al afgegeven en het is verloren gegaan.

- 6) Materiële aspecten: proper, kopje koffie, stoel om te zitten als je moet wachten, wifi ...

Het toilet was erg vuil.

ELKE KLANT IS ANDERS! Welk aspect van klantgerichtheid voor jouw klanten belangrijk is, kan verschillen.

Wat is je doelgroep en wat vinden je klanten belangrijk?

Als je proxyvariabelen niet vervuld zijn, vervul je meer en meer in klantontevredenheid.

Bij het meten van klanttevredenheid dien je enkel vragen op te nemen die over de proxyvariabelen gaan, en niet over het proces.

6.4.3 Welk niveau van klantgerichtheid streeft de organisatie na?

Hoe tevreden wil ik dat mijn klant is? Drie niveaus van klanttevredenheid:

- 1) **Geen ontevreden klanten**: zo weinig mogelijk klanten die 5 of minder op 10 geven.
- 2) **Tevreden klanten**: de meeste klanten geven 8/10.
- 3) **Extreem tevreden klanten**: klanten geven 10/10.

Iedere organisatie moet eenzelfde niveau nastreven anders voelen de klanten zich ongelijk behandeld.

6.4.3.1 **Niveau 1: Geen ontevreden klanten**

- Klanten zijn ontevreden als proxyvariabelen die zij belangrijk of vanzelfsprekend vinden niet in orde zijn = **dissatisfiers**:
 - o Maken je klant echt ongelukkig / afknappers
 - o Jouw klant vindt dit vanzelfsprekend
 - o Moments of truth (waar het echt goed moet gaan)
 - o Indien niet vervuld, is de klant ontevreden, maar indien vervuld leiden ze niet tot tevredenheid

Voorbeeld: Op restaurant: je bestek is vuil, je eten is koud, geen propere toiletten ...

- **Je moet weten waarom een klant minder geeft dan een 5.** Je moet als organisatie goed weten wat de dissatisfiers zijn en hoe je deze moet voorkomen. Je moet weten wat de klant belangrijk vindt en dit doe je niet d.m.v. klanttevredenheidslijstjes.

- o Wat is de *basisverwachting* van de klant?

Om dit te weten te komen, moet je niet de klanttevredenheid BEVRAGEN, maar wel HOE BELANGRIJK MENSEN IETS VINDEN.

- o Voorbeeld ziekenhuis: Wat was uw slechtste ervaring? Wat zou u zeker veranderen in onze organisatie?

☹	Iedere keer andere medewerker.
☹	Iedereen doet het op een andere manier.
☹	Men komt veel later zonder te verwittigen.
☹	Men heeft geen tijd voor mij.
☹	De medepatiënt roept de ganse nacht.
☹	Overnachten in de gang op de dienst spoedgevallen.
☹	Kamer alleen gevraagd, niet gekregen (stonden leeg).
☹	Verzekeringspapier, bril of kunstgebit verloren.
☹	Deur van de kamer open tijdens verzorging.
☹	Enorm koud op het operatiekwartier.
☹	Viermaal bloed moeten prikken vooraleer het lukte.

- Wanneer je weet wat je klant belangrijk vindt, hier **afspraken** rond **maken om deze situatie te voorkomen**.
- **En als je ze echt niet kan voorkomen?**

- o Een dagje pretpark...

- * WACHTTIJDEN: bordjes met wachttijden om de zoveel meter met marge erop; dus o.p.v. 1 uur wachten is het 'slechts' 45 min. wachten.
- * ATTRACTIES DIE STILLIGGEN: compenseren en hierover informeren (cfr. NMBS → communiceer *waarom* de trein stilstaat).

- o Aanpak

- * Voorkomen
- * Informeren (bij voorkeur slechter)
 - Verwachtte wachttijd langer aangeven (bv. in een pretpark)
 - Melden aan de klanten dat de kans dat je een 1-persoonskamer krijgt, klein is en het waarschijnlijk een 2-persoonskamer zal zijn, hoewel deze kans in feite vrij groot is.

Door het verhaal op die manier te brengen is de opluchting bij de klant des te groter wanneer deze toch een 1-persoonskamer krijgt.

- * Welgemeende sorry
- * Compenseren: iedereen moet dit op dezelfde manier doen → richtlijnen
- o Voorbeeld: McDonalds gaat voor “geen ontevreden klanten”. Niets meer. *Wat is een ontevreden klant?* Een kindje dat wenend buitenloopt omdat zijn happy meal niet in orde was.

6.4.3.2 Niveau 2: Tevreden klanten

- **Als we een 7 of 8 op 10 willen ...**

- o ... moeten de topics die je klant belangrijk vindt onder controle zijn.
- o ... moet je werken aan de zaken die klanten minder belangrijk vinden (satisfier).

Als deze niet vervuld zijn, zal de klant niet 5 of minder geven. Maar als ze wel vervuld zijn, is de klant tevreden en krijg je 8 op 10.

Satisfiers leren kennen:

- o *Wat vind je leuk aan onze organisatie?* We bieden de klant zaken die hem/haar tevreden maakt.
- o *Wat maakte je tevreden?*

- **Voorbeeld ziekenhuis**

- o *Welke behoeften vinden klanten belangrijk?*

☹	Kunnen kiezen uit broodbuffetwagen.
☹	Internet op de kamer.
☹	Koelkast op de kamer.
☹	Koffie aanwezig voor wie me brengt met de wagen.
☹	Afgezonderde arts-patiënt gesprekken op kamer van 2.
☹	Papieren handdoekjes als ik moet overgeven.

- o *Welke behoeften vinden klanten minder belangrijk?*

Checklist niveau 1		
☐	Drank aanbieden aan familie tijdens stervensfase.	
☐	Bellen familie bij overlijden.	
☐	Aanwezigheid op de uitvaart.	
☐	Bezetlichtje aan en deur dicht tijdens verzorging	
☐	Geen incontinentiemateriaal zichtbaar tijdens bezoek.	
☐	Aankondigen- vragen vooraleer je iets uit de kast haalt.	

Checklist niveau 2		
☐	Uur ontbijt wordt aangepast aan behoefte.	
☐	Elke avond slaapwel zeggen.	
☐	1 maal per week iets extra's doen (winkelen, mis, ...).	
☐	Haar en nagels worden goed verzorgd.	

6.4.3.3 Niveau 3: Extreem tevreden klanten

- **10/10** = werken aan de zaken die klanten niet verwachten (delighted)
- **Als we een 10/10 willen,**
 - o moeten de topics die je klant belangrijk vindt onder controle zijn
 - o moet je werken aan de zaken die klanten minder belangrijk vinden (satisfier)
 - o moet je je klant positief verrassen / verwachtingen overtreffen

• Voorbeeld ziekenhuis

Welke behoeften verwachten klanten niet?

	Eten waar en wanneer ik wil.
	Startkabels aangeboden aan papa via technische dienst.
	De arts belt de partner persoonlijk op na de ingreep.
	Glazenwassers op kinderkliniek aangepast.

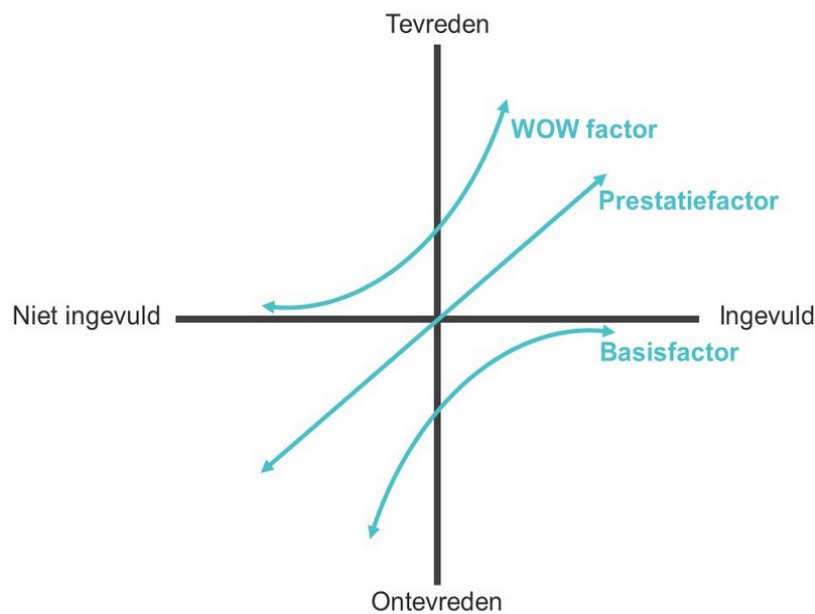


- **Vaak bij exclusieve dienstverlening:** bv. tickets Tomorrowland die er als volgt uitzien:



- **Opletten voor verwachtingen naar de toekomst toe:** de lat wordt steeds hoger gelegd.

