

## Van **Begrijpen** naar **Bepalen**, van **Bewegen** naar **Borgen**

Status implementatie e-overheid bij gemeenten 2014

---

Versiedatum : juli 2014  
Auteurs : Rijnconsult: Marijke van Roost, Sander Bisschop  
Telengy: Evelien van Deursen, Peter ter Telgte

# Inhoud

<b>1 Inleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Leeswijzer	3
1.2 Verantwoording onderzoek	4
1.3 Antwoord©	5
1.4 Functie respondenten binnen de gemeente	6
<b>2 Doorpakken dienstverlening: een lastig vraagstuk</b>	<b>7</b>
<b>3 Huidige situatie en ambitie 2015</b>	<b>15</b>
3.1 In welke fase Antwoord© bevindt de gemeente zich?	15
3.2 Ambities dienstverlening 2015	17
<b>4 Klantcontacten en kanaalsturing</b>	<b>21</b>
4.1 Gemiddeld aantal klantcontacten in KCC per maand	21
4.2 Gebruik digitale dienstverlening door klanten	22
4.3 Actieve kanaalsturing	23
<b>5 Samenwerking ketenpartners</b>	<b>25</b>
<b>6 Processen</b>	<b>26</b>
6.1 Herontwerp en inrichting dienstverleningsprocessen	26
6.2 Op welke indicatoren (KPI's) stuurt de gemeente de dienstverleningsprocessen?	27
<b>7 Monitoring</b>	<b>28</b>
7.1 Monitoring klanttevredenheid	28
7.2 Gebruik klantinzichten voor verbetering	29
7.3 Percentage afhandeling klantvragen in KCC	30
<b>8 Sturing in uitvoering</b>	<b>31</b>
8.1 Wie is eindverantwoordelijk?	31
8.2 Hoe wordt leiding gegeven aan NUP/Antwoord©	32
8.3 Leren	33
8.4 Doel en aanpak duidelijk voor medewerkers?	34
8.5 Zelfstandige implementatie?	35
8.6 Budgetwijziging t.o.v. oorspronkelijke raming?	37
8.7 Welke Antwoord© bouwsteen is de grootste uitdaging?	38
8.8 Belangrijkste succesfactoren?	39
8.9 Belangrijkste faalfactoren?	41
8.10 Ontwikkelen en weerstand	43
<b>9 Status implementatie NUP-bouwstenen</b>	<b>48</b>

# 1 Inleiding

## 1.1 Leeswijzer

"Overheden en uitvoeringsorganisaties boeken resultaten op belangrijke elementen van digitale dienstverlening - om zowel het aanbod als het gebruik daarvan nog verder te laten toenemen, moet er tegelijkertijd nog veel werk worden verzet." Dit schrijft minister Plasterk (BZK) in de 'Tussenbalans Digitale overheid' die hij medio juni 2014 naar de Tweede Kamer heeft gestuurd. "Burgers en bedrijven kunnen veel overheidsinformatie online vinden en zaken die ze met de overheid moeten of willen regelen, online afhandelen. Dit is het resultaat van vele digitaliseringsinspanningen van de afgelopen jaren", aldus *Plasterk*. Volgens de minister doet Nederland het zelfs beter dan andere Europese landen. Nederland scoort 81 procent voor internetcontact met de overheid en online beschikbaarheid van overheidsinformatie; dat is 11 procent boven het Europees gemiddelde. Plasterk: "De Ombudsman meldt in zijn jaarverslag 2013 dat de kwaliteit van (digitale) overheidsdienstverlening vooruit is gegaan. Hij stelt ook dat burgers in beginsel positief tegenover digitale dienstverlening staan en er behoefte aan hebben. Onderzoek bij bedrijven op dit punt laat eenzelfde uitkomst zien."<sup>1</sup>

De implementatie van het Nationaal Uitvoerings Programma (i-NUP) is nog een half jaar verwijderd van de formele einddatum 1 januari 2015. Welke invloed de implementatie heeft op de dienstverlening en bedrijfsvoering van gemeenten is deels nog onbekend. Rijnconsult en Telengy onderzochten samen de impact van de e-overheid op de gemeentelijke dienstverlening en bedrijfsvoering. Met de uitkomsten van het onderzoek willen we meer concreet antwoord geven op de vraag hoe gemeenten naast implementatie van de NUP-bouwstenen hun dienstverlening en bedrijfsvoering op een hoger plan kunnen brengen.

De enquête met 43 vragen is ingedeeld in thema's. Deze thema's komen uitgewerkt terug in deze rapportage, per thema een hoofdstuk. Hoofdstuk 2 betreft een beschouwing van de onderzoekers naar aanleiding van de onderzoeksresultaten. Vanaf hoofdstuk 3 leest u de uitgewerkte onderzoeksresultaten, beginnend met een breed beeld over de huidige stand van zaken digitale dienstverlening en de geformuleerde ambities van gemeenten. Vervolgens komen de onderwerpen kanaalsturing, samenwerking met ketenpartners, procesoptimalisatie, monitoring en sturing in uitvoering aan bod. Tot slot refereren we aan de voortgang van de implementatie van de NUP-bouwstenen, te volgen via 'Waar staat je gemeente'.

---

<sup>1</sup> Bron: e-overheid: <http://www.e-overheid.nl/actueel/nieuwsberichten/intItem/tussenbalans-digitale-overheid-naar-tweede-kamer/2392>

## 1.2 Verantwoording onderzoek

Deze rapportage vertegenwoordigt de resultaten uit het onderzoek 'Stand van zaken digitale dienstverlening' dat door Rijnconsult en Telengy in samenwerking is uitgevoerd. Dit document borduurt daarmee voort op eerder onderzoek wat Telengy in 2010 heeft uitgevoerd, te weten 'NUP in uitvoering? Gemeenten aan de slag'.

De respons van het onderzoek is 19 %.

<b>Aantal inwoners</b>	<b>Aantal respondenten</b>	<b>% respondenten</b>	<b>Totaal % gemeenten in 2013 (n=403)</b>
<25.000	21	27	46
25.000-50.000	34	44	35
50.000-100.000	11	14	12
>100.000	12	15	7
Totaal	78	100%	100%

In totaal hebben 78 gemeenten de digitale vragenlijst ingevuld. Daarnaast zijn er met 7 gemeenten kwalitatieve gesprekken gevoerd. Regelmatig verwijzen we naar de onderzoeksresultaten "NUP in uitvoering? Gemeenten aan de slag" uit 2010. Dat onderzoek was gebaseerd op 126 ingevulde vragenlijsten en 15 kwalitatieve gesprekken.

### 1.3 Antwoord©

In het onderzoek hebben we voor het uitvragen van de status rond dienstverlening gebruikt gemaakt van het Antwoord©-concept:

	1. Dienst geeft Antwoord©	2. Kanaal geeft Antwoord©	3. Frontoffice geeft Antwoord©	4. Gemeente geeft Antwoord©	5. Overheid geeft Antwoord©
<b>Leveren van prestaties</b>					
Service	50% vragen per dienst in één keer beantwoord	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord	60% gemeente-vragen in één keer beantwoord	80% gemeente-vragen in één keer beantwoord	80% overheids-vragen in één keer beantwoord
Kwaliteit	goede doorverwijzing per dienst	binnen een kanaal hetzelfde antwoord	ongeacht kanaal-keuze zelfde antwoord	gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact	overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
<b>Producten/diensten en kanalen</b>					
Levering producten en diensten door KCC	eenvoudige vragen en producten van een dienst	gemeentebrede vragen en eenvoudige producten	gemeentebrede meervoudige producten en diensten	gemeentebrede meervoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie	overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
Inzet van kanalen	inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst	gemeentebrede bundeling en regie per kanaal; één telefoonnummer, één website, één balie	kanalen onder één regie; kanaalsturing op telefoon en internet	internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente	internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie- en internetfaciliteiten
<b>Processen en besturing</b>					
Rol KCC in proces	dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de dienst	informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar juiste persoon in gemeente	alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en afhandeling door afdelingen voor meervoudige en complexe producten	alle processtappen van enkelvoudige producten; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten	alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten van overheid
Focus sturing KCC	kwaliteit en service burgercontact per dienst	kwaliteit en service burgercontact per kanaal	kwaliteit en service van ieder burgercontact efficiënte inzet kanalen	volledige afhandeling burgervraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact	sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
<b>Systemen en informatie</b>					
Beschikbare informatie in KCC	dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; producten klantgegevens intern per dienst	informatie uitwisseling per kanaal; definitie per kanaal; registratie contact per kanaal; producten klantgegevens intern per kanaal	KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevensdefinities; registratie contact in KCC; burger heeft toegang tot statische informatie	hele gemeente wisselt informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed; burger heeft inzicht via PIP	overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed; burger aan het stuur via PIP
Beschikbare systemen KCC	systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeentebreed en beperkte koppeling	beginnende toegang tot backofficesystemen; per kanaal ondersteuning met kennisstelsel	brede toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem KCC	volledige toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem gemeentebreed	toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed
<b>Leiderschap en medewerkers</b>					
Leiderschap KCC	meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst	bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal	ontwikkeling KCC; professionalisering klantcontact	volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening	volwaardig gesprekspartner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienstverlening
Medewerker KCC	accent op receptiefunctie; medewerkers identificeren zich met geleverd product	medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme	medewerker zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact	medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatie-managers; medewerkers identificeren zich met gemeente	medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienstverleners is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid

## 1.4 Functie respondenten binnen de gemeente



## 2 Doorpakken dienstverlening: een lastig vraagstuk

In 2007 zijn gemeenten met een majeure operatie begonnen namelijk het Antwoord©-concept. In 2015 moet de gemeente hét loket worden voor de burger voor bijna de gehele overheid. De ambitie is als volgt:

*Uiterlijk in 2015 is, op basis van de behoefte en logica van de burger, sprake van een sterk gedigitaliseerde en burgergerichte publieke dienstverlening waarbij 80% van de eerste contacten direct wordt afgehandeld door de gemeente.*

De achterliggende redenering van Antwoord© is helder: De burger verwacht professionele dienstverlening: als ik in de avond vragen kan stellen over mijn pensioen of op internet mijn banksaldo kan zien, waarom moet ik dan nog naar een gemeentelijk loket om mijn vergunning aan te vragen?

Echter in de praktijk is het nog niet zover. Uit recent onderzoek van de Consumentenbond bij gemeentelijke ombudsmannen naar gemeentelijke dienstverlening blijkt dat gemeenten in veel gevallen nog ver af staan van de realisatie van deze ambitie. Zij blijken online klachtenformulieren, e-mails en vergunningsaanvragen vaak niet te beantwoorden en als ze dit wel doen, duurt het regelmatig nog te lang. Uit eerder onderzoek van de nationale ombudsman bleek dat gewoon langsgaan of bellen bij een gemeente het beste werkt: 57 procent van de vragen aan de balie en de helft van de telefoontjes wordt dezelfde dag nog beantwoord. Dat roept de vraag op: hoe staat het nu met de dienstverlening? Hoe staan gemeenten ervoor, welke organisatorische vragen komen zij tegen en hoe kijken zij nu aan tegen het concept Antwoord©? Rijnconsult en Telengy onderzochten daarom hoe de gemeenten er eind 2013 – dus ruim één jaar voor realisering van het concept – voor staan met de realisatie van e-dienstverlening.<sup>2</sup>

### Groot verschil tussen ambities en praktijk

In de genoemde ambitie van Antwoord© voor 2015 springen er twee zaken uit: gemeenten gaan voor sterk gedigitaliseerde dienstverlening en 80% van de eerste contacten worden direct afgehandeld.

---

<sup>2</sup> In een digitale enquête hebben 78 respondenten hun ervaringen met de impact van de e-overheid op gemeentelijke dienstverlening gedeeld: hoe ver ze zijn, waar ze tegenaan lopen en wat het wel of niet succesvol maakt. Ter aanvulling hebben we bij verschillende gemeenten een gesprek gevoerd over hun visie en de wijze waarop dienstverlening vorm krijgt.

### *Gedigitaliseerde dienstverlening*

Een belangrijke component van Antwoord© is het bevorderen van internet als hét kanaal voor de meeste gemeentelijke producten en diensten. Daarmee besparen gemeenten op balie-uren en gebouwen en zijn ze in staat om 24 uur per dag, 7 dagen per week vragen te beantwoorden. Minstens zo belangrijk is de mogelijkheid die een gemeente kan bieden aan burgers, bedrijven en instellingen om op een voor hen gewenst moment zaken te doen met de gemeente. Bijkomend voordeel is dat een belangrijke infrastructuur (via internet) aangelegd wordt om de totstandkoming en het dossier van een aanvraag of dienst volledig transparant te laten zijn. Gemeenten hebben inderdaad steeds meer producten en diensten digitaal beschikbaar en zo'n 70% van onze respondenten ziet het gebruik van digitale dienstverlening door klanten toenemen. Niettemin vindt in de praktijk slechts 11% van het klantencontact digitaal plaats (via digitale formulieren en email), zijn nog lang niet alle producten en diensten die zich hiervoor lenen digitaal beschikbaar en doet (slechts) een kwart van de gemeenten actief aan kanaalsturing op het digitale kanaal.

### *80 procent direct afhandelen?*

De tweede doelstelling die we onder de loep hebben genomen is de directe afhandeling van contacten. De ambitie is om 80 procent van de vragen direct in het klant contact centrum af te handelen. De conclusies: omvang doet ertoe: uit het onderzoek blijkt dat 5 procent van de gemeenten, voornamelijk de grotere 100.000+ gemeenten, daar op dit moment toe in staat is. Een derde van de gemeenten lukt het om de helft of meer van de klantvragen direct te beantwoorden. De gemeenten (10 procent) die dit het minste doen, zijn gemeenten met minder dan 50.000 inwoners .

Ambitie	Realiteit
Sterk gedigitaliseerde en burgergerichte publieke dienstverlening waarbij 80% van de eerste contacten direct wordt afgehandeld door de gemeente.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 5% van de gemeenten beantwoordt 75% van de klantvragen direct; een derde beantwoordt (meer dan) de helft van de klantvragen direct</li><li>• Klein aandeel van klantcontact is digitaal (11%)</li><li>• Gebruik digitale dienstverlening neemt toe</li></ul>

### **Wat zien we in de praktijk?**

Dit roept de vraag op hoe gemeenten in de praktijk omgaan met de realisatie van dienstverleningsprojecten. Vanuit organisatieperspectief zien we dat de realisatie hiervan staat of valt bij een goed samenspel van verschillende afdelingen binnen de gemeente gericht op het beantwoorden van vragen. We zien dat gemeenten die een specifiek dienstverleningsproject of programma hebben ingericht grotere stappen zetten.



### *Onvoldoende betrokkenheid van ICT*

Een centrale succesfactor is de wijze waarop de ICT-afdeling betrokken is bij dienstverleningsprojecten. Zij worden vaak pas later in een stadium van een dienstverleningsconcept erbij betrokken. Een dergelijk project heeft meer kans van slagen wanneer ICT direct in de ontwerpfase wordt meegenomen. Ideaal gezien heeft ICT daar een dubbelrol. Enerzijds denkt zij mee over consequenties en haalbaarheid van plannen, waarbij zij indien nodig aan de rem trekt. Anderzijds vormen ICT-toepassingen ook een belangrijke drijfveer van de ontwikkeling. Dat betekent dat ICT ook als aanjager kan dienen én een belangrijke rol heeft in het denken over alternatieven en vernieuwingen.

### *Vakafdelingen en dienstverlening: verschillende belangen*

Een belangrijk risico is dat vakafdelingen de burger nog steeds zien als – we chargeren even – een lastig bijverschijnsel in het werk terwijl dienstverlening alles op alles moet zetten om die burger tevreden moet houden. Dat kan ertoe leiden dat het KCC geen actuele informatie heeft, denk aan voortgang over een bouwvergunning of status van de uitkering, en de vraag niet direct kan afhandelen. Het is belangrijk om zoveel mogelijk informatie, toegesneden op vragen van burgers, inzichtelijk en beschikbaar te maken voor het KCC. Vakafdelingen dienen vanuit het perspectief van de klant naar de ontwikkeling van dienstverlening te kijken. Vakafdelingen wijzen nogal eens op de complexiteit van producten en diensten die door een generieke afdeling (dienstverlening) niet gemakkelijk kunnen worden afgehandeld.

### *Het aanpassen van processen stagneert*

Het optimaliseren van de dienstverlening vraagt om een fors herontwerp van processen. Een kwart van de gemeenten is nog niet begonnen aan het aanpassen van de processen, een derde van de gemeenten heeft een deel (maximaal de helft) van de dienstverleningsprocessen aangepast. Ook hier zien we dat grotere gemeenten verder zijn. Gemeenten uit de categorie 100.000+ zijn het verst met het aanpassen van processen. Bij een derde deel van de gemeenten met minder dan 100.000 inwoners zijn de processen nog niet aangepast. Procesgericht denken over de grenzen van afdelingen heen is nog geen vanzelfsprekendheid en wordt als ingewikkeld ervaren. Dat is ook begrijpelijk: het is al lastig om tussen afdelingen samen te werken en af te stemmen, laat staan om te komen tot een herschikking van taken en werkzaamheden.

### *Waar is de klant gebleven?*

De klant staat af en toe op het netvlies, en af en toe ook niet. Gemeenten meten de tevredenheid van hun klanten, meestal periodiek in de vorm van een klanttevredenheidsonderzoek (52 procent) en wat minder vaak actief in de vorm van klantgesprekken (11 procent). Deze klantinzichten vormen belangrijke input voor verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Of gemeenten deze inzichten toepassen is nog maar de vraag. We zien dat het aanpassen van dienstverleningsprocessen nog geen vanzelfsprekendheid is.

### *Duidelijke doelen voor dienstverlening*

We hebben hiervoor gezien waarom het lastig is om een dienstverleningsproject te laten slagen. De verleiding kan dan ook groot zijn om het realiseren van ambities uit te stellen. Er zijn echter wel degelijk gemeenten die juist een versnelling weten te realiseren in het aanpassen van hun dienstverlening. De rode draad is dat er een duidelijk doel wordt gesteld dat gehaald moet worden. Meestal is dat een organisatieverandering waarin de hele organisatie anders gaat werken en een andere inrichting van dienstverlening onvermijdelijk is.

In de gemeenten Dordrecht en Delft was een flinke taakstelling reden om het werk en dus ook de dienstverlening organisatiebreed anders in te richten. Het werd bespreekbaar om digitale dienstverlening meer in te zetten en zelfs andere kanalen te sluiten. De gemeente Utrecht benutte het momentum van de organisatieverandering en de bouw van een nieuw stadskantoor om de dienstverleningsprocessen te herzien. Dit zijn twee voorbeelden waarbij de druk om te veranderen vanuit de gemeentelijke organisatie komt. Als voorbeeld van externe druk: het aansluiten van veel grote overheidsdienstverleners zoals de Belastingdienst bij *MijnOverheid.nl* zal naar verwachting een impuls geven aan de e-dienstverlening door gemeenten. Als de Belastingdienst het kan, dan kunnen gemeenten niet achterblijven.

### *Houvast nodig*

Gezien de complexiteit van de opgave, de benodigde samenwerking en afstemming tussen vakafdeling, dienstverlening en ICT is het niet verstandig de verantwoordelijkheid bij een van de drie afdelingen te beleggen. Daarmee ontstaat het risico dat dienstverlening geen gezamenlijke verantwoordelijkheid is. Een programma-aanpak daarentegen biedt de mogelijkheid om op een gecoördineerde en gestructureerde manier het dienstverleningsconcept te realiseren door de belangen en inzet van vakafdeling, dienstverlening en ICT in balans te houden.

Uit de gehouden interviews blijkt nog regelmatig dat er te weinig samenhang is tussen beleid en dienstverlening enerzijds en ICT anderzijds, waardoor de potentiële synergie nauwelijks of beperkt tot stand komt. Ook signaleren we regelmatig een te beperkte samenhang tussen beleid en dienstverlening. Recente voorbeelden zijn de ketensamenwerking rond de omgevingsvergunning en de afstemming met gemeentelijke dienstverlening. Momenteel zeer actueel is de zoektocht van gemeenten en het Sociaal Domein hoe burgerportalen en sociale

teams zich verhouden tot de inrichting van de dienstverlening binnen een gemeente (Heeft het KCC een rol, gebruiken we het 14+ nummer, gaan we zaakgericht werken in het sociaal domein?).

Gezamenlijke verantwoordelijkheid is in de respons op onze enquête terug te zien in de belangrijkste succes- en faalfactoren: een gedeeld gevoel van urgentie (40%) en de betrokkenheid van cultuurdragers/of sleutelpersonen (19%). De uitvoering van Antwoord© komt bij onze respondenten bijna net zo vaak voor in een project of programma (45%) als in de lijn (38%).

#### *Bestuurlijk commitment noodzakelijk*

Goede dienstverlening lijkt voor bestuurders een vanzelfsprekendheid en het krijgt pas bestuurlijke aandacht als het mis gaat (dan is de verontwaardigheid groot). Juist de erkenning dat goede dienstverlening geen vanzelfsprekendheid is, maar een bewuste keuze om je als gemeente te onderscheiden, zou meer nadruk mogen krijgen. Het bedrijfsleven kan hier als inspiratie bieden: dat doet hoge investeringen om zich op dienstverlening te onderscheiden van vergelijkbare aanbieders.

Bij onze respondenten lijkt bestuurlijk commitment vooral een rol te spelen in gemeenten met minder dan 100.000 inwoners. Voor gemeenten tussen de 25.000 en 100.000 inwoners is het na een gedeeld gevoel van urgentie de belangrijkste succesfactor.

#### *Bouwstenen NUP maken betere dienstverlening mogelijk*

Betere dienstverlening en administratieve lastenverlichting voor burgers, bedrijven en instellingen. Dat zijn de belangrijkste doelstellingen van het NUP, het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-overheid, dat het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft opgesteld. En waaraan Rijk, provincies, waterschappen, gemeenten en uitvoeringsorganisaties zich hebben gecommitteerd. In totaal 24 bouwstenen en 19 resultaatverplichtingen die gemeenten kunnen helpen nog beter diensten te verlenen. Op onderdelen verloopt de implementatie van de bouwstenen naar verwachting, maar bij diverse ontwikkelingen stopt het omdat bijvoorbeeld de landelijke voorzieningen nog niet breed implementeerbaar zijn (zoals Digilevering en Digimelding). Ook komt het voor dat gemeenten nog volop aan de slag zijn om NUP-ontwikkelingen op te pakken (zoals de implementatie van Digikoppeling, NHR en de opbouw van de BGT). Daarnaast zijn er voorbeelden van bouwstenen die weliswaar breed implementeerbaar zijn (MijnOverheid, eHerkenning, DigiD Machtigen), maar die nog niet of mondjesmaat worden opgepakt door gemeenten en leveranciers. Al met al kunnen de bouwstenen e-overheid een stevige stimulans zijn voor een volgende kwaliteitsslag voor de dienstverlening bij gemeenten en in de keten. Echter, de mate van en het tempo waarin implementatie vordert, draagt niet optimaal bij aan de mogelijkheden de dienstverlening te verbeteren.

## **Het concept Antwoord©: waarom Samsung niet streeft naar één contact centrum**

Dienstverlening centraal goed uitvoeren is ambitieus. Misschien wel te ambitieus. Vergelijk een gemeente met een bedrijf als Samsung. Samsung heeft schepen, telefoons, stofzuigers, elektrische fietsen, verzekeringen etc. De gemeente heeft paspoorten, grofvuil, WMO, bijstand, bestemmingsplannen, stadsontwikkelprojecten etc.

Samsung heeft dat niet in één call centre ondergebracht. Omdat het bundelen van alle kennis op een plek enorm veel vraagt van systemen en van de medewerkers die de systemen moeten bedienen. Dat roept de vraag op: is het voor een gemeente wél mogelijk om met zo'n brede productrange alle klanten met één KCC te bedienen?

Bij gemeenten zien we dat ongeveer 90% van de vragen die burgers stellen uniek zijn.

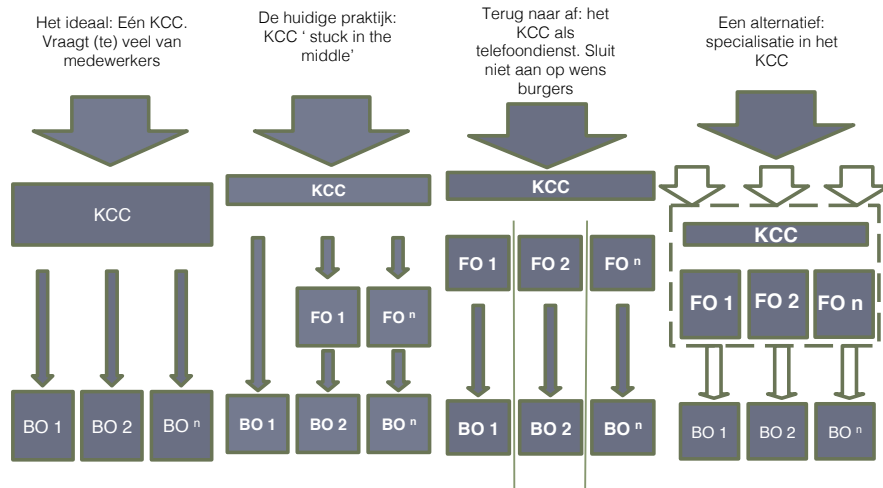
Kennissystemen schieten vaak tekort en we vragen van medewerkers dat ze met deze systemen goed moeten kunnen omgaan. Wie een dagje meeluistert ziet goed wat er dan gebeurt: mensen bellen op met een vraag over de hoogte van hun uitkering en de manier waarop de WW daarin is verwerkt. Mensen in het KCC moeten die berekening snappen en uitleggen. Het probleem is dat één zo'n vraag nog wel gaat maar de variëteit is eenvoudig weg te groot om al die vragen te standaardiseren. Dat leidt tot veel doorverbinden, terugbelnotities, extra – onnodige – telefoontjes, nog meer terugbelnotities enz.

Dat roept ook een dilemma op voor de inzet van medewerkers. De complexiteit vraagt om hoogopgeleide mensen maar veel vragen zijn voor die groep te eenvoudig: mensen gaan zich vervelen en de kosten van het KCC stijgen.

Dit zwengelt ook de discussie aan over het model. Wij zien de volgende afwegingen bij de inrichting van de dienstverlening:

- Het ideaal is één KCC. Nadeel is dat dit (te) veel vraagt van de kennis van medewerkers en leidt – als de kennis tekortschiet – tot veel onnodig intern telefoonverkeer.
- De praktijk in veel gemeenten is dat zij het KCC gebruiken om door te verbinden. Het KCC raakt zo 'stuck in the middle': zij doet meer dan de telefoondienst, maar slaagt er onvoldoende in om complexe vragen te beantwoorden, de 80 procent doelstelling wordt zo niet gehaald.
- Een alternatief is: terug naar de telefooncentrale 'plus': wel goedkoop maar zonde van de inspanningen en resultaten die al geboekt zijn en – belangrijker – dit sluit niet aan op de wensen van de burger die zo snel mogelijk antwoord wil.
- Een alternatief is een KCC dat zich presenteert als Keten Contact Centrum met gespecialiseerde (keten-)teams en een kort keuzemenu. Teams kunnen op de belangrijke domeinen 80 procent van de vragen aan. Dit vraagt minder van de kennis van de medewerkers en het zal betekenen dat meer burgers direct antwoord krijgen. Hiermee introduceren we fase 4: gemeente in ketens geeft Antwoord©.

Hieronder schetsen we de modellen:



#### *Herijking fase 4 Antwoord©: gemeente in ketens geeft Antwoord©*

Gemeenten worstelen met de realiteit van alledag in relatie met de doorontwikkeling van de dienstverlening. Enerzijds willen zij binnen de eigen organisatie integraal en transparant werken met een centrale ontmoetingsplaats voor klantcontacten, terwijl een andere werkelijkheid met klantcontacten zich afspeelt in ketens waar de gemeente slechts regievoerder, onderaannemer of een van de vele organisaties is. Dit dilemma vraagt om een pragmatische aanpak. Een alternatief scenario voor gemeenten kan een KCC zijn met ketenspecialisatie: Een multichannel eerste lijn frontoffice waar over de volle breedte van gemeentelijke en ketendienstverlening eenvoudige producten en diensten geleverd worden. Achter deze eerste lijn frontoffice is een tweede lijn frontoffice actief voor specifieke ketens, voor zover als mogelijk multichannel georganiseerd. Deze specifieke ketens kunnen zich bijvoorbeeld richten op het speelveld van de omgevingsvergunning, het sociaal domein, belastingsamenwerking en de veiligheidsketen. Deze tweede lijn biedt een integraal portfolio van de betreffende keten en gaat over organisatiegrenzen heen. Zo kan een medewerker van een omgevingsdienst meedraaien in de keten omgevingsvergunning. Of een sociaal wijkteam bestaande uit verschillende medewerkers van zorgorganisaties kan feitelijk de tweede lijn zijn voor het Sociaal Domein. Daarnaast resteert een backoffice (derde lijn) waar specialisten en beleidsmakers slechts sporadisch klantcontacten hebben.