6.4.4 Kanomodel



- **Basisfactor = dissatisfiers:** als deze niet is vervuld krijg je een ontevreden klant.
- **Prestatie = satisfiers**
- **Wow = delighters:** Als de WOW-factor niet ingevuld is, zal dit niet speciaal leiden tot ontevredenheid. Deze factor schuilt in kleine dingen; bv. kuisvrouwen die ook de weg kunnen wijzen.

6.4.5 Conclusie

- Het **gewenste niveau** van klantgerichtheid (= strategie van klantgerichtheid) **bepalen**
- De **behoefte in kaart brengen**:
 - o Dit kunnen we (meestal) niet correct inschatten ...
 - o ... en moet dus bevraagd worden aan de klant zelf, bv. via enquêtes (*hoe belangrijk vindt u dat ...?*)
 - o Breng de resultaten van de bevraging in correlatie met de totaalscore van de algemene tevredenheid om zicht te krijgen op de behoeften.
 - * Correlatie > 0,4 → best aandacht aan besteden (bv. wachttijd)
 - * OPGELET: als je werkt aan punten met een *negatieve* correlatie, dan *zakt* je tevredenheid.
 - * Voorbeeld: Uit onderzoek bleek dat inspraak een negatieve correlatie had met de algemene tevredenheid.

Algemene tevredenheid	8,9
Deskundigheid	9,2
Vriendelijkheid	8,9
Snelheid afhandelen	8,8
Openingstijden	8,6
Materiële aspecten	8,5
Inspraak	6,3
Wachtruimte	5,9

	cor.	
	0,26	Deskundigheid
	0,32	Vriendelijkheid
	0,12	Snelheid afhandelen
	0,24	Openingstijden
	0,21	Materiële aspecten
	-0,14	Inspraak
	0,18	Wachtruimte

- **Valkuilen:** de klant bestaat niet
 - o Soms is “de behoefte” voorwerp van het proces (therapie)
Voorbeeld: zeepreventorium ga je niet vragen wat men wil eten
 - o Soms is de methodiek moeilijk
Voorbeeld: bij paliatieve begeleiding kan je de ‘klant’ niet bevragen
 - o *Zijn we er echt klaar voor?*
 - * Eens met een andere bril kijken
 - * Vaak veel weerstand
 - * Is het beleid consequent (mag het onthaal ‘ja’ zeggen op bep vragen?)
 - * Vraagt dit een ander soort medewerker? (zeker vanaf niveau 2 en 3)

Selectie van websites

- www.lean.startpagina.nl: overzichtspagina met veel links naar Lean-websites
- www.leandenkenindezorg.blogspot.be: site met een bonte mix met voorbeelden van projecten uit zorgorganisaties
- www.leanent.nl/lean-woordenboek: woordenboek met terminologie uit de Lean-wereld
- www.leanoverheid.nl: Lean Overheid
- www.managementsite.nl/kennisbank/lean: Kennisbank Lean-management
- www.zorganderstv.be/reportages/lean-gezondheids-en-welzijnsvoorzieningen: Studiogesprek over boek 'Lean in gezondheidszorg- en welzijnsvoorzieningen', Hans Crampe voor ZorgAndersTV

7 Elektronische dienstverlening: het kruispuntbankmodel

Structuur van de uiteenzetting

- Sociale sector: actoren, verwachtingen
- Kruispuntbankmodel: principes, dienstenintegrator
- Toepassing in de sociale sector: KSZ
- Een paar projecten van de KSZ
- Uitdragen van het model naar de sector van de gezondheidszorg
- Besluit
 - Bereikte voordelen
 - Kritieke succesfactoren
 - Belangrijkste hinderpalen

7.1 Sociale sector

DIA 4

De Kruispuntbank zelf heeft geen gegevens: het is een kruispunt van informatie die wordt uitgewisseld tussen bedrijven enz. We zijn m.a.w. geen centrale databank. Redenen hiervoor: veiligheid, privacy, autonomie van de instelling (qua bevoegdheden: schitterende projecten zijn omwille van deze reden niet in uitvoering gebracht).

DIA 5

- Geïntegreerde diensten: bv. bij de geboorteaangifte
- Afstemming op eigen processen: hou rekening met de processen van de gebruiker
- *Wat met armere mensen / mensen met een sociaal statuut?* Er zijn 800.000 mensen met een sociaal statuut, maar slechts 200.000 mensen maakten hier gebruik van. Door gebruik van IT echter werd dit probleem opgelost

7.2 Kruispuntbankmodel

DIA 8

- Op basis van **gemeenschappelijke principes** inzake:
 - Modellering van informatie: iedereen die informatie nodig heeft zal informatie krijgen. Eenmaal je informatie hebt doorgegeven, moet je deze nooit meer opnieuw doorgeven. Als de RSZ de looncomponenten krijgt, betekent dit dat iedereen diezelfde componenten moet gebruiken. Vb.: alle formulieren van de SZ → wie heeft welke informatie nodig? Waar zitten de verschillen? → Verschillen harmoniseren → één gecodificeerde tekst met alle nodige

informatie die ook voor alle medewerkers hetzelfde betekent → **SEMANTISCHE INTEROPERABILITEIT**: zorgen dat we allemaal dezelfde taal spreken. Eerst harmoniseer je de processen.

Vb. KSZ: Implementatie van de multifunctionele aangifte: loongegevens zijn ook nodig voor de belastingdienst; deze dienst moet dit nog steeds vragen → nutteloos. Je moet er dus voor zorgen dat ze dezelfde concepten hanteren en het fiscaal loonbegrip harmoniseren (semantische IOP) → we hebben uiteindelijk 22 verschillen ontdekt tussen de loonbegrippen. Als dit probleem opgelost zou zijn, zou dit een grote besparing betekenen. Maar ... waarom geraakt dit nog niet van de grond? Omwille van de bevoegdheden: authentieke bron → fiscus wil dit in eigen handen houden.

- o Eenmalige inzameling en hergebruik van informatie
- o Beheer van informatie
- o Elektronische uitwisseling van informatie: via interoperabele frameworks
- o Beveiliging van informatie en bescherming van de persoonlijke levenssfeer: hierbij proberen we de ISO-normen te gebruiken. Dit gaat zeer ver en vergt nieuwe technologieën. Vroeger: beveiliging d.m.v. cijferreeksen; nu: TOTP-toepassingen: eenmalige registratie en om de 30 seconden krijg je een nieuwe code om in te loggen bij zeer gevoelige informatie. Identificatie ("dit is mijn identiteit"), authenticatie (identificatie + ik kan dit bewijzen), autorisatie (ik ben gemachtigd om dit te doen).
- Organisatie van een goed beveiligde en efficiënte elektronische gegevensuitwisseling en procesoptimalisatie tussen tal van actoren
- Met respect voor hun autonomie en de hen toebedeelde opdrachten
- Zonder massale centrale opslag van persoonsgegevens
- Met het oog op een geïntegreerde elektronische dienstverlening die beantwoordt aan de verwachtingen van de gebruikers (burgers, ondernemingen, beroepsbeoefenaars, ...)
- Gecoördineerd, gestimuleerd en georganiseerd door een dienstenintegrator met een kruispuntfunctie

DIA 18

Miljarden gegevens worden gelogd, waardoor we kunnen traceren wie wat wanneer heeft gedaan. Dit is handig om misbruik van dossiers en gegevens te kunnen bestrijden.