### *Wat wil en kan een gemeente bieden?*

Het realiseren van optimale dienstverlening aan de klant is geen sinecure. Dat blijkt uit de vertraging die de afgelopen jaren is opgelopen en de ambities die steeds een beetje worden teruggeschroefd. Het is noodzakelijk om proces- en klantgericht te denken over de grenzen van afdelingen heen, goed samenspel te organiseren tussen vakinhoud, dienstverlening en ICT en essentieel is de aanwezigheid van het gedeeld urgentiegevoel en betrokkenheid van sleutelspelers. Tot slot onontbeerlijk, zoals bij alle majeure veranderingen, zijn heldere doelen, een stevige projectorganisatie en bestuurlijk commitment. Daarnaast zien we dat gemeenten worstelen met het concept: de ambitie om 80 procent van de vragen in het KCC te beantwoorden. Dit vraagt veel van de mensen in het KCC.

Kortom juiste dienstverlening vergt een stevige organisatorische inspanning en gaat niet zonder reflectie op het doel: wat voor dienstverleningsconcept wil én kun je bieden?

## 3 Huidige situatie en ambitie 2015

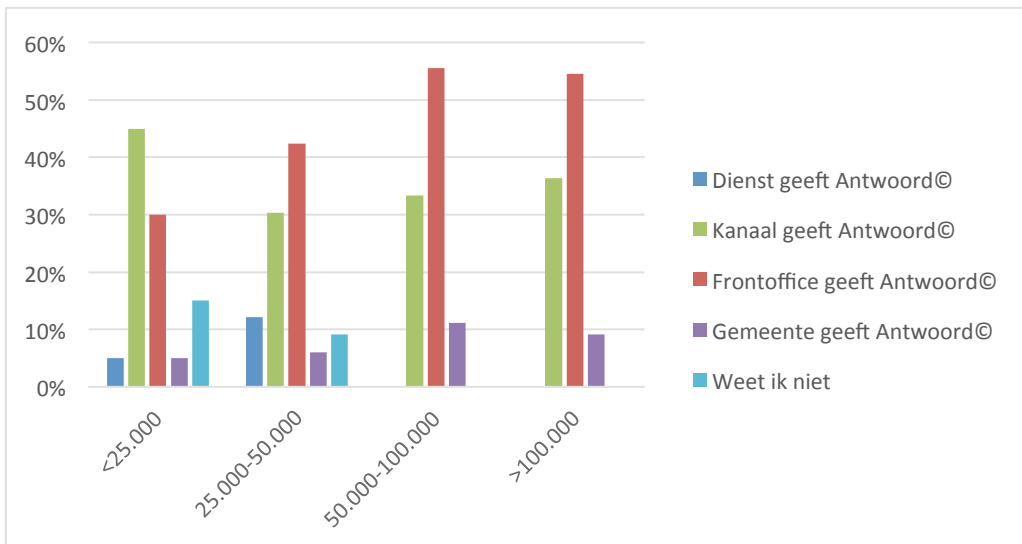
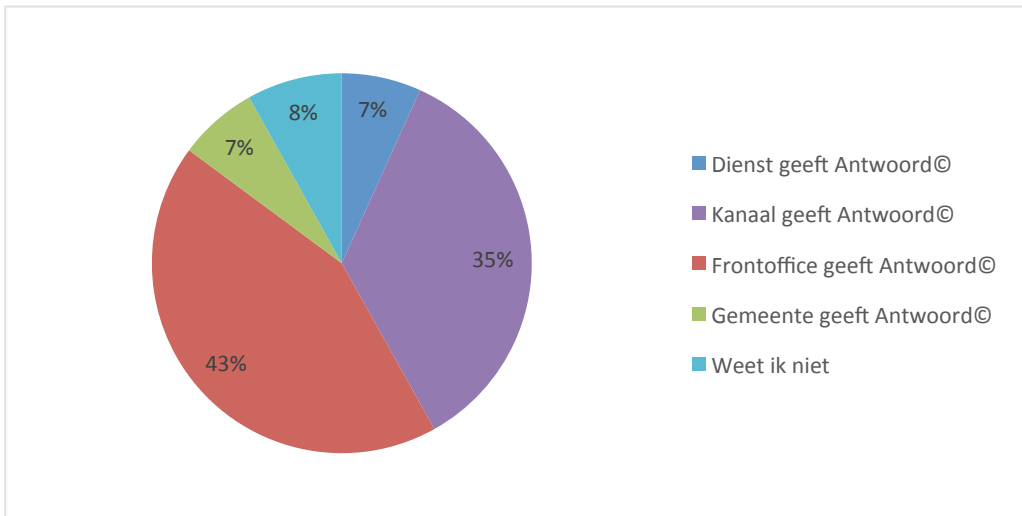
### 3.1 In welke fase Antwoord© bevindt de gemeente zich?

In Antwoord© 2 zijn de volgende ambities geformuleerd:

- burgers hebben een duidelijke ingang (het KCC van de gemeente) waar ze met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen. Er is geen 'foute' ingang bij de overheid;
- burgers zijn vrij om de manier en het moment van dienstverlening te kiezen (multichannel en kanaalonafhankelijk);
- burgers krijgen direct antwoord (of een product) of worden goed doorverwezen, waardoor sprake is van samenhangende overheidsdienstverlening. De burger hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en zijn informatie maar één keer door te geven;
- doelstelling is dat het KCC van gemeenten gemiddeld 80% van de vragen aan de overheid in één keer en goed afhandelt. De overige 20% van de vragen worden vraaggericht en gecontroleerd afgehandeld. Dit kan zijn door de gemeente, maar ook door andere overheidsorganisaties;
- de burger wordt echt geholpen, binnen de gestelde termijn. De organisaties zijn om de burger georganiseerd in plaats van dat de burger de inrichting van de organisatie moet kennen.

Een substantieel deel van de gemeenten (43%) bevindt zich anno 2014 in de fase 'frontoffice geeft antwoord'. Ruim een derde van de gemeenten (35%) is actief op het niveau 'kanaal geeft antwoord'. De gemeentes met een omvang groter dan 50.000 inwoners lopen voorop bij de frontoffice-ontwikkelingen. Gemeenten onder de 25.000 inwoners zijn in 45% van de gevallen actief in de fase 'kanaal geeft antwoord'. Opvallend is dat een deel van de respondenten aangeeft niet te weten (8%) in welke fase ze zich bevinden. Dit speelt bij gemeenten met een omvang van minder dan 50.000 inwoners.

Onderstaand de huidige situatie fasen van Antwoord© bij de respondenten:

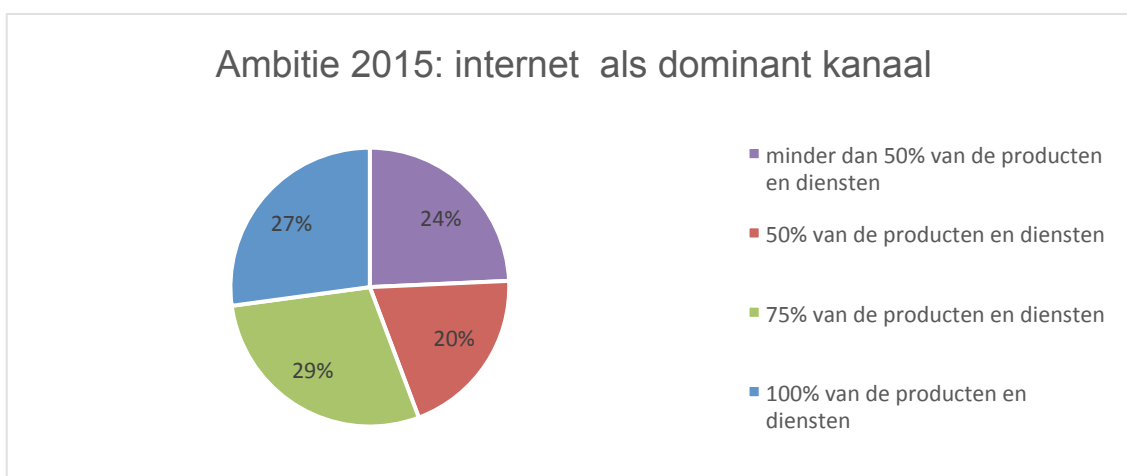




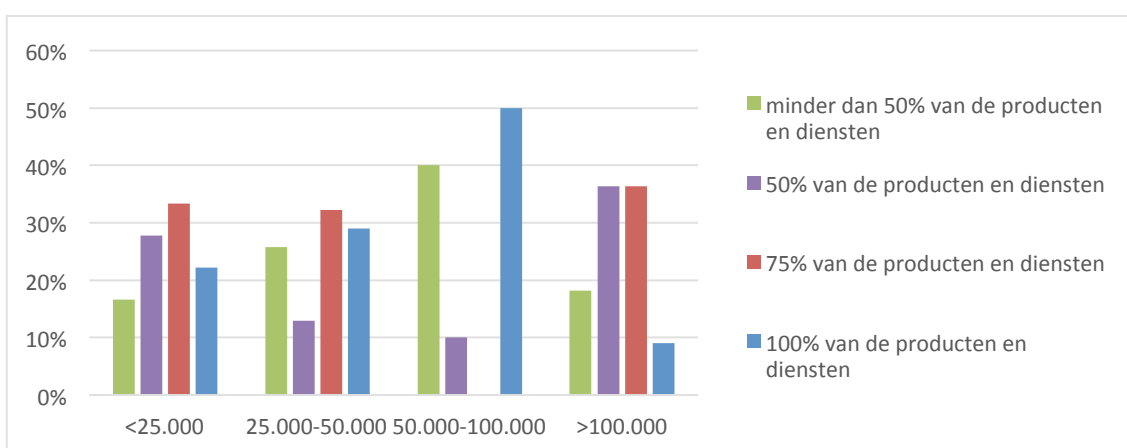
### 3.2 Ambities dienstverlening 2015

#### 3.2.1 Ambitie 2015: Internet als dominant kanaal

Burgers zien internet als het dominante kanaal voor communicatie met de overheid en gebruiken het fysieke loket, telefoon, post en e-mail alleen als dat niet anders kan. Burgers kunnen de kanalen in samenhang gebruiken.

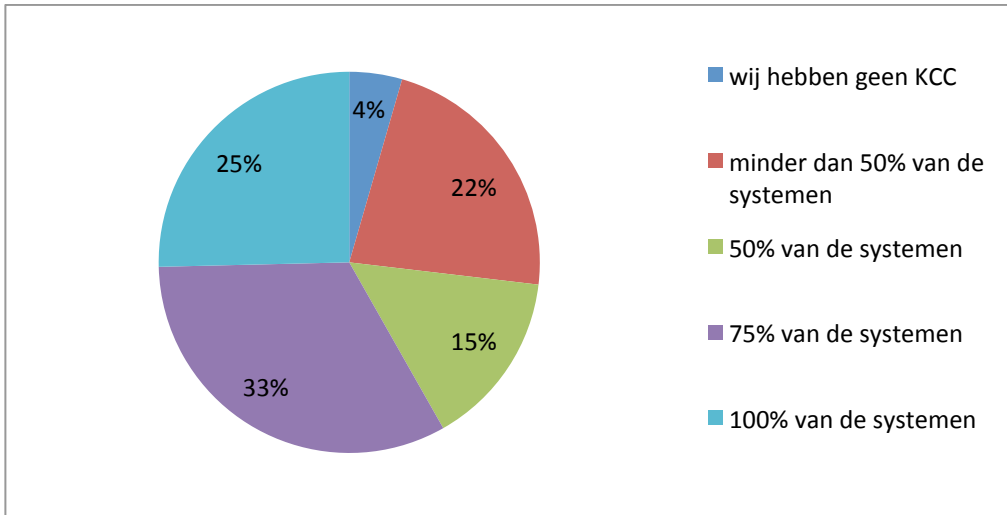


De ambitie bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners is relatief het hoogst (de helft van deze respondenten gaat voor 100% producten en diensten via internet als het meest dominante kanaal).