7.3 Toepassing van het model in de sociale sector

DIA 24

Verschil tussen KSZ en IGA.

Unieke identificatiesleutel (rijksregisternummer, ID), om privacy te bestendigen.

Andere landen hebben vaak een veel minder efficiënt systeem, bv. Engeland en sinds lange tijd ook Nederland. In België zijn de geesten op dit vlak al lang gerijpt. Vroeger vroeg men nog aan de burger of dit uniek nummer op de achterkant van de identiteitskaart mocht komen of niet, maar nu is dit niet meer het geval en is het ook geen gevoelige materie meer (i.t.t. buitenland).

DIA 26

Wie heeft recht om informatie te halen en hoe kan je deze informatie vinden. De KSZ houdt een verwijzingssysteem bij zodanig dat de burger weet waar zijn gegevens staat.

+ machtigingen van het sectoraal comité (zie ook DIA 16, 42)

Via het netwerk worden dus miljarden berichten uitgestuurd.

DIA 25

Isabel-netwerk: wordt gebruikt om te bankieren. Veel gebruik van intranet.

DIA 27

Stijgende curve → verhoging van de capaciteit

DIA 30

Elke Belg is gekend bij gemiddeld 12,5 verschillende instellingen/actoren.

7.4 Enkele door de KSZ gecoördineerde projecten

DIA 38

GL-cloud: KSZ, fiscus, justitie → alle datacenters worden hierbij geconsolideerd waarbij infrastructuur wordt aangeboden.

Virtuele servers: geen overcapaciteit (men kan veel gerichter capaciteit opslaan) + iedereen kan ervan gebruik maken wanneer men wil.

Geïntegreerde oplossing: vroeger had iedereen zijn eigen oplossing; nu gebruikt iedereen dezelfde technologie. Meer sharing bij de overheid.

DIA 40

40% minder budget voor storage!! = slimme besparing via IT. Dit extrapoleren we naar de toekomst toe?

Meer gerichtere controles, meer impact op structuur inzake de manier van samenwerken (bv. meer virtuele teams)

DIA 42

Wat doen we hiermee? Statistieken aanmaken, deze worden uitgewisseld met universiteiten, anonieme statistieken op de website van de KSZ.

FOD Economie ('BEL'): deze maken ook statistieken; op sommige vlakken overlappen deze wel en op sommige net niet en krijgen ze informatie vanuit onze statistieken → samenwerking.

DIA 51

Dit is ook een belangrijk wapen in de strijd tegen zwartwerk.

DIA 54

SIS-kaart → 2 functionaliteiten: bewijs van je verzekering bij de ziekteverzekering en identiteit bij de apotheker. Nu: stockeer zo weinig mogelijk op je kaart, zoveel mogelijk moet toegankelijk zijn via netwerken (bv. in de authentieke bron van de mutualiteit).

MAAR: niet iedereen heeft een eID (kinderen, buitenlanders, ...). KidsID bestaat ook, bv. om naar het buitenland te gaan. → ISI+ -kaart als oplossing.

DIA 57

Sociaal tarief heeft te maken met inkomsten, gezinssamenstelling, verblijfplaats ...

eBox burger

Je kan vragen dat je alleen documenten online ontvangt; echter: alleen nog 200.000 burgers hebben dit aangevraagd, maar niet iedereen van deze 200.000 burgers gebruikt het ook vaak.

Een eBox heeft in feite alleen maar nut als hier ook effectief alles in komt, een gefedereerde view waardoor je via deze interface aan al je documenten kan (~ elektronische brievenbus). Gebruikers (users)toegangsbeheer. Dit proces wordt gedaan in samenwerking met de privésector.

7.5 Besluit

DIA 77

Datawarehousing, een stap verder is datamining (hiermee kan je patronen ontdekken en zo bv. faillissementen voorspellen).

Fraude kan ook worden ontdekt door bv. een inconcistentie tussen een afwijking van het energieverbruik en de gezinssamenstelling.

DIA 81

Vindt een gepast evenwicht!

Rode draad: Ervoor zorgen dat alle processen op elkaar worden afgestemd.

8 Negenvlak

Vragen van de studenten

Kader van de tekst:

- **Jaren '80:** Business IT alignment model wordt opgesteld door Hendriksen & Hendriksen. Het is belangrijk dat de 4 verschillende concepten op elkaar afgestemd zijn. Business moet afgestemd zijn op IT en strategie moet afgestemd zijn op het operationele aspect → = **Business-IT-alignment (BIA)**: we moeten afstemming hebben.
- **Link met GDPR** (General Data Protection Regulation) verhaal
- Vroeger (**jaren '80**): shift naar IT; **na de jaren '80 tot nu**: shift naar business.
- In de jaren '80 was er een **scheidingslijn** tussen **business en IT** en daar moeten van af. We mogen niet als silo's los van elkaar werken, maar ... *hoe moeten we dit doen?*
M.b.v. het **negenvlak**: het model met de vier concepten is nog te oppervlakkig en moet verder worden gespecificeerd → negenvlak. Dit is een hulpmiddel voor de vraag hoe een organisatie zich optimaal moet organiseren. Door na te denken over IC (middenstuk) ga je in feite de relaties bewerkstelligen.

EXAMENVRAGEN

Leg uit aan de hand van de gastles dat er een link is tussen het negenvlak van Rik Maes en het IOP.

Informatiemanagement: onderste lijn: linkse vak = OIOP, middelste vak = SIOP, rechtse vak = TEIOP

Doel: Inzichten verkrijgen dat sommige zaken over hetzelfde gaan en welke accenten je moet leggen.

9 E-government achter de schermen (thesis Sabine Rotthier)

→ Dubbele bril:

- Resultaten an sich
- Hoe bouw je dit academisch op?

9.1 Onderzoeksvragen

- *Verschillen ze of gelijken de Vlaamse gemeenten op elkaar? Wat verklaart dit in feite?*
- *Inductief (o.b.v. waarnemingen) of deductief (o.b.v. een theorie)?* Veel empirisch materiaal → inductieve werkwijze.

9.2 Overzicht structuur

Zie ppt

9.3 Methodologie

DIA 7

- I-scan: Nederlands instrument
- Aanvullende survey & korte webconsultatie

EXAMEN? Henderson: *Op welk niveau staat je organisatie globaal en op welk niveau staat je organisatie op vlak van ICT? Evolueert dit op een gelijk niveau of verloopt het anders en heb je geen BIA (Business Information Alignment)?*

9.3.1 CAF-model

DIA 9 – 10

- CAF = Common Assessment Framework
- Strategie- en informatiebeleid: wat zijn de zaken die we hanteren & waar willen we naartoe
- Verschillen of gelijken gemeenten op het vlak van ...? Veel informatie uit het vierde blok (onderaan) van het CAF-model.

DIA 11

Soms zijn er kloven in de strategie van gemeenten: bv. zeer vooruitstrevende strategie, maar totaal geen focus op ICT.

9.3.2 Groeimodel

DIA 12 – 13

Dit is het **groeimodel** (!)

9.3.3 Vijf ontwikkelingsfasen

De ontwikkelingsfasen zijn gebaseerd op kwaliteitsmodellen zoals INK en CAF. Centraal staat de strategische afstemming tussen ICT en de gehele organisatie. Het instrument onderscheidt vijf ontwikkelingsfasen.

9.3.3.1 **Activiteit georiënteerd**

DIA 15

- ~ eilandjes / silo's
- Activiteitsgerichte IT: bv. IT in boekhouding.
- Per item stonden er stellingen over elke fase waar de medewerkers dan het meest passende op moesten aanduiden.
- Een gemeente die zich in fase 1 bevindt:
 - o Bestaat uit aparte eilandjes
 - o Diensten werken los van elkaar
 - o Taken van diensten worden los van elkaar geautomatiseerd
 - o Geen sprake van een overkoepelende visie
 - o Of iets wat de zaken integreert

9.3.3.2 **Proces georiënteerd**

DIA 16

- Focus op de primaire processen: die processen die de bestaanreden van de organisatie bepalen.
- Verschil met fase 1: geen focus op 'taken', maar op het proces dat erachter zit.
- Een gemeente in fase 2 staat al een stap verder:
 - o Daar staan primaire processen centraal ...
 - o ... wat betekent dat er wordt gefocust op het afleveren van diensten.