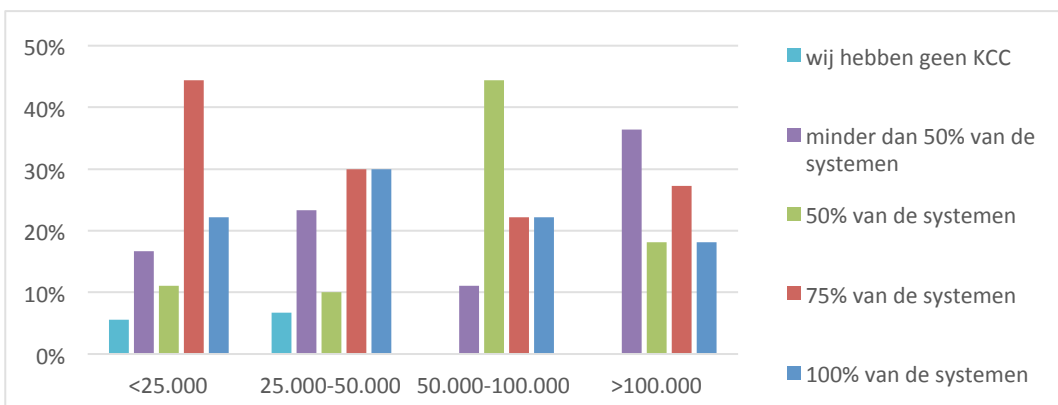


### 3.2.2 Ambitie 2015: Midoffice optimaal ingericht voor KCC

Het KCC heeft via de midoffice toegang tot alle relevante systemen waardoor de KCC-medewerker de burger bij een loket of aan de telefoon in 80% van de gevallen direct kan helpen. Het is mogelijk dat de burger zelf via het internet de juiste informatie verzameld en de transacties kan uitvoeren (de midoffice ontsluit de gegevens en transacties uit de backoffices zodat deze in de frontoffice beschikbaar zijn). Onderstaand de ambitie van de respondenten:

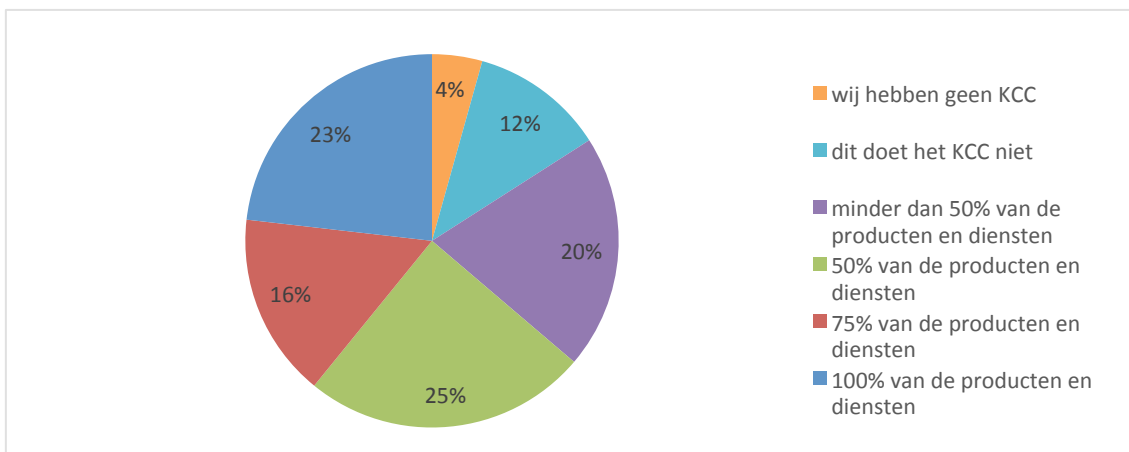


Slechts 4% van de respondenten geeft aan niet met een KCC te werken. Dit komt met name voor bij gemeenten met minder dan 50.000 inwoners. De meerderheid van de respondenten heeft als ambitie dat het KCC in 2015 toegang heeft tot 75% van de overheidssystemen. Op basis van het onderzoek uit 2010 en de gevoerde gesprekken in 2014 blijkt dat dit nog een forse uitdaging is. De strategische verbinding (strategic alignment) tussen, in dit geval dienstverlening en ICT, kan en moet in het algemeen veel beter. Opvallend is dat bij gemeenten tot 25.000 inwoners het in 44% van de gevallen al gaat om een te realiseren ambitie van 75% van de systemen. In de groep van 50.000 tot 100.000 inwoners geldt 50% van de systemen als toegankelijk voor 44% van de respondenten.

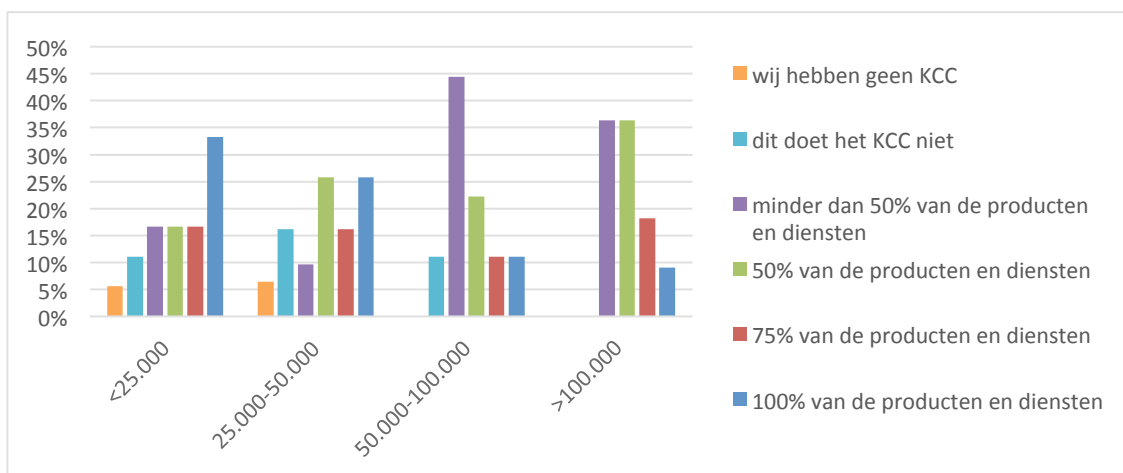


### 3.2.3 Ambitie 2015: Uitvoering en regie KCC

Het KCC voert alle processtappen uit voor eenvoudige producten/diensten en regisseert de levering van meervoudige én complexe producten van alle overheidsorganisaties. Onderstaand de ambitie van de respondenten:



Bijna twee derde van de respondenten (64%) heeft de ambitie om het KCC minimaal 50% van alle eenvoudige producten en diensten te laten uitvoeren. Wat opvalt is dat bij 12% van de respondenten het KCC helemaal geen eenvoudige producten/diensten zelfstandig uitvoert. Gemeenten tot 50.000 inwoners overwegen eerder om 100% van de producten en diensten uit te laten voeren door het KCC dan gemeenten met meer dan 50.000 inwoners. Het komt bij grotere gemeenten vaker voor dat de ambitie minder ver gaat.



**Gemeente Best**

*Geïnterviewden: Frans Swiers (Senior adviseur I&A) en Magda Klomp (Manager ondersteuning)*

**Lef en durf stimuleren ondanks weerbarstige praktijk**

De gemeente Best belooft aan haar burgers mensgerichte dienstverlening. Burgers kunnen hun zaken snel en zeker regelen. Altijd de juiste deur, optimale ketensamenwerking. Verder vraagt de gemeente Best gegevens slechts eenmaal op en de gemeente is transparant en aanspreekbaar.

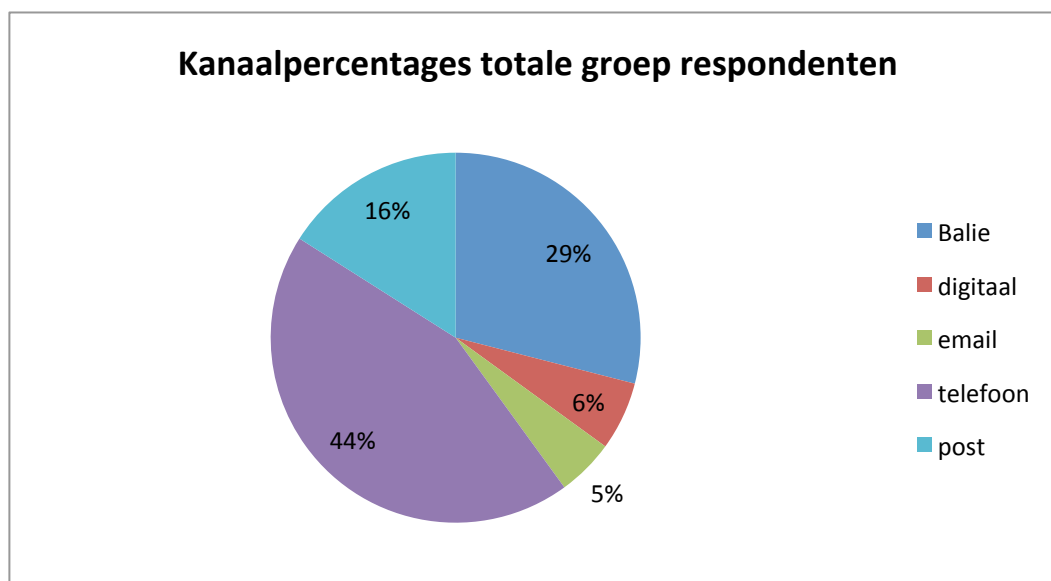
Deze ambitie is natuurlijk niet zo maar eventjes gerealiseerd. In het programma Doen worden deze ontwikkelingen verder vormgegeven. 'In dit programma trekken dienstverlening en informatievoorziening samen op zodat deze integrale aanpak leidt tot het zo spoedig mogelijk realiseren van de ambities. In het programma Doen wordt lef en durf gestimuleerd', aldus Magda Klomp, manager ondersteuning bij de gemeente Best. 'Met name op het gebied van informatievoorziening proberen we de katalysator te zijn voor het realiseren van onze doelstellingen. Natuurlijk wel samen met de beleidsafdelingen, en met de focus op innovatie en vooruitgang.'

Natuurlijk is de praktijk soms weerbarstiger dan we planmatig hebben bedacht. 'Soms zijn bouwstenen van de e-overheid nog niet beschikbaar of is er gedoe om goed werkende koppelvlakken met diverse leveranciers te organiseren. Dat frustriert niet alleen het proces, maar vraagt ook verwachtingmanagement in de organisatie', aldus Frans Swiers, senior I&A. Het vraagt veel van de organisatie om het wankel evenwicht te bewaren tussen ontwikkelen en de winkel op een goede manier openhouden. 'Dat betekent dat we soms moeten kiezen voor de op-een-na-beste oplossing, ook al is dat niet wat we nastreven.'

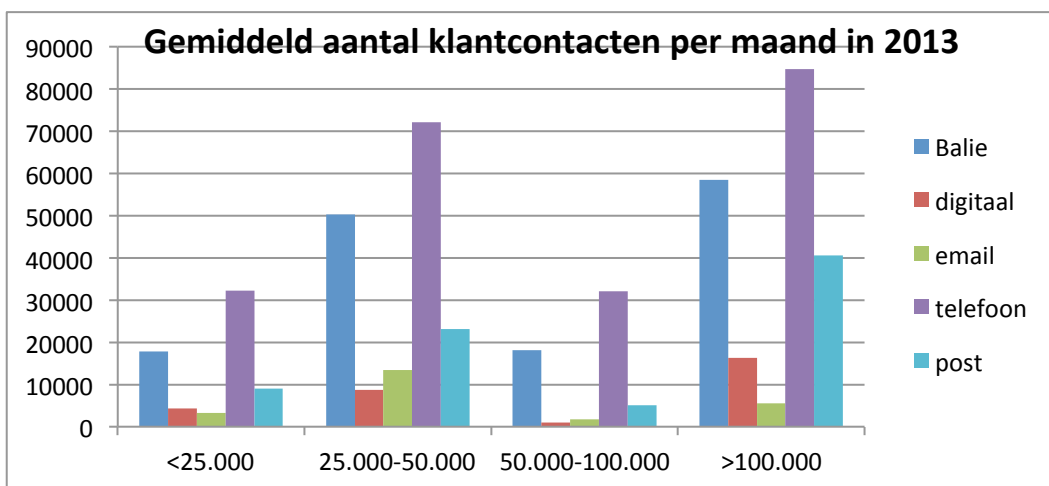
## 4 Klantcontacten en kanaalsturing

### 4.1 Gemiddeld aantal klantcontacten in KCC per maand

De gemiddelde klantcontacten bij de deelnemende gemeenten bestaan voor 44% uit telefonisch contact. Baliecontacten volgen met 29% en het contact per post is 16%. Digitaal contact (digitaal en e-mail) komt in slechts 11% van de gevallen voor, terwijl er in dit laatste kanaal de laatste jaren natuurlijk fors geïnvesteerd is bij gemeenten. Bovendien zijn baliecontacten en telefonische contacten relatief duur. Benchmarking Publiekszaken heeft in 2010 al laten zien dat kanaalsturing naar de goedkopere kanalen goed mogelijk is en ook feitelijk geld oplevert: Een aanvraag via internet is goedkoper (€0,50) dan via baliecontact (€27,50) of telefoon (€10–4,50). Dergelijke verschillen in prijs zijn door verschillende onderzoeken de afgelopen jaren (her)bevestigd en op onderdelen aangescherpt.

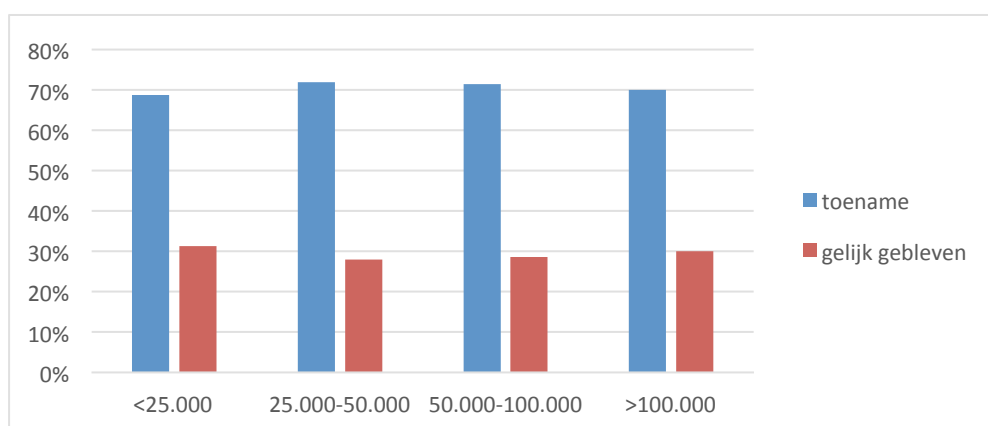
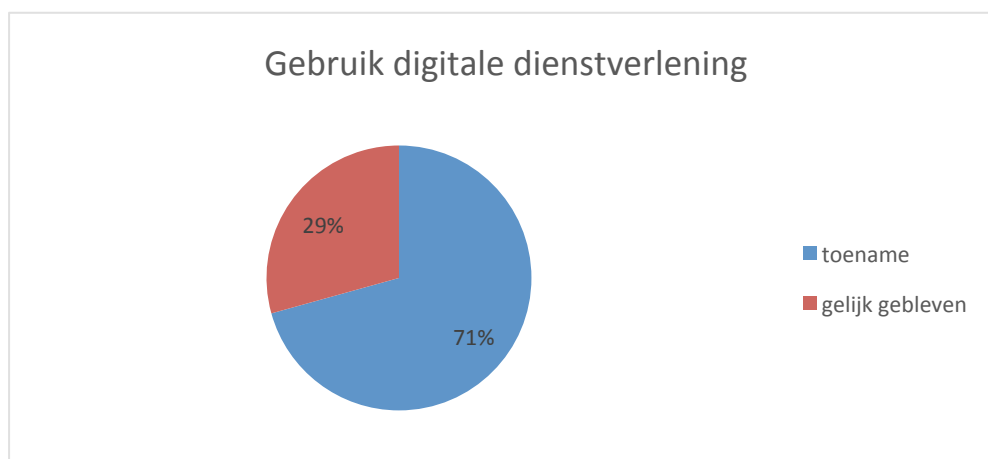


Investeren in het digitale kanaal maar vooral investeren en stimuleren van het gebruik van het digitale kanaal kan beduidend beter. Ook het verminderen van baliecontacten/intakegesprekken tot het hoogst noodzakelijke vraagt om een stevige stimulans.