9.3.3.3 **Systeem georiënteerd**

DIA 17

- **ICT ingezet om de organisatie beter te kunnen sturen:** We hebben te maken met systemen waarbij de organisatie begint te draaien als een geoliede machine (bv. overkoepelende tools). Bv. Gent: notulebeheersysteem (verslagen en collegebesluiten van vergaderingen) → kunnen door iedereen worden opgevraagd.
- **Managementinformatie beschikbaar voor sturing:** totaal niet aanwezig in fase 2.
- **Gemeentebrede, gedragen visie op ICT:** diensten weten waarom ICT wordt gebruikt en steunen dit.

- Een gemeente in fase 3:
 - Beschikt over een gemeentebrede en gedragen visie op ICT
 - En slaagt erin om deze in de praktijk om te zetten

9.3.3.4 Keten geöriënteerd

DIA 18

Fase 4 en 5 zijn nog toekomstmuziek.

- **Toepassingen:** bv. burgerloket: Idee = 1 portaal waar je als burger binnenkomt waar je lopende zaken van je dossiers kan vinden (zowel van de federale/Vlaamse overheid als van het lokaal bestuur). Als ik in het burgerloket inlog, zie ik overal mijn status. *Maar ... hoe krijg je zoiets overkoepelend afgestemd op elkaar?* Bv. Je hebt als burgers dossiers in verschillende gemeenten (bv. één in Gent, één in Merelbeke en één in Melle).
- **In fase 4:**
 - Samenwerking in de keten
 - Verschillende ketenpartners en overheidsniveaus werken samen aan standaarden
 - Wisselen gegevens uit op basis van authentieke gegevensbronnen

9.3.3.5 Transformatie geöriënteerd

DIA 19

Fase 5 is een groeipad, een streefdoel. Maar ... groeit het allemaal wel zo lineair als we denken?

DIA 20

Doorheen de workshopdag, wordt gesprek gevoerd aan de hand van scores die deelnemers toekennen aan stellingen. Deze scores resulteren in een profielschets van de organisatie waarbij voor elk van de aspecten van de organisatie, die we daarnet hebben besproken, wordt bepaald in welke ontwikkelingsfase de organisatie zich bevindt.

Er worden **2 profielschetsen** gemaakt: één voor de organisatie en één voor ICT binnen de organisatie, zodat de mate van afstemming tussen beide kan worden nagegaan. Het is bv. oké als de organisatie voor alles in fase 1 zit. Het is niet oké als de organisatie in fase 3 zit, maar ICT nog maar in fase 1.

9.4 Enkele resultaten

9.4.1 Onderzoeksfase 1

DIA 22

- M.b.t. toepassingen: 14 gemeenten in fase 1: toepassingen per dienst en geen koppeling.

- M.b.t. gegevens: gegevens zitten vast binnen diensten

DIA 23

Gegevensdeling is natuurlijk ook een afleiding van de andere basisaspecten (infrastructuur, ...). Het zou dus raar zijn moest dit wel goed werken als je fundering niet goed in elkaar zit.

9.4.1.1 Infrastructuur

DIA 27

Apparatuur moet betrouwbaar zijn (bv. geen blokkerende computer) → dit heeft ook een impact op de klanttevredenheid.

DIA 28

Back-ups, vervangbeleid, ...

DIA 29

Bv. Nog niet de recentste versie van Microsoft Office.

DIA 30

VPN kan zorgen voor trage verbindingen wanneer er veel mensen op zitten.

9.4.1.2 Toepassingen

DIA 36

Jeugd, sport, cultuur → in deze diensten zit vaak meer structuur en dynamiek. In jonge diensten die nog niet lang bestaan wordt er vaak veel moderner gewerkt.

DIA 38

- **Gedeelde** toepassing: Je werkt samen in dezelfde (een gedeelde toepassing)
- **Gekoppelde** toepassing: Toepassingen worden verbonden met elkaar; informatie kan doorstromen

DIA 39

Er is een volledig overzicht van bestaande toepassingen → dit is niet aanwezig in fase 1! Echter: fase 3 kent ook eigen problemen zoals de opleidingskost voor de medewerkers enz. Je krijgt een complexer verhaal van login-beheer.

DIA 40

- Kleine markt van leveranciers met slechts 4 spelers die slecht compatibel zijn met elkaar. In het begin was de prof zeer hard voor de leverancier, maar later werd dit genuanceerd doordat de leverancier ook reageert op de zwakke eis van de klant.
- Fase 2 en 3: geen vaste huisleverancier

DIA 41

Zie ppt

9.4.1.3 Gegevens

- Gegevensbeheer
- Documentbeheer

DIA 46

Lage scores van de gemeenten

Hoe komt het dat alle gemeenten niet hetzelfde gedrag vertonen?

Het is belangrijk → moet je jezelf positioneren in één van deze drie denkrichtingen. Je moet de onderzoeksvraag telkens kunnen kaderen in één van deze drie (risico's, beperkingen, meer aandacht vestigen op iets ...)

9.4.2 Onderzoeksfase 2

9.4.2.1 *Literatuurstudie 2*

Zoektocht naar onafhankelijke variabelen

9.4.2.1.1 Stap 1: TOE-kader

9.4.2.1.2 Stap 2: Andere basismodellen

DIA 58 – 61

Externe omgeving

Alle componenten

DIA 62

EXAMEN: Leg uit wat is het concept 'automation of bias' en binnen welke van de drie stromingen kan je dit plaatsen? (heel sterk binnen het sociaal determinisme)

DIA 63

Bepaalt de structuur van je organisatie het gedrag van je individu (mens als object) of omgekeerd (mens als subject)?

DIA 65 – 67

Structuratietheorie die wijst op wisselwerking en dynamiek die zorgen voor bepaalde outputs.

DIA 68

Weer die wisselwerking. Alles rond het structuratiedenken valt in het proces...

9.4.2.1.3 Stap 3: TOE-onderzoek

9.4.2.1.4 Stap 4: Lokaal eGov onderzoek

DIA 75

Proefschrift: rol van actoren? Welke invloed hebben mensen (meer bepaald de 4 groepen op de dia: administratief leidinggevend, politiek leidinggevend, medewerkers en I-professionals op het verhaal?

De manier waarop je je IT uitrolt en welke mensen je erbij betrekt (welk draagvlak je creëert) heeft een enorme impact op je IT-projecten. Een foute keuze hierin kan je project helemaal kraken.

9.4.2.2 Empirisch onderzoek 2: kwantitatieve resultaten

DIA 55

Hoe hebben andere onderzoeken het TOE-kader gebruikt als basis voor hun onderzoek?

DIA 78

- Fase 1: Bij de medewerkers hebben we zeer sterk gekeken naar de basisvaardigheden: idee hierachter: als mensen niet met de toepassingen of IT kunnen werken, dan zou je een slechte investering hebben gedaan.
- Fase 2: Meer zelfredzaamheid
- Fase 3: Systematische opvolging van het gebruik van toepassingen om een zo efficiënte tijdsbesteding te kunnen garanderen. Mensen moeten al vlot kunnen werken met de technologie die voorhanden is.

DIA 80

I-professionals: willen ook een beleidsondersteunende rol kunnen spelen en mee input geven.

9.4.2.3 Empirisch onderzoek 2: kwalitatieve resultaten

9.4.2.3.1 Leidinggevend

A. DRIE TYPES SECRETARIS: STERK, ZWAK, NEUTRAAL

DIA 86

- Sterke secretaris: die een nieuwe wind laat waaien door de organisatie.
- Als leidinggevende moet je je sterk bewust zijn van de impact van jouw positie t.o.v. IT (geloof je erin of niet); laat dit ook duidelijk blijken!
- Steun: dit geeft je IT-project geloofwaardigheid en draagbaarheid
- Hoog belang aan goede en gekwalificeerde I-professionals

DIA 87

Hoe hoog ingeschakeld is de I-professional? I-professionals met een A-niveau hebben meestal ook een gekwalificeerde gemeentesecretaris.

MAAR: We mogen niet afleiden dat je een lager inschalingsniveau hebt als I-professional, dat de secretaris daarom ook 'zwak' is.

DIA 88

Zwakke secretarissen: personen die op pensioen gaan ('uitbolscenario'); vaak hebben de minder leidinggevende secretarissen een juridisch profiel.

DIA 89

Neutrale secretaris: hebben vaak ook schrik om de verkeerde beslissing te nemen.

DIA 90

ANOVA = vergelijking van gemiddelden

Sterke secretarissen is gerelateerd aan een hogere score.

Zelf moet de secretaris er niet heel veel van weten, maar je moet er vertrouwen in hebben en competente I-professionals aan je zijde hebben.

B. DRIE TYPES MANAGEMENTTEAM (MAT): MINIMAAL, ZOEKEND, STUREND

DIA 92

Waarom zijn er 17 die zoekend zijn? Door de context: verplichting tot het oprichten van een managementteam bij gemeenten.

DIA 93

Hoe meer sturend, hoe meer aandacht de ICT krijgt.

DIA 94

Sterke secretarissen gaan hand in hand met sturende managementteams = significant verband

C. POLITIEK

DIA 95

Is er een verband tussen een schepen, speciaal aangeduid voor ICT, en de plaats op de Nederlandse E-Government ranking.

DIA 98

In Vlaanderen zit 10% voor ICT bij de burgemeester >< NL: 41%

IT kan je wel eens als algemeen organisatorisch management aanzien.

DIA 99

- Politiek volgt zeer vaak het advies van de administratie, zeker als het aankomt op IT.
- Wanneer je een schepen hebt die achter je staat, zal dit zeker helpen, maar ook het feit dat iemand zich mee gaat moeien met IT (vooral in termen van geld) kan een afremmend effect hebben op de IT'ers.
- Politici vechten niet voor ICT; het is eerder een postje dat je erbij krijgt.

9.4.2.3.2 Medewerkers

DIA 100 – 103

→ Snel overgegaan: zie ppt

Een bepaalde toepassing introduceren kan tot een voordeel leiden voor je organisatie. Probleem: het is geen individueel relatief voordeel: dit is een voordeel dat je zelf, individueel, als medewerker voelt (bv. door deze IT-hervorming werk ik plots veel sneller).

Voorbeelden: dossiers opslaan, meta-data ingeven waardoor dossiers makkelijker onderzoekbaar en terugvindbaar zijn. Voor de ene persoon betekent IT in diens traject net méér werk, en voor de andere groep medewerkers minder.

DIA 104

Iedere actor die op het einde van de rit betrokken is, heeft deze hier een meerwaarde aan (voelt deze groep een voordeel als gevolg van IT)? Hoe reageer je op negatieve reacties (weerstand)? Erken dit, zoek uit waarom de weerstand er is en als deze terecht is, leg het dan ook volledig uit! Laat mensen dus mee ventileren om op die manier meer draagvlak te creëren.

9.4.2.3.3 I-professionals

DIA 105 – 107

Grafieken → lezen

DIA 108

- Beleidsmatige taken in het kader van dienstoverschrijdende projecten:
 - o Voorstellen voor organisatiebrede IT-projecten en het management.

Maar: als er tijd over is, gaat deze meer naar de strategische kant van het takenpakket.

DIA 109

Registratiesysteem: vermijden dat mensen een helpdesk gebruiken om brandjes te blussen.

A. I-PROFESSIONALS EN INFRASTRUCTUUR

DIA 110

- Er is geen significant verband. We zien echter wel dat de scores beter worden: naarmate je met meer bent verhoogt je score en omgekeerd, maar er zit te weinig variantie in de beginfase waardoor we niet van een significant verband kunnen
- EHBCO: Eerste Hulp Bij ComputerOngevallen

Is het raar dat er geen significant verband is naar aantal I-professionals?

Neen, het gaat over infrastructuur en dat is ook hetgeen waarmee men start; de infrastructuur is de basis. Dit gaat over de hardware en het meest technische, meestal slechts weinig personen (1 à 2) die ermee bezig zijn.

DIA 111

A-niveau = hoogste niveau in de organisatie + dit zijn vaak profielen die in diensten zitten met meerdere medewerkers.

B. I-PROFESSIONALS EN TOEPASSINGEN

DIA 112

Je ziet een lichte stijging, maar er is geen significant verband: je hebt m.a.w. geen expertise nodig om in fase 2 te geraken. Zelfs als je geen IT-kennis in huis hebt, is het mogelijk om op te klimmen in de groeifasen.

DIA 113

Niveau an sich speelt geen rol. Echter: hoe dit komt, kon mevr. Rotthier niet verklaren. Cfr. de I-professional die heel gepassioneerd is in zijn job en 's avonds nog verderwerkt → keerzijde: dit blijft niet duren.

DIA 114 – 115

C-niveaus: vaak mensen die reeds uit de organisatie komen maar uit een andere dienst en hun weg door de organisatie hebben gebaand naar de IT-afdeling. Deze mensen verstaan de noden perfect en hebben veel voeling met de organisatie. Ze voelen goed aan wat nodig is en krijgen daardoor ook veel draagvlak en credibiliteit van de medewerkers.

DIA 116

Wat met de 3 gemeenten op A-niveau die blijven hangen? Opmerking: 2 gemeenten zaten op de grens met het B-niveau, maar grensliggers zetten we in het onderzoek sowieso bij de laagste grens.

C. I-PROFESSIONALS EN ICT-LEVERANCIERS

DIA 117

Hoe stellen I-professionals zich op tegenover ICT-leveranciers?

→ 3 groepen I-professionals:

- 1) Passieve
- 2) Zoekend: weten niet wat ze ertegen kunnen doen
- 3) Zeer actief: gaan het gesprek aan met de leveranciers en proberen hun slag thuis te halen

DIA 118

Is het zo dat, hoe hoger opgeleid je I-professional is, hoe hoger de kans is dat deze zich verzet tegen de ICT-leveranciers?

Ja: significant verband: Hoe groter je team, hoe groter de kans op een actieve houding (lager niveau) en omgekeerd. Hoe kleiner je team, hoe meer tijd wordt opgeslorpt met brandjes te blussen.

D. HOUDING I-PROFESSIONALS EN INZET ICT

DIA 119

Heeft het enig nut om je actief op te stellen tegenover de ICT-leveranciers?

Ja, er is een significant verband. Dit heeft wel degelijk nut → maak hier dus tijd voor!

DIA 120

In de vorige slides hebben het telkens gehad over de geaggregeerde variabelen (infrastructuur, toepassingen en

Wat als we de variabelen terug uit elkaar halen; hebben we dan nog steeds significante Verbanden?

Wel voor infrastructuur, maar niet echt voor gegevensdeling: dit gaat ook over de mentaliteit binnen je organisatie; je houding t.o.v. ICT-leveranciers speelt dan een kleinere rol.

9.5 Bijdrage van het doctoraat

DIA 123

- Bevestiging van de rol van actoren: tijd, actieve rol, draagvlak, steun van leidinggevenden (GEEN TECHNOLOGISCH DETERMINISME): als het zeer goed draait in een projectteam, er een goede dynamiek is en een goede alignment tussen de leidinggevenden en de IT-dienst → grote kans op slagen van het project. Blijf als een tandem aaneen hangen.
- Diegene die verder met de toepassing zal moeten werken, moet hier goed mee weg zijn → Belang van opvolging, maar ook van afsluiting van het IT-project zodat de I-professional kan doorgaan naar een volgend project.
- >< Nederland: veel meer nadruk op ICT van aan de start i.t.t. Vlaanderen.
- BELANGRIJK: belang van het organisatorisch relatief voordeel (DIA 107); ben je bewust van hindernissen bij IT-projecten.

10 Literatuurstudie van der Meer en Boer

3 stromingen goed verstaan

EXAMEN

Stuk uit wetenschappelijk artikel met OZ-vraag: Binnen welke stroming plaats je dit en waarom?

→ **DIA 3:** welke van de 2 aspecten uit de eerste vraag is de afhankelijke/onafhankelijke variabele.

M.a.w. wat komt eerst?