## 4.2 Gebruik digitale dienstverlening door klanten

Welke ontwikkeling vindt er plaats in het gebruik van digitale dienstverlening sinds de NUP bouwstenen en het Antwoord©-concept? Onderstaand de resultaten van de respondenten:

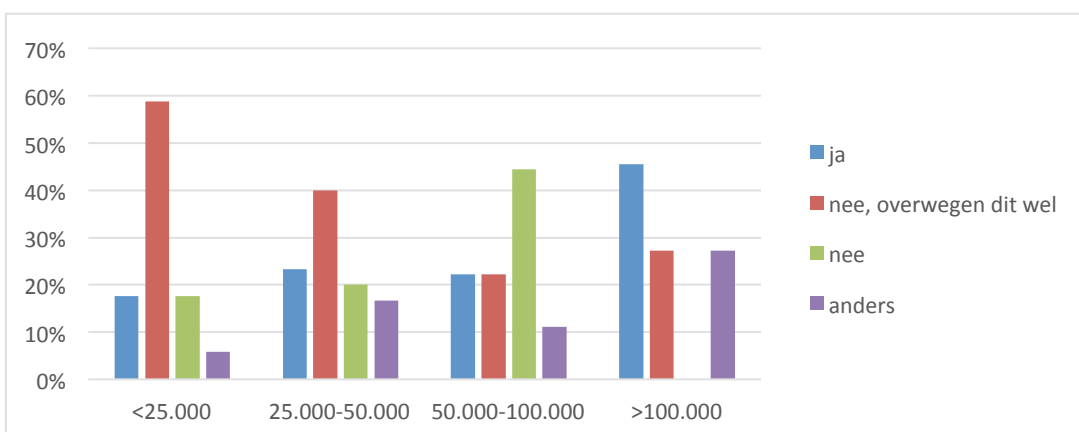
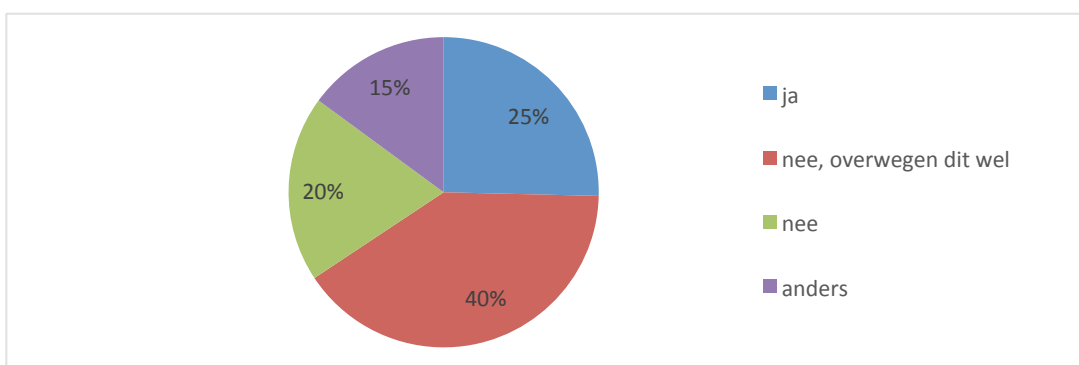


De meeste (71%) gemeenten geven aan dat de ontwikkeling in het gebruik van digitale dienstverlening is toegenomen sinds NUP/Antwoord©.

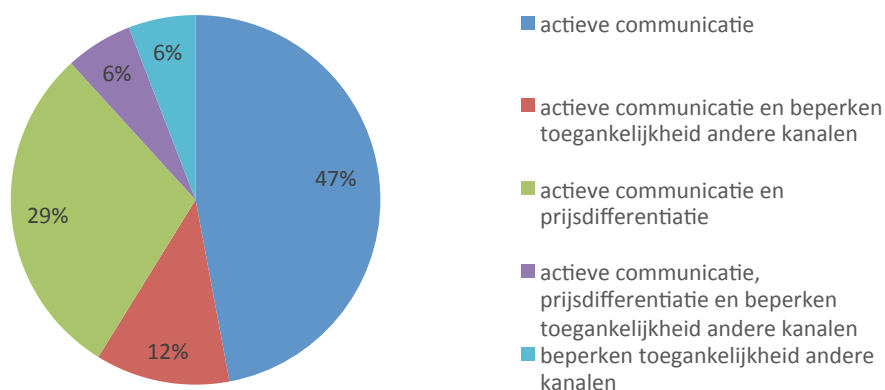
### 4.3 Actieve kanaalsturing

Hanteert de gemeente actieve kanaalsturing bij het toe geleiden van burgers en bedrijven naar het digitale kanaal?

Slechts een kwart van de respondenten maakt momenteel actief gebruik van middelen om klanten naar het digitale kanaal toe te leiden. Wel is 40% van de gemeenten van plan om actieve kanaalsturing in te gaan zetten, maar tot dusver hebben ze dat nog niet gedaan. Daarnaast geeft een vijfde van de respondenten aan geen actieve kanaalsturing in de toekomst te gaan gebruiken. Kanaalsturing gebeurt momenteel vooral door actieve communicatie en in veel mindere mate door prijsdifferentiatie, beperken van andere kanalen of combinaties van activiteiten. Opvallend is dat in de categorie gemeenten van 50.000-100.000 inwoners 44% van de respondenten aangeeft geen actieve kanaalsturing te gaan inzetten, een hoog percentage in vergelijking met de andere groepsgrootten van gemeenten. Onderstaand de resultaten kanaalsturing van de respondenten:



### Vormen actieve kanaalsturing, categorie "ja"

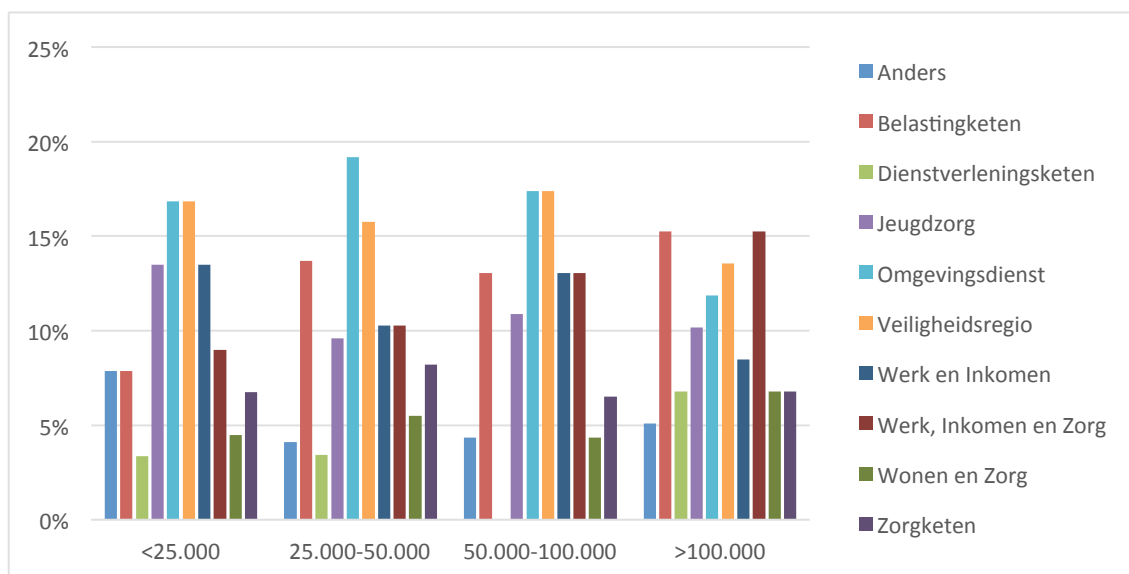


In de gevoerde gesprekken rond kanaalsturing worden nog wel eens belemmeringen genoemd die actieve kanaalsturing bemoeilijken. Voorbeelden hiervan zijn het niet kunnen/mogen sluiten van dienstverleningskanalen en veronderstelde wettelijke beperkingen voor prijsdifferentiatie. Meerdere voorbeelden van gemeenten laten zien dat er heel veel mogelijk is, mits het maar ordentelijk geregeld is. Zo is prijsdifferentiatie goed mogelijk zo lang de kostprijs voor de diverse kanalen inzichtelijk gemaakt zijn en de diverse kostprijzen in een verordening zijn vastgelegd. Ook het minder aantrekkelijk maken van een dienstverleningskanaal, het volledig of deels werken op afspraak of het zelfs sluiten van een kanaal zijn in potentie mogelijk mits het bestuur daarover een besluit neemt. In zekere zin is het 'kappersmodel' waarbij alleen dienstverlening mogelijk is op afspraak een vergelijkbaar voorbeeld waarbij het kanaal 'open inloop' deels of geheel is afgesloten.



## 5 Samenwerking ketenpartners

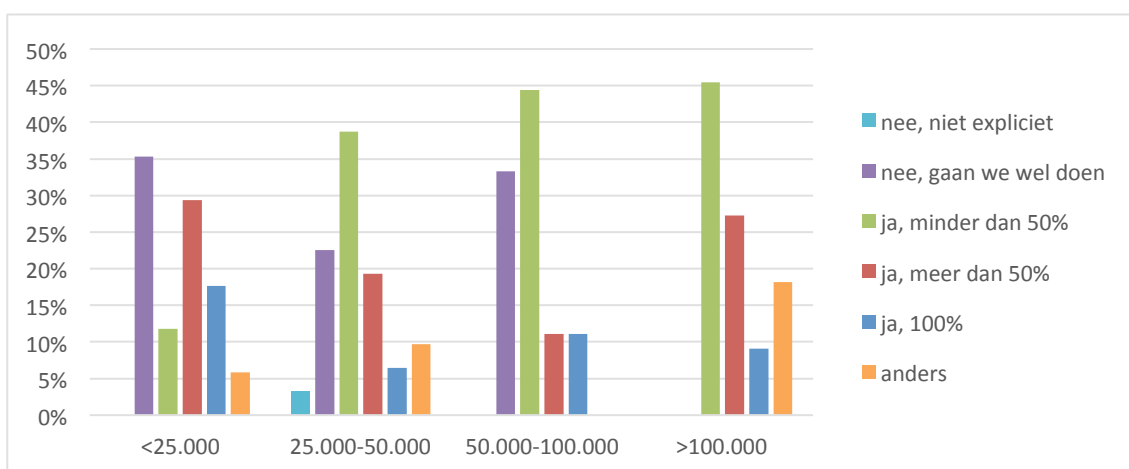
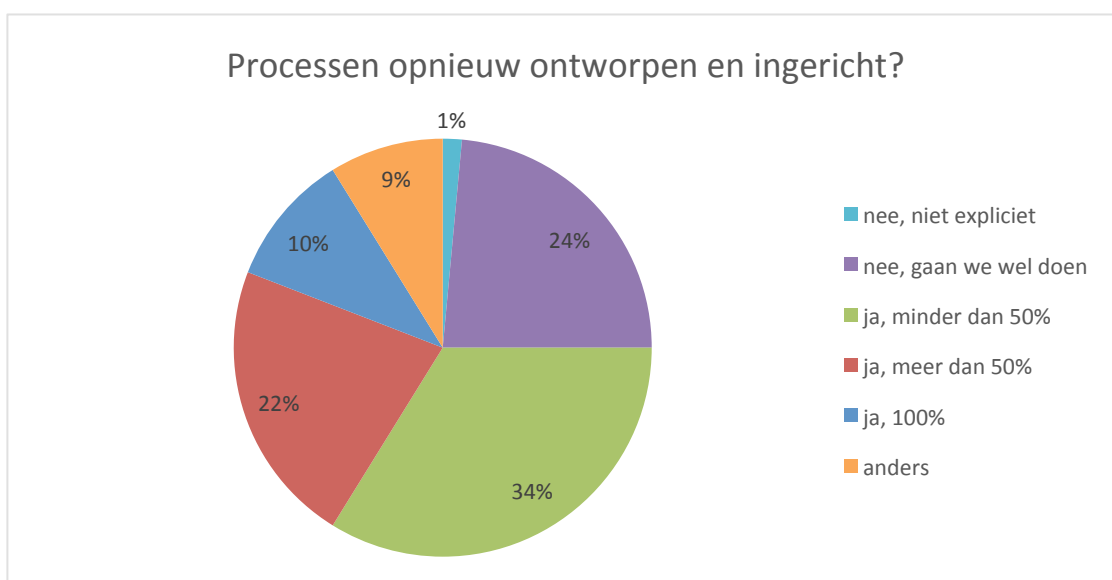
Gemeenten participeren in tal van samenwerkingen op diverse beleidsterreinen en regelmatig in wisselende samenstellingen. Recente voorbeelden zijn natuurlijk de omgevingsdiensten, belastingsamenwerking, veiligheidsregio's en momenteel actueel de regio's voor de jeugdzorg. In deze lappendekens van samenwerkingsverbanden komt de dienstverleningsketen relatief weinig voor, evenals samenwerking in de zorg. Gezien de komende decentralisaties en bijvoorbeeld de aanstaande omgevingswet zal er komende jaren vanuit beleidsthema's nog meer intensief samengewerkt worden, niet alleen intergemeentelijk maar ook in de verschillende beleidsketens. Onderstaand overzicht geeft de resultaten weer met betrekking tot samenwerkingsverbanden:



## 6 Processen

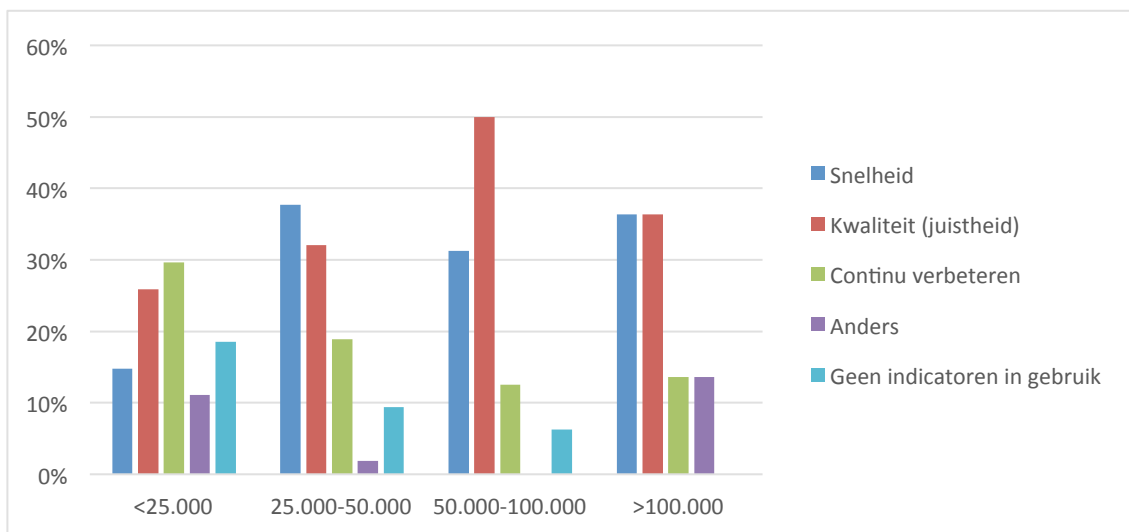
### 6.1 Herontwerp en inrichting dienstverleningsprocessen

Het herontwerp en inrichting van dienstverleningsprocessen is bij grote gemeenten goed ingeburgerd. Bij gemeenten onder de 100.000 inwoners komt het substantieel voor dat de processen nog niet herontworpen zijn of pas in een later stadium worden opgepakt. Het opnieuw inrichten van de processen naar aanleiding van bijvoorbeeld de implementatie van een NUP-bouwsteen biedt vele kansen. Betere en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening voor burger en bedrijf, minder kans op het maken van fouten en een meer effectieve en efficiënte inzet van middelen en uren van medewerkers. Genoeg winstpakkers aanwezig!



## 6.2 Op welke indicatoren (KPI's) stuurt de gemeente de dienstverleningsprocessen?

Gemeenten sturen het meest op kwaliteit (juistheid) en snelheid. 17% van de totale groep respondenten stuurt niet op indicatoren. Dit komt vaker voor bij kleine gemeenten. Naarmate de gemeenteomvang toeneemt, neemt het percentage 'niet sturen op indicatoren' af en verdwijnt bij gemeenten met meer dan 100.000 inwoners.



### Gemeente Maastricht

Geïnterviewde Albert Royen (Sr. Beleidsadviseur IA)

**'Het is te gek voor woorden dat we als gemeenten de ruimte krijgen om 400 keer het wiel opnieuw te moeten uitvinden'**

'Als je echt wil doorpakken moet je op het goede niveau kunnen insteken, dit was een hele belangrijke randvoorwaarde voor ons om dingen te gaan doen. Hoe hoger in de boom belegd, des te vlotter kunnen veranderingen worden doorgevoerd.'

Gemeente Maastricht is erg gecharmeerd van zaakgericht werken in combinatie met LEAN. De mensen raken enthousiast door de processen lean in te richten, dit wordt integraal opgepakt en maakt verbinding. Klantgerichtheid, innovatie én efficiency worden bij elkaar gebracht.

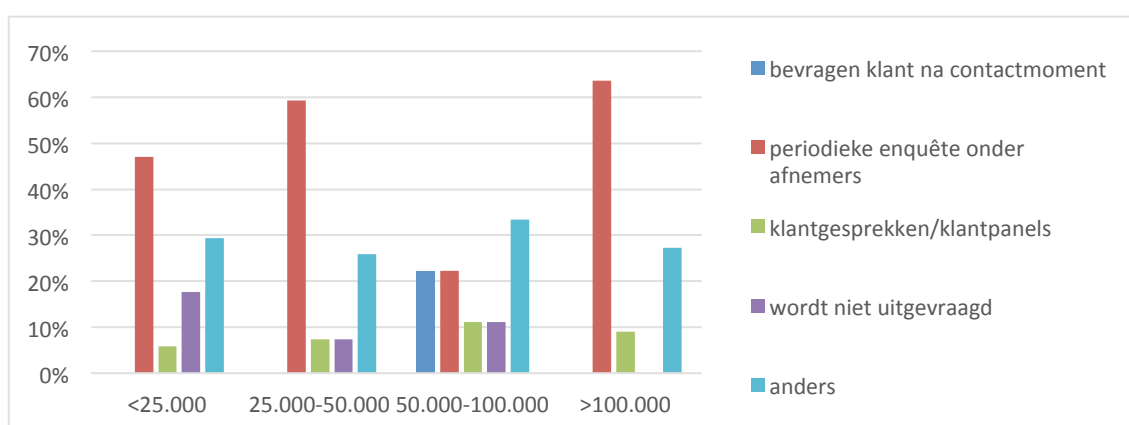
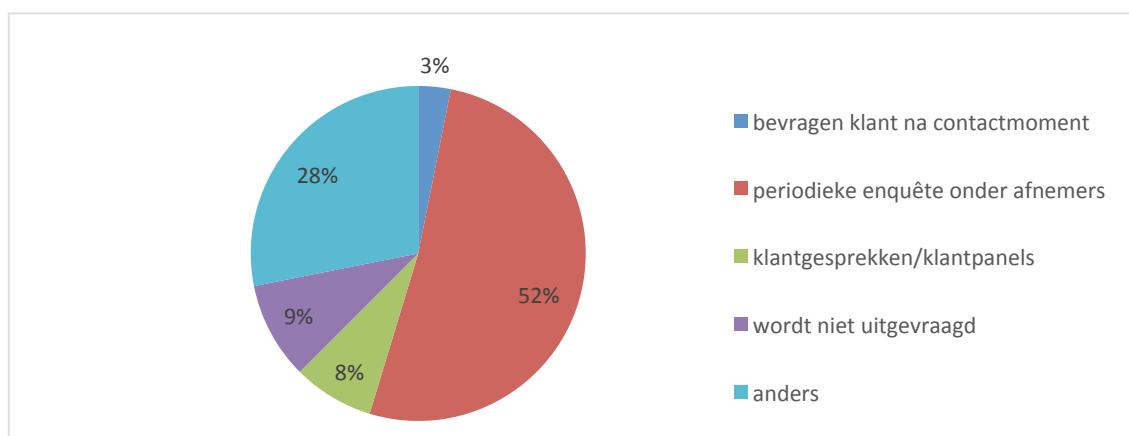
Albert ziet bij de implementatie van NUP-bouwstenen geen weerstand bij medewerkers. Vanuit de leantrajecten raken deelnemers overtuigd van nut en noodzaak. Een mooi voorbeeld is het gebruik van de basisregistraties. In eerste instantie voor de meeste mensen abstract en ver af, nu wordt dit heel tastbaar/praktisch en ontstaat er de behoefte om gegevens uit het stelsel te kunnen gebruiken in de eigen werkprocessen.

Volgens Albert mag er strenger worden opgetreden vanuit het rijk. Er is behoefte aan meer duidelijkheid. 'De landelijke standaarden zijn fijn, dan hebben we houvast. Echter, iedereen is zijn eigen wiel aan het uitvinden. Het is te gek voor woorden dat we als gemeenten de ruimte krijgen om 400 keer 'verschillende' WABO-processen te ontwerpen'.

# 7 Monitoring

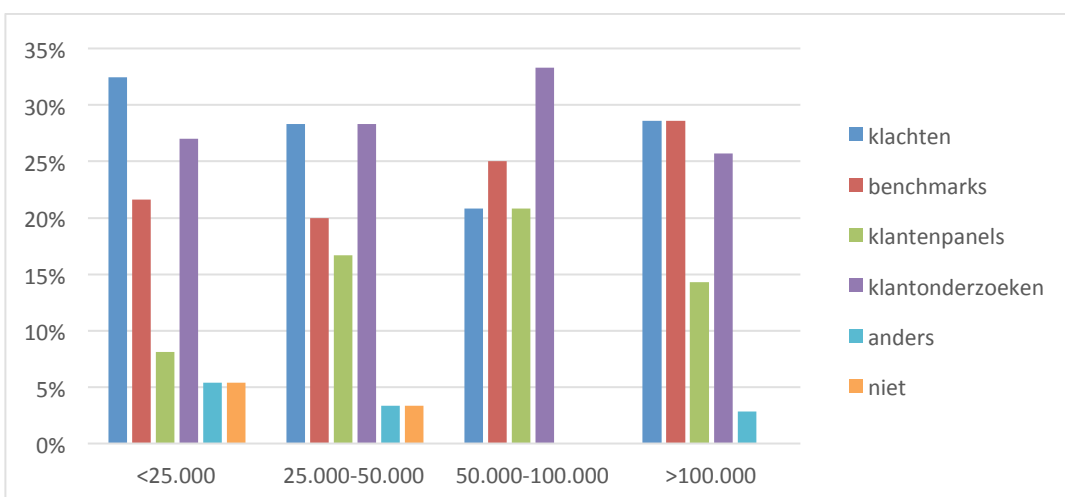
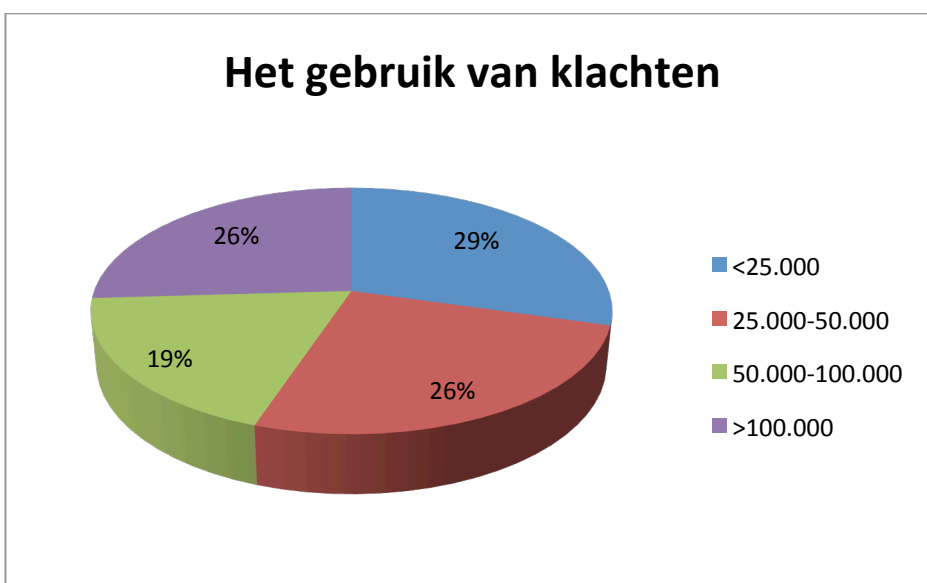
## 7.1 Monitoring klanttevredenheid

Gemeenten monitoren in ruim negen van de tien gevallen in enige vorm de klanttevredenheid (91%). Veruit de meeste gemeenten (52%) houden een periodieke enquête onder afnemers over de tevredenheid van de diensten/producten. 9% van de respondenten vraagt de klanttevredenheid nooit uit. Dit betreft in alle gevallen gemeenten met minder dan 100.000 inwoners. De groep gemeenten met een omvang tussen de 50.000-100.000 inwoners gaat wezenlijk anders om met monitoring van de klanttevredenheid. Een periodieke enquête wordt substantieel minder ingezet dan bij andere groepen gemeenten. Daarentegen komt het bevragen na het contactmoment met de klant in deze groep als enige voor.



## 7.2 Gebruik klantinzichten voor verbetering

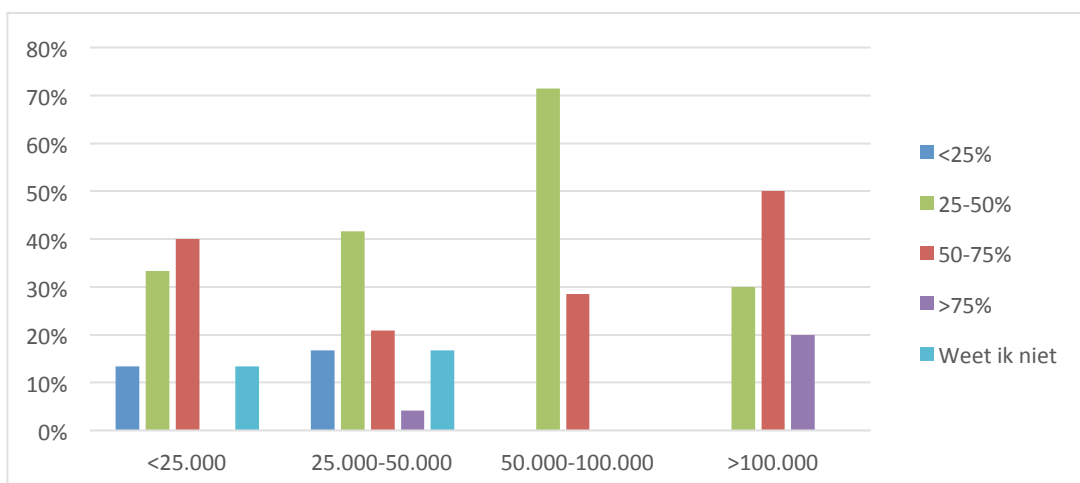
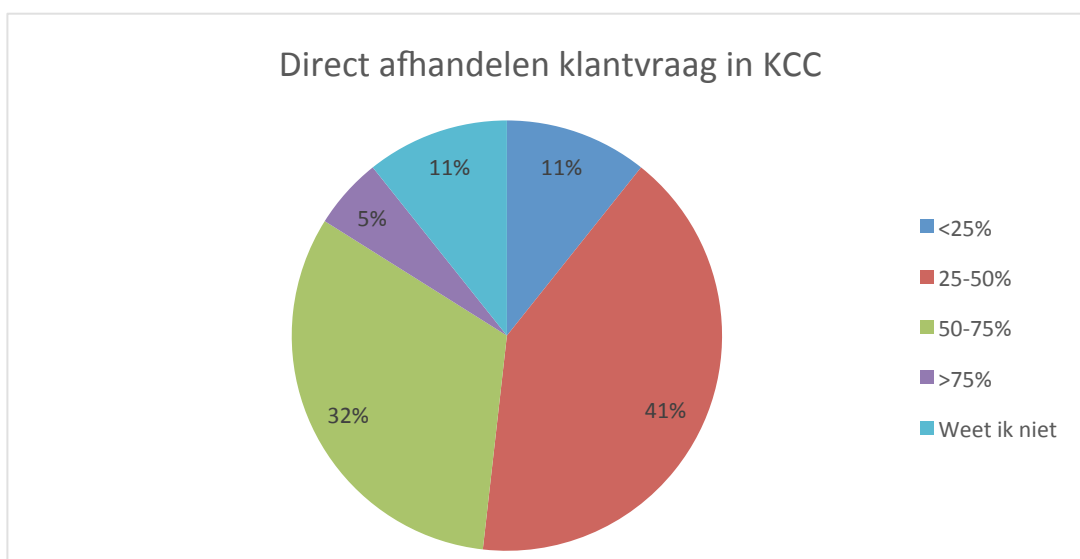
Gemeenten maken gebruik van meerdere mogelijkheden van klantinzicht om verbeteringen door te voeren. Klachten en klantonderzoeken scoren daarbij het hoogst. De verschillen op basis van gemeentegrootte zijn niet erg groot. Bij gemeenten met minder dan 25.000 inwoners wordt een klacht in een derde van de gevallen opgepakt als signaal voor verbetering. Bij gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners speelt dat relatief het minst (21%). Het gebruiken van resultaten uit klantonderzoeken scoort bij deze groep respondenten relatief juist het meest (in een derde van de gevallen).