ECHTER: In de praktijk stellen we vast dat het soms het eerste aspect is

Wisselwerking OF afwisseling van beide variabelen in tijd (bv. in die periode was IT zeer belangrijk; een soort van 'hype')

DIA 4 – 5

- Magic bullet theorie: IT schiet je in je organisatie en plots zijn al je problemen opgelost
- Keuzes worden niet bepaald door de cultuur en structuur van je organisatie; deze geven IT net vorm d.m.v. de manier waarop je organisatie werkt. De mogelijkheden op sturing zijn ook verschillend per model omdat je gelooft dat andere zaken van belang zijn, ookal is de markt (technologie, aanbod) hetzelfde.

Structuur: kan ook geografisch zijn (deconcentratie/decentralisatie van bevoegdheden naar een andere plaats). Bv. meer IT i.t.v. videoconferenties wanneer de kantoren zeer verspreid liggen.

DIA 6

Intrinsieke kenmerken: je kiest voor een technologie of niet. Vragen in de trand van “wat is het effect van IT op ...” → stroming van technologisch determinisme

- **Hiërarchische diepte:** Leidt het gebruik van e-mail tot afvlakking van de organisatie of juist tot meer hiërarchie? E-mail is ook drempelverlagend voor het nemen van contact met andere diensten, het management ... ECHTER: Anderzijds: “cc’tje naar de baas” → net meer hiërarchie of in dit geval hiërarchie gebruiken afspraken na te komen.
- **Werkgelegenheid**
- **(De)centralisatie**

DIA 7

- IT = enabling: meer opportuniteiten dankzij IT
Search engines: worden alsmaar zwaarder
ECHTER: Om de opportuniteiten effectief te realiseren → eenduidigheid van gegevens: je moet afspraken maken → het heeft impact op je bestaande structuren
- IT = defining

DIA 8 → TECHNOLOGISCH DETERMINISME

- Van secretarissen wordt nu veel meer verwacht
- Andere condities vergen ook een andere organisatie
- Druk op de organisatie: de organisatie moet het snelle tempo van IT kunnen volgen (cultuur verandert, meer dynamiek, meer innovatie, hogere versnelling ...)

DIA 9

- Kwaliteit van de arbeid: worden jobs al dan niet interessanter (meer bepaald IT-jobs)
- Effecten op machtsverhoudingen: je management wordt sterker doordat ze meer cijfers en informatie ter beschikking hebben OF worden je diensten net sterker. Vroeger moest je verslagen van de gemeenteraad aanvragen en hier soms zelfs voor betalen. Nu kan je dit simpel opvragen.

DIA 10: TUSSENVORM: contingentiebenadering

Contingentiebenadering: neiging naar sociaal determinisme, maar het blijft nog steeds kleven aan technologisch determinisme

- Onder bepaalde voorwaarden (aanwezigheid van bepaalde elementen) heeft IT deze effecten.
- MAAR: geen sociaal determinisme want de IT an sich blijft nog steeds onveranderlijk en heeft geen invloed. IT = onafhankelijke variabele die een effect heeft op een afhankelijke variabele, MAAR of dit effect ook plaatsvindt, hangt af van een aantal variabelen.

DIA 11

- IT sluit nauw aan bij de trends (o.a. modernisering (als sinds de jaren '80); bureaucratie) en versterkt deze ook.

DIA 12: Sociaal determinisme

- De manier waarop mensen samenwerken, denken, waarop de organisatie werd opgericht zijn bepalend/vormgevend voor IT.
- Procesgerichte focus in een organisatie? Nadruk van IT op netwerking en delen. We verzekeren dat IT aansluit bij jouw wensen.
- **Twee benaderingen:**
 - o Verklarend: hoe komt het vb. dat een bepaalde technologie faalt? Je stelt de technologie dus in vraag en de oplossing schuilt in variabelen van je organisatie.
 - o Voluntaristisch: als we dit effect willen, op welke variabelen moeten we dan meer inzetten? Of nog: hoe kunnen we maken dat het inzetten van een bepaalde technologie een succes wordt.

DIA 13

→ IDEE VAN SOCIAAL DETERMINISME: IT heeft geen éénduidige effecten. De technologie is niet volledig onveranderbaar; het zet zich naar/past zich aan aan je organisatie.

De ontwikkeling van IT gebeurt zowel binnen als buiten de organisatie.

Brieven bij selectieprocedures en examens: in Gent: constante aanwerving → Gent heeft nood aan een 'bulkhandtekening' (overzicht van digitale handtekeningen). I.p.v. brieven apart te ondertekenen en telkens opnieuw een pincode hiervoor in te geven, kan je met bulkhandtekening meerdere brieven tegelijkertijd tekenen.

DUS: de noden van je organisatie heeft een impact op IT.

DIA 14

Groot belang van strategische sturing en een werkelijk IT-beleid

DIA 16

Afhankelijk van wie de macht heeft voor beslissingen op vlak van IT, ga je een klemtoon zien gelegd worden op een bepaalde technologie. Als bv. je IT-department de keuzes mag maken krijg je een zeer technisch IT-beleid en staat de technologie an sich centraal. Als het de operationele eenheden zijn, maak je dat de dagelijkse werkzaamheden ondersteund worden door IT. Als het top management de beslissingen neemt omtrent IT, zal IT heel strategisch worden ingezet.

Dit model is een mooi voorbeeld van een organisatorisch determinisme die zegt dat als de cultuur en structuur vormgeven aan je IT.

DIA 18

Constante wisselwerking binnen de organisatie → dan komt IT binnen die zorgt voor 'enacted technology'

DIA 19

Okumura: "Het is ook een verhaal van (de interactie tussen) actoren aangezien deze ook een effect hebben op technologie." De wisselwerking en pijlen in de verschillende figuren duiden op een menselijke en sociale omgeving.

EXAMEN

Je krijgt een bepaald model (bv. dat van Okumura) en je moet dit kunnen plaatsen.

DIA 21

Technologisch determinisme

IT = de meest optimale werkwijze: IT = enabling en defining

De groeifase (cfr. doctoraat van S. Rotthier) is geen lineair proces; er zijn heel wat verspringingen.

Wanneer je een onderzoek hebt met zeer veel wisselwerkingen → focussen op bepaalde variabelen.

11 LEO: Een en/en verhaal

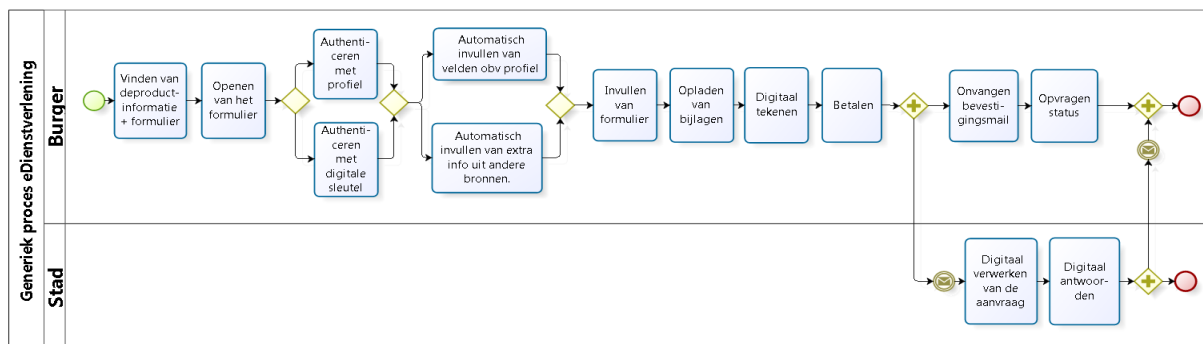
Masterproject LEO: Loket en Onthaal

- Kwaliteitsvolle dienstverlening = loket + digitaal + fysiek (container): de stad Gent zet heel sterk in op het en/en verhaal. Dit wil ook zeggen dat we de bril van de klant opzetten.
- Cameleon: LEO moet een heel flexibel verhaal zijn; moet in verschillende modules worden opgebouwd.
- Bibliotheek: we zetten ook in op doe-het-zelf loketten: als het loket toe is, kan de burger nog steeds binnen bij het 'doe het zelf loket' waar ook computers staan (bv. voor burgers die net verhuist zijn naar Gent en nog geen internet hebben).

11.1 e-Dienstverlening

Dit is een verhaal van het creëren van generieke bouwstenen om digitale ketens (end to end) mee te realiseren die maximaal inklikken in Mijn Gent. De rode blokken zijn de bouwstenen van het proces. Verzameling van projecten in verschillende statussen.

11.1.1 Algemene digitale keten



- **Stap 1: Fichebak:** 'Vinden van productinformatie en bijhorende formulier'. De achtergrond van de fichebak is dat we een authentieke bron willen binnen onze eigen organisatie.
 - o Voordelen:
 - * Één plaats waar productinformatie op een gestructureerde manier wordt bijgehouden
 - * Één keer ingeven, meermaals hergebruiken overheen de website (en zelfs verder)
 - * De velden zijn semantisch afgestemd met de interbestuurlijke producten- en dienstencatalogus (Vlaamse Overheid)
 - o Voorbeeld van een productfiche op de website:

Afschrift geboorteakte

Wilt u een afschrift van een geboorteakte aanvragen? Hier vindt u alle info.

Inhoudstafel

- [Beschrijving](#)
- [Bedrag](#)
- [Benodigdheden](#)
- [Procedure & formulieren](#)
- [Contacten](#)

Doe uw aanvraag online [↗](#)

[Ga naar het webformulier](#)

Maak een afspraak [↗](#)

[Afschrift/uittreksel geboorteakte](#)

[Geboorte - verbetering akte](#)

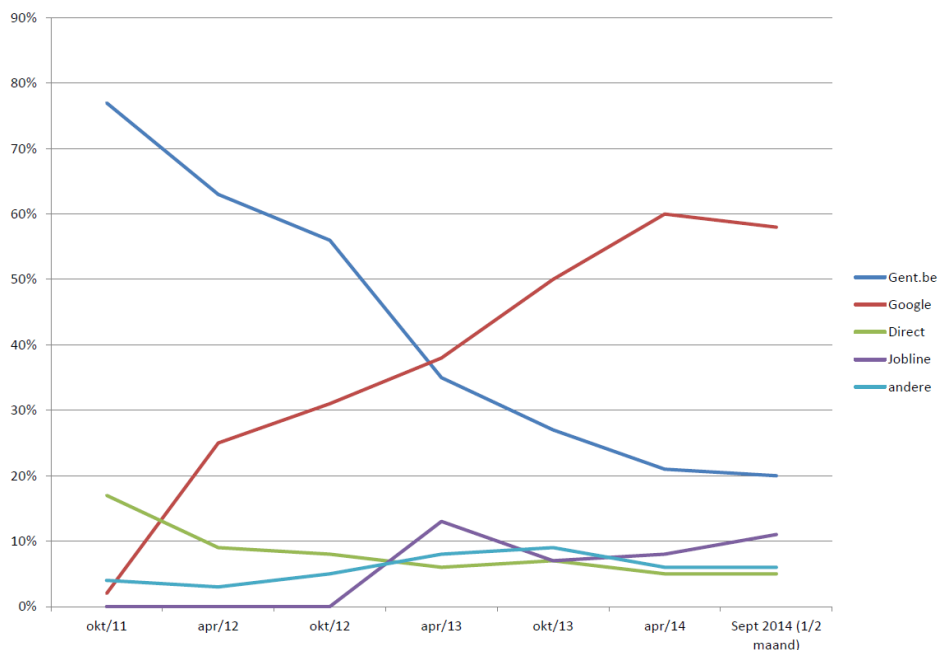
Beschrijving

De geboorteakte wordt opgemaakt na de aangifte van de geboorte en ingeschreven in de registers van de burgerlijke stand van de geboorteplaats. In een geboorteakte vindt u alle gegevens over de geboorte van een persoon.

U kunt een afschrift uit uw geboorteakte voor diverse doeleinden (mutualiteit, belastingen, sollicitatie, echtscheiding...) aanvragen.

- o Geen e-loket op de website

Een beetje historiek: op 1/10/2011 ging Gent live met een afzonderlijk e-loket. Dit had drie filters (thema, type, doelgroep) en ook een categorie 'meest gezocht'. De professor was hier in feite tegen, maar begon pas te werken op 16 september 2011 en kon er niets tegenin brengen.

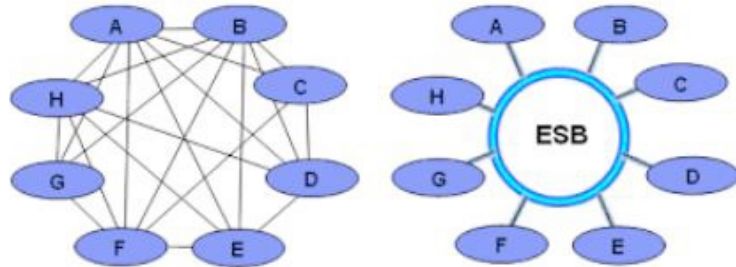


Waarom? Wat was er slecht aan? Er is geen vraaggestuurde werking, maar een aanbodgerichte werking. Mensen geven gewoon in Google in wat ze zoeken en zo komen ze ook direct op de juiste plaats terecht; het e-loket werd niet echt

gebruikt. Zo was er bijvoorbeeld een filter om de subsidies te bekijken die aan verenigingen werden verleend. Volgens Google analytics werd deze filter echter zo goed als nooit gebruikt. D.m.v. de informatie vergaard door Google analytics werd er dan beslist om het e-loket te verwijderen.

- **Stap 2: Openen van het formulier**
 - o Formulierengenerator (rode bouwsteen): deze moet in orde zijn en is een belangrijke stap.
 - * **Één tool om formulieren te maken** = generator voor alle formulieren. Daardoor is de stap naar vooraf ingevulde formulieren makkelijker.
 - * **Geen wildgroei** van google forms, invulbare PDF, Drupalformulier ...
 - o Huisstijl
 - * Gelijkaardige look en feel voor alle formulieren
 - * Zowel downloadbare als e-formulieren
 - * Rekening houden met evolutie samengaan Stad en OCMW
 - o KUS de formulieren: administratieve vereenvoudiging anno 2010
 - * **K**lantgericht: klantgerichtheid is *meer* dan klantvriendelijkheid. Er zijn 3 vereisten:
 - 1) Reële **behoeften** kennen
 - 2) Actief **feedback** zoeken
 - 3) **Inspiraak** mogelijk maken
 - * **U**niek: één Stad Gent; één keer opvragen; één databank; doe de dingen één keer, en van de eerste keer goed. *Unieke* gegevensbevraging!
 - * **S**impel: alle *ballast* weg: elke stap die geen meerwaarde heeft gaat eruit
- **Stap 3 (gateway): authenticeren met profiel / authenticeren met digitale sleutel**
 - o Authenticeren met profiel: MijnGent: profiel voor de burger
 - o Authenticeren met digitale sleutel: Authenticatieplatform:
 - * CSAM portaal van de federale overheid
 - * Eenmaal ingelogd **ook ingelogd voor** federale producten
 - * Keuze uit verschillende mogelijkheden:
 - Digitale sleutel(s) met **eID**: aanmelden met eID kaartlezer ; aanmelden met draadloze eID kaartlezer
 - Digitale sleutel(s) met **beveiligingscode** en **gebruikersnaam + wachtwoord**: aanmelden met beveiligingscode via token ; aanmelden met beveiligingscode via mobiele app
 - * 2 en 4: authenticatie once, reuse many
- **Stap 4 (gateway): automatisch invullen van velden o.b.v. het profiel / automatisch invullen van extra info uit andere bronnen + keuzelijsten gevoed uit bronnen**

- o Automatisch invullen van velden o.b.v. het profiel: MijnGent: profiel voor de burger ; voornamelijk contactgegevens
- o Automatisch invullen van extra info uit andere bronnen + keuzelijsten gevoed uit bronnen:
 - * Masterdata: bv. keuzelijsten straten
 - * ESB: verbinding tussen backoffice toepassing en formulier