### 7.3 Percentage afhandeling klantvragen in KCC

41% van de gemeenten handelt tussen de 25-50% van de klantcontacten direct af in een KCC. Ongeveer 35% van de klantcontacten die een gemeente heeft, kan uitgevoerd worden met behulp van goede gestandaardiseerde informatiebronnen zoals een producten- en dienstencatalogus en een actuele gemeentelijke website. Boven de 35% zal het KCC inzicht moeten hebben in specifieke informatie over de status van de aanvraag of de beschikbare documenten rond een aanvraag. Het KCC zal dan gebruik maken van een midoffice-omgeving of van de desbetreffende backoffice applicatie.

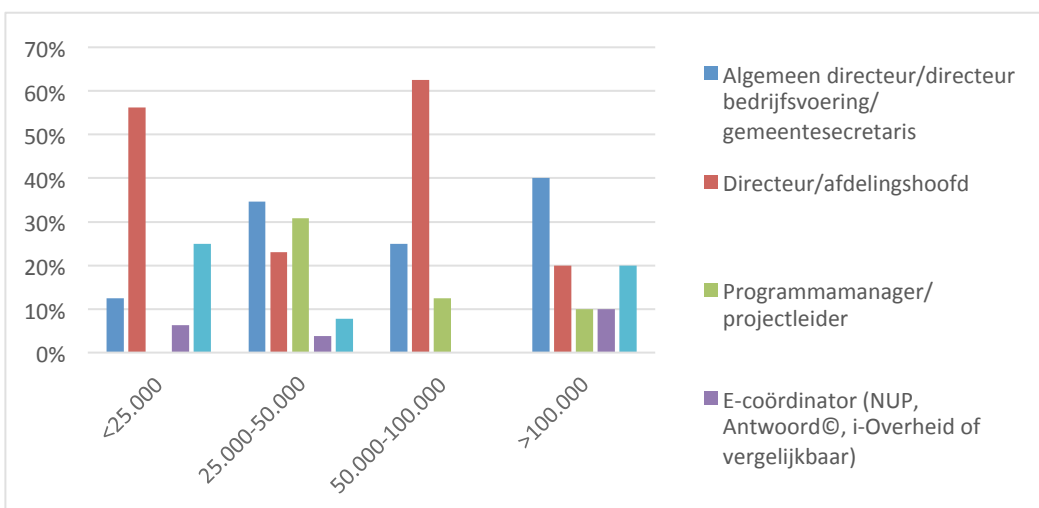
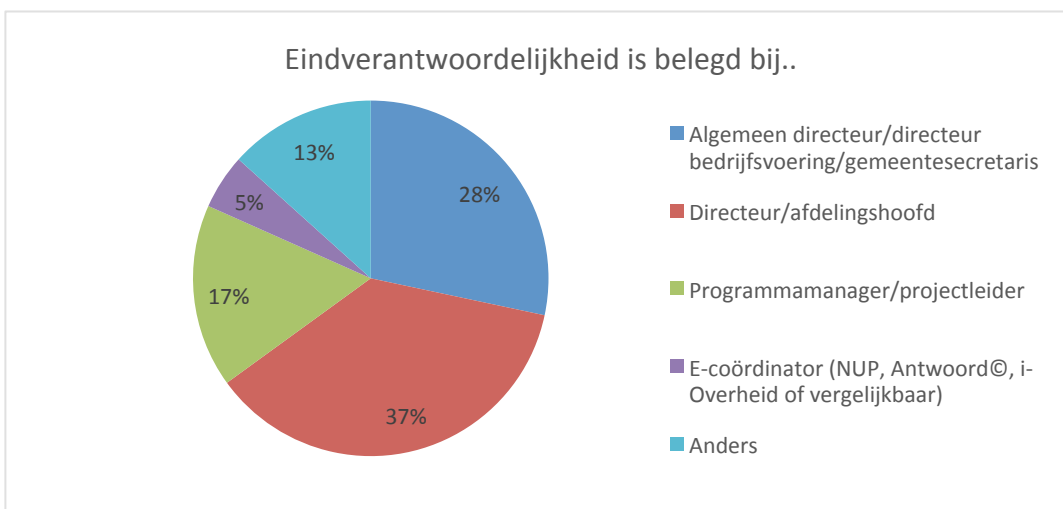
Wat opvalt in de groep gemeenten met 25.000-50.000 inwoners is dat een afhandelingspercentage tussen 25-50% relatief het meest voorkomt. Daarnaast weet 17% van deze categorie niet te benoemen wat het directe afhandelingspercentage in het KCC is.



## 8 Sturing in uitvoering

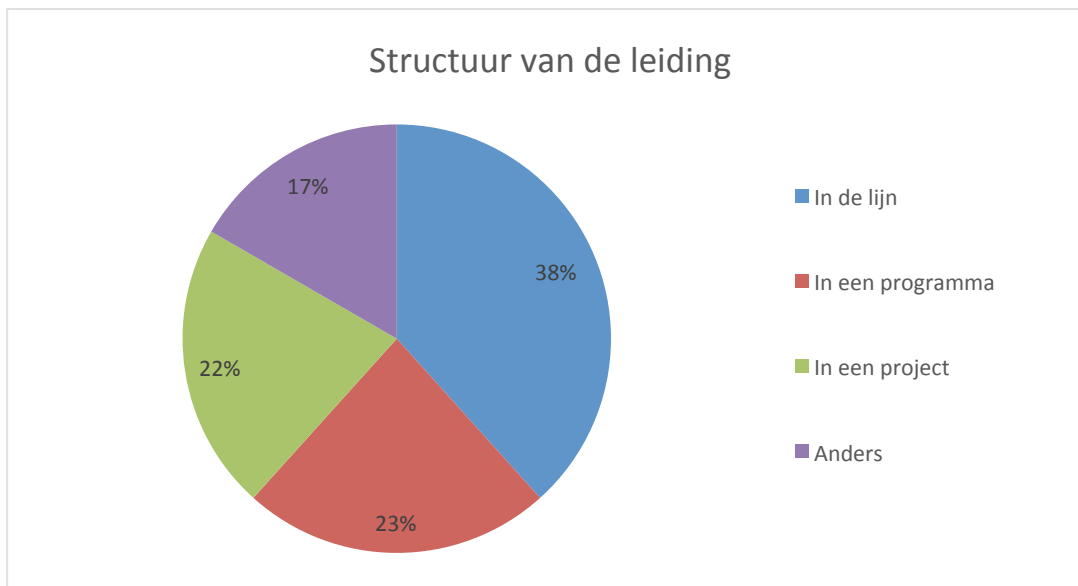
### 8.1 Wie is eindverantwoordelijk?

Onderstaand een overzicht van de functies die eindverantwoordelijk zijn voor een succesvolle uitvoering van NUP/Antwoord@. Opvallend is dat bij kleine gemeenten de eindverantwoordelijkheid in meer dan de helft van de gevallen rust bij een afdelingshoofd/directeur. Verder blijkt dat bij kleine gemeenten de eindverantwoordelijkheid niet bij een projectleider/programmamanager is belegd. De rol van projectleider/programmamanager komt bij gemeenten met 25.000-50.000 inwoners beduidend vaker voor (bijna een derde in deze categorie gemeenten). Bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners ligt de eindverantwoordelijkheid voor bijna twee derde bij een afdelingshoofd/directeur. Bij grote gemeenten is de eindverantwoordelijkheid in veertig procent van de gevallen belegd bij een algemeen directeur/directeur bedrijfsvoering/gemeentesecretaris.



## 8.2 Hoe wordt leiding gegeven aan NUP/Antwoord©

De aansturing van de implementatie NUP en het verbeteren van de dienstverlening gebeurt in ruim een derde van de respondenten 'in de lijn'. Die aansturing vanuit de hiërarchische structuur komt ongeacht de gemeentegrootte het meest voor. Opvallend is dat bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners deze vorm van aansturing beduidend vaker voorkomt.



### **Gemeente Waalwijk**

Geïnterviewden: Eric de Laat (Directeur bedrijfsvoering en dienstverlening) en Jacob Ubbels (programmamanager e-dienstverlening)

#### **'Dé succesfactoren: sterke visie, 'believers' en standvastige sturing'**

Voor een goed verloop van een project is sturing belangrijk. Met een goede vertegenwoordiging, zowel ambtelijk als bestuurlijk, in de stuurgroep kan de gemeente sneller stappen zetten.

Stilstaan bij behaalde doelen is een aandachtspunt volgens Eric de Laat. 'We bereiken iets, maar denken meteen door in wat we nog meer willen en staan onvoldoende stil bij de successen die we behalen. Hierdoor kan het soms onvoldoende 'landen' de bij medewerkers. Geef mensen de ruimte om zelf ook te komen met nieuwe ideeën.'

Een sterke visie, believers (sleutelfiguren) en standvastige sturing zijn volgens Eric de Laat dé succesfactoren voor het slagen van een verandertraject. 'Weerstand is er wel maar je hoopt op een positief domino-effect bij afdelingen. Enthousiasme werkt aanstekelijk en als je als enige afdeling niet mee gaat voelt dat niet goed.'

Hoogste prioriteit ligt nu bij de transitie waarbij het programma e-dienstverlening ondersteunend is. De basis op orde krijgen en houden en een integraal klantbeeld in het klantcontact systeem zijn daarbij van cruciaal belang.

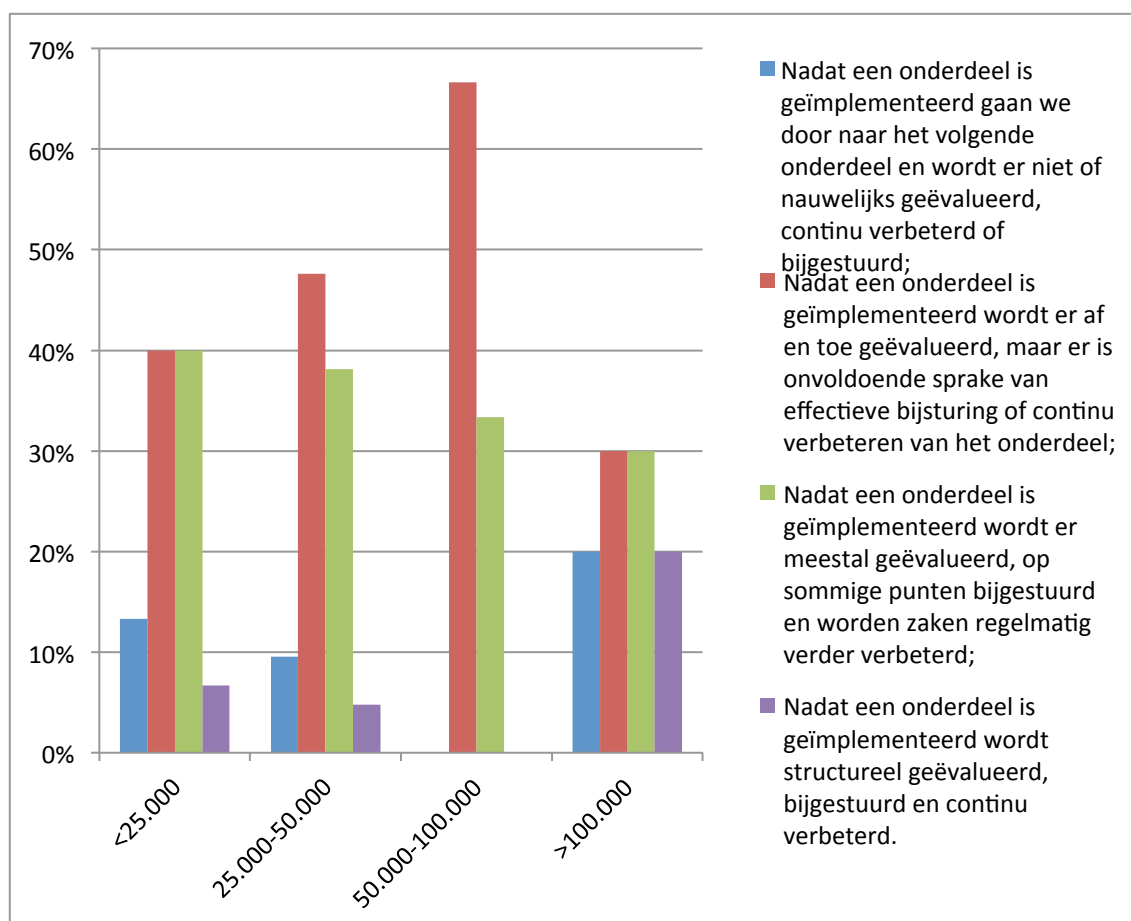


## 8.3 Leren

Onderstaand een overzicht per categorie gemeentegrootte van de meest van toepassing zijnde stelling bij de implementatie van NUP/Antwoord©. Bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners geeft twee derde van de respondenten aan dat er weliswaar af en toe geëvalueerd wordt, maar dat er onvoldoende sprake is van effectieve bijsturing of continu verbeteren.

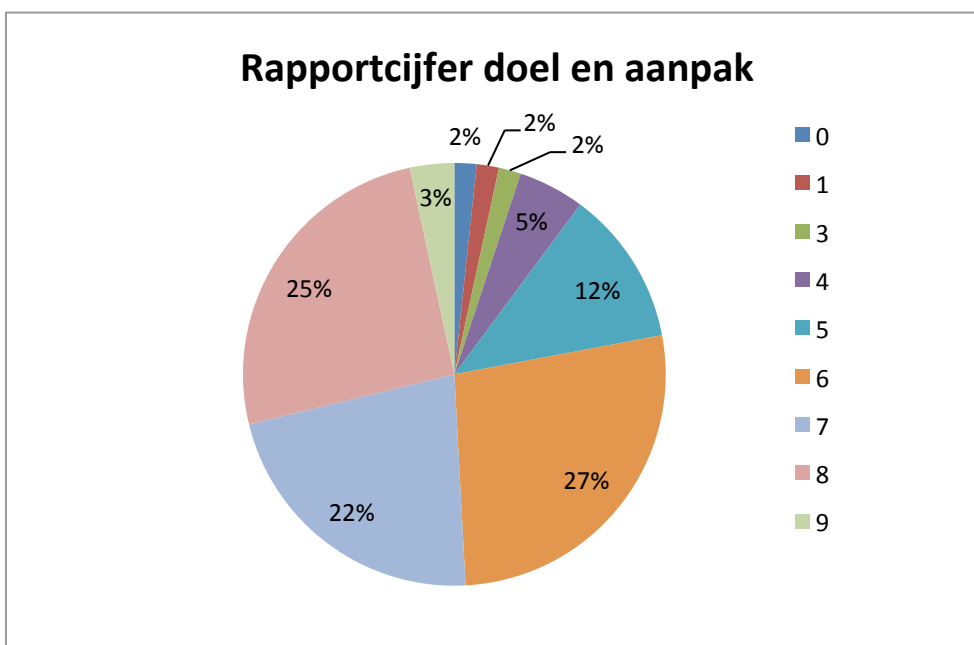
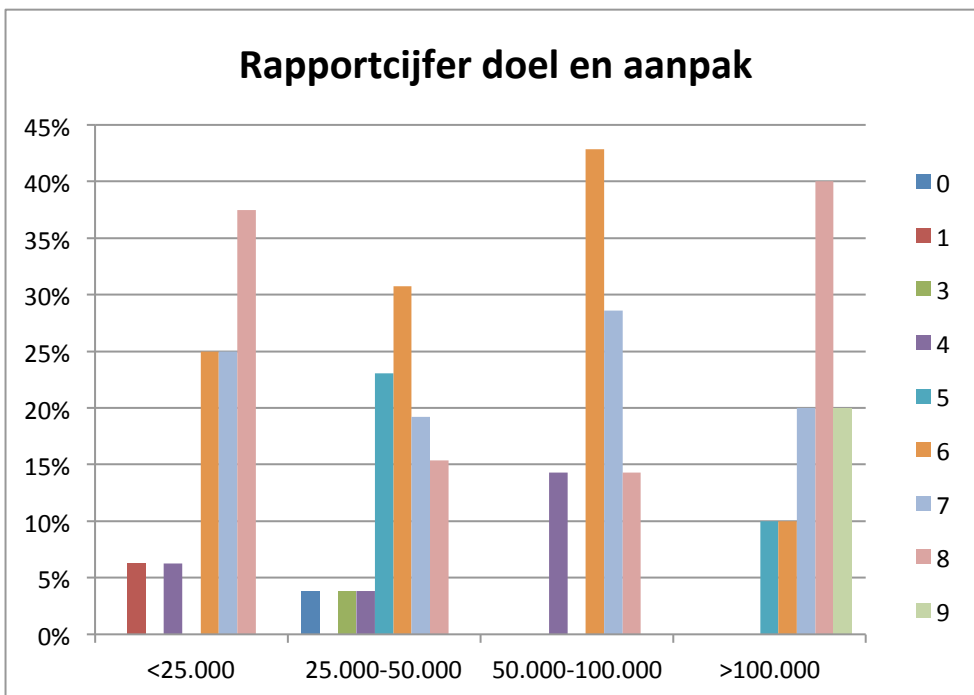
Hoe groter de gemeente, des te vaker het voor komt dat er meestal geëvalueerd wordt, dat op sommige punten bijsturing plaatsvindt en dat zaken regelmatig worden verbeterd.

Structurele en continu evaluatie en verbetering komt bij gemeenten met meer dan 100.000 inwoners in 20% van de gevallen voor.

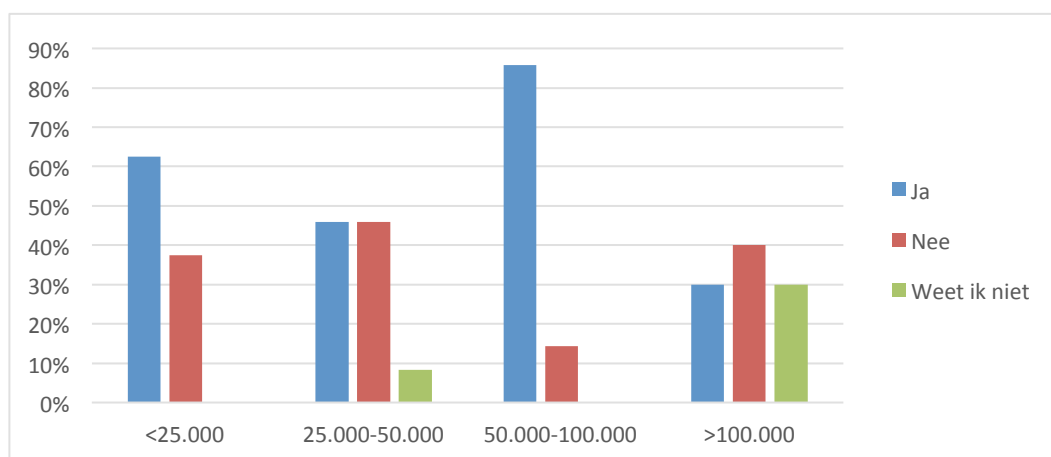


## 8.4 Doel en aanpak duidelijk voor medewerkers?

Het doel en de aanpak van Antwoord© en de implementatie van het Nationaal Uitvoerings Programma is voor 78% van de gemeenten duidelijk. Het rapportcijfer 6 wordt als vaakst gegeven. Het gemiddelde rapportcijfer is 6,4. Gemeenten met meer dan 100.000 inwoners scoren opvallend hoger in de rapportcijfers. Als er een onvoldoende gescoord is, dan is communicatie over Antwoord© en NUP vaak een aandachtspunt.



### 8.5 Zelfstandige implementatie?

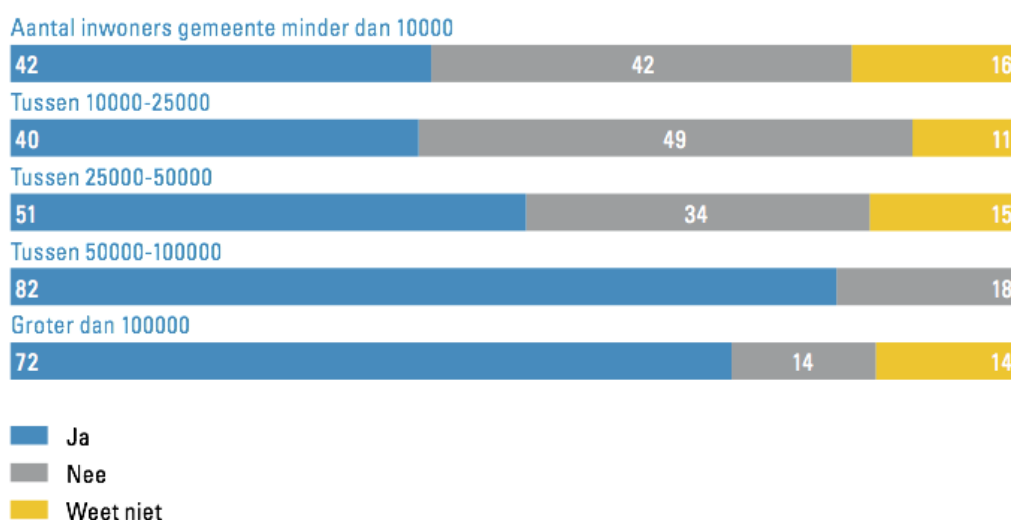


Meer dan de helft van de gemeenten verzorgt de implementatie zelfstandig. Bij gemeenten met 50.000-100.000 inwoners komt dit bij 86% van de respondenten voor. Bijna 40% van de gemeenten maakt gebruik van enigerlei vorm van ondersteuning. Met name bij grote gemeenten is het percentage zelfstandige implementatie beduidend kleiner dan in 2010 (30% versus 72%).

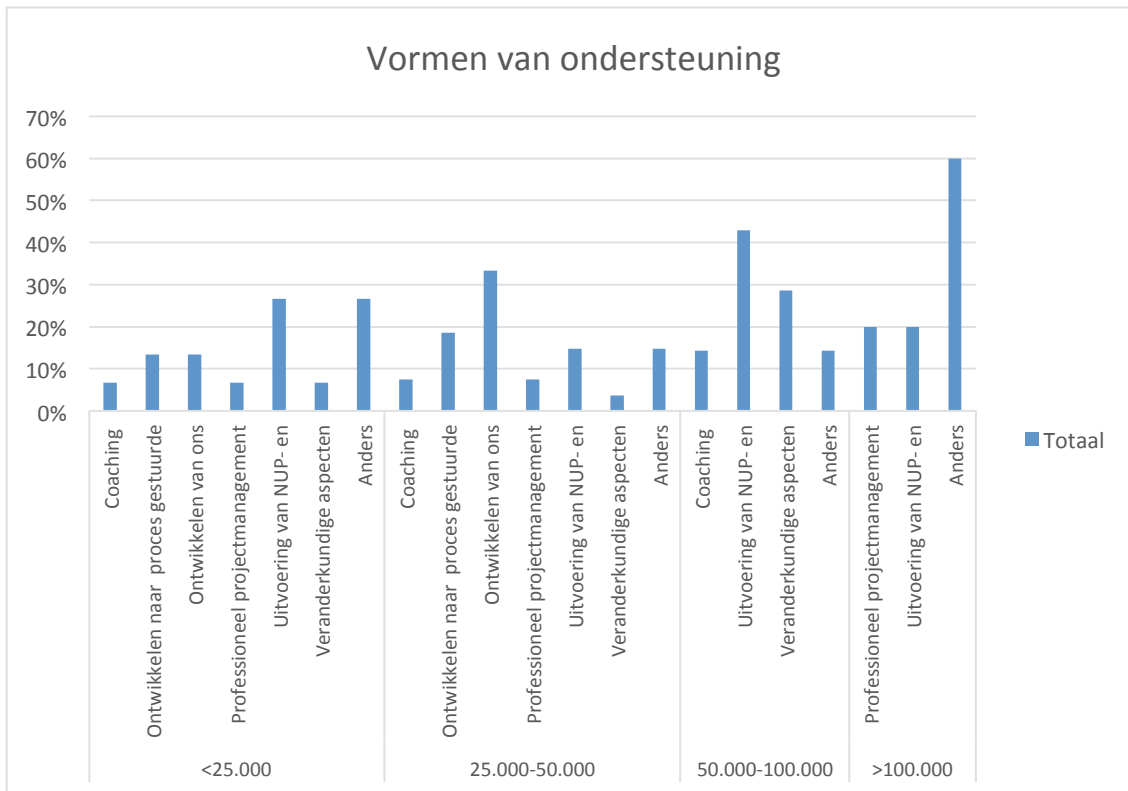
#### Zelfstandige implementatie NUP in 2010

Figuur 3: Zelfstandig implementeren bouwstenen NUP

in %



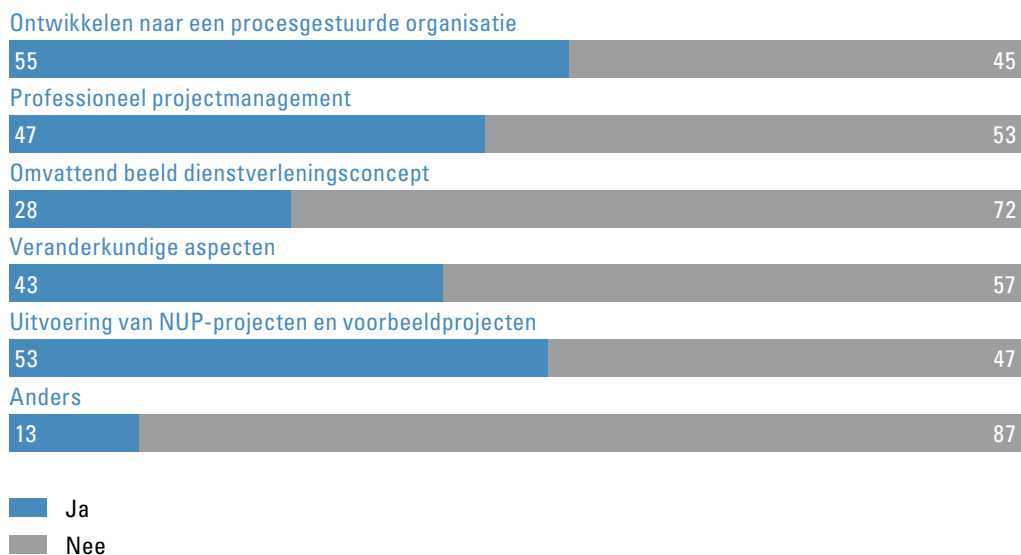
Onderstaand een onderverdeling qua gemeentegrootte en de vorm van ondersteuning:



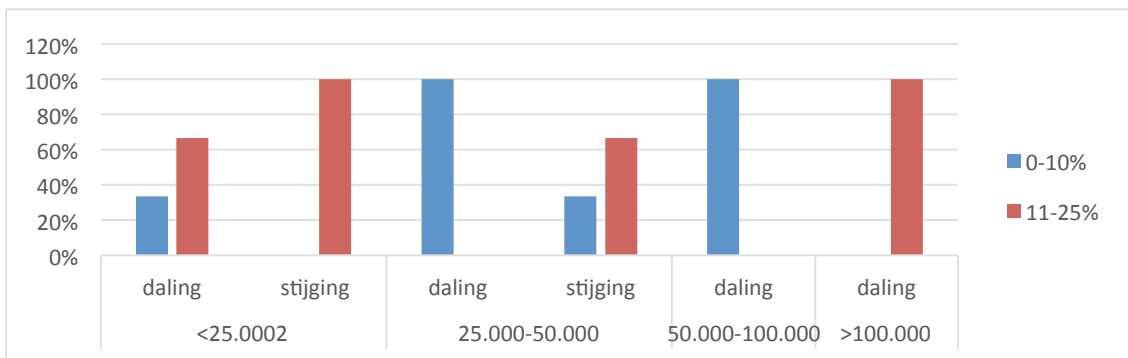