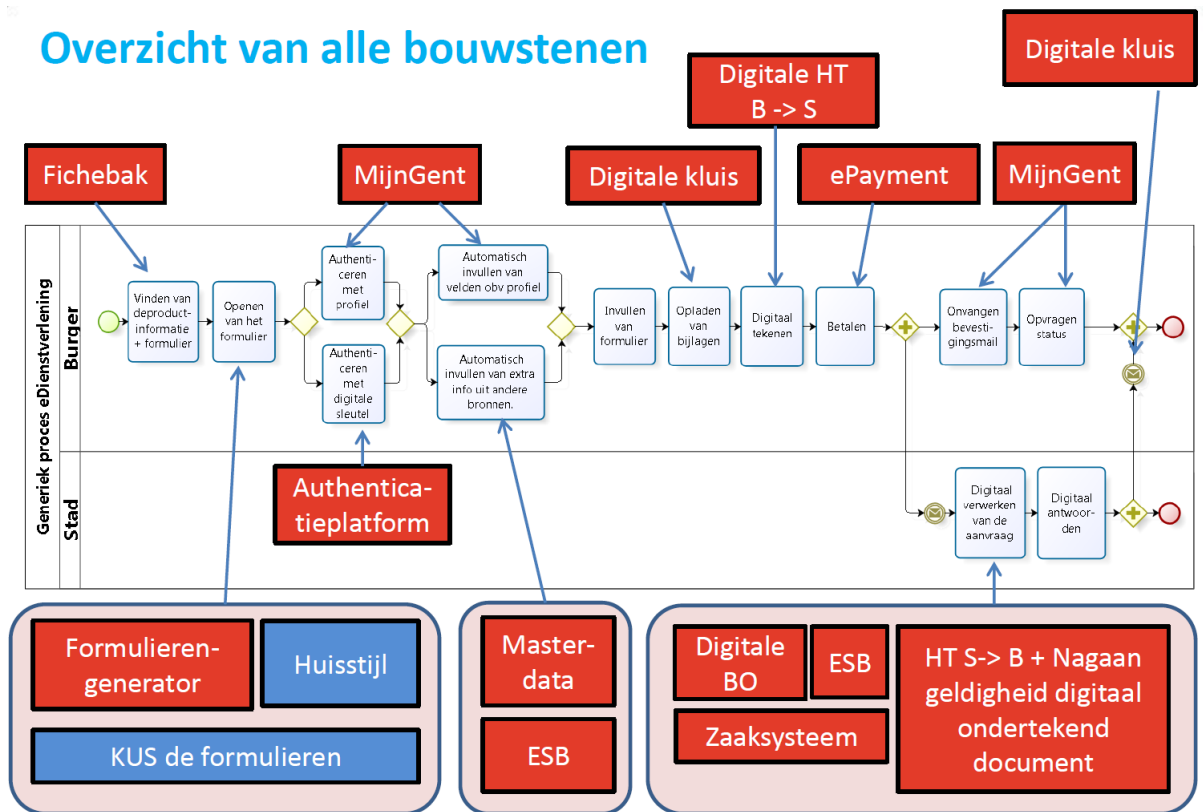


- **Stap 5: Invullen van het formulier**
- **Stap 6: Opladen van bijlagen:** digitale kluis = afgeschermd locatie ...
 - o ... waar de burger bestanden kan achterlaten voor de overheid (bv. bewijsstukken)
 - o ... waar de overheid documenten kan plaatsen voor de burger
 - o ... **waar de burger eerder** ingevulde formulieren kan terugvinden
 - o ... waar de burger half ingevulde **formulieren kan herstarten en** afwerken
 - o ... waar de burger van een eerder ingevuld formulier kan starten
- **Stap 7: Digitaal tekenen:** digitale handtekening van burger naar stad
- **Stap 8: Betalen:** ePayment
- **Stap 9 – 10 (gateway): Ontvangen bevestigingsmail + opvragen status / Digitaal verwerken van de aanvraag en digitaal antwoorden**
 - o Ontvangen bevestigingsmail + opvragen status: MijnGent ; digitale kluis (enveloppe)
 - o Digitaal verwerken van de aanvraag en digitaal antwoorden: digitale backoffice ; generiek zaaksysteem ; ESB ; HT S → B + nagaan geldigheid digitaal ondertekend document

11.1.2 Overzicht van alle bouwstenen van een dienstverleningsproces

Al deze componenten zijn eigenlijk niet op maat van de keten. Vanuit die filosofie heeft Gent met deze bouwstenen iets nieuws gemaakt (zie drie trajecten).

Overzicht van alle bouwstenen



11.2 Plannen najaar 2014: bouwstenen voor digitale ketens

(DIA 1 – 2) Aan de slag met bouwstenen voor het bouwen van digitale ketens

DIA 3 – Drie trajecten die Gent in 2015 wil realiseren

- 1) Belastingen
- 2) Milieu
- 3) Burgerzaken

DIA 4 – Payment

Payment: broodjes leveren aan eigen personeel. De bouwstenen overstijgen de dienstverlening en kunnen in feite even goed voor een ander proces dienen. Elke kleur is een aparte bouwsteen

DIA 6 – Bouwstenen en bouwprojecten anno eind 2014

DUS: investeren in Dig HT (digitale handtekening) (burger en stad); voor de andere bouwstenen wordt al generiek gezorgd doordat ze al in een ander proces aanwezig zijn.

- **Rood:**

- o 'Geldigheid van een document': dit zijn documenten aan een ander bestuur/nutsbedrijf, maar NIET voor de burger! Je geeft het document door en daarom kan een digitale handtekening niet (kan gefotoshopt zijn).
- o 'Digitale kluis': je moet documenten op een plaats zetten en je geeft de burger toegang tot die plaats.

DIA 7 – Belastingen: digitale aangifte (live 1 jan 2015 + 2016)

Begin 2015 zijn we live gegaan. Oranje: profiel is er niet voor bedrijven, alleen voor burgers; daarom is dit op de reële situatie niet mee opgenomen.

DIA 8 – Milieusubsidies

- **Administratieve vereenvoudiging:** als het niet *moet* gehandtekend worden, dan gaan we dit ook niet doen → DUS: digitale handtekening voor de stad werd weggedaan. Voor de burger niet, louter o.w.v. de herkenbaarheid van de schepen (politieke reden).
- **Formulieren-generator:** belandt rechtstreeks in de digitale BO (Back-Office)
- **Digitale handtekening van de burger:** vraag aan de juridische dienst: Is dit *echt* nodig? Burgers doen dit nl. niet graag, digitaal handtekenen, en daardoor haken ze af. Er kan ook vaak iets mee fout gaan (handtekening lukt niet enz.). Juridische dienst: Ja, hoe kan je anders zeker weten dat het om die burger gaat? → Slechte reden: Kan worden opgelost met het authenticatieplatform → afschaffing digitale HT burger.

DIA 9 – Online attesten aanvragen en afleveren

- Reële situatie 18 jan 2017 (= 2 jaar na de geschatte situatie (2015)) → = Fase 1: We betalen voor een tekenplatform van de markt (ICT-leverancier) dat we niet voor andere toepassingen kunnen gebruiken.
- Online attesten = burgerzaken = de belangrijkste dienst van Gent → kan enorme winst op gemaakt worden door het te digitaliseren.
- De 2 voordelen van Mijn Gent werd niet in de reële situatie meegenomen omdat het niet meteen hoefde (geen nood aan), maar later, als we het proces versterken, is er wel de optie om dit erbij te voegen.

DIA 10 – Grote uitdagingen eDVL

Gekoppelde profielen (Mijn Gent log in & eID) → on hold gezet: de cijfers van Milieu leerden ons dat 90% van de mensen de subsidie aanvragen d.m.v. Mijn Gent. We vrezen dat als we het koppelen, de mensen gaan afhaken. Er mag slechts 10% verschil zitten tussen de afhakers en de blijvers.

11.3 Het verhaal vanuit de bril van het interoperabiliteitskader

DIA 12 – Het verhaal vanuit een IOP-kader

Fact: Gent, OCMW, de brandweerd werken allemaal met dezelfde ICT-dienst: beschikken over 140 mensen.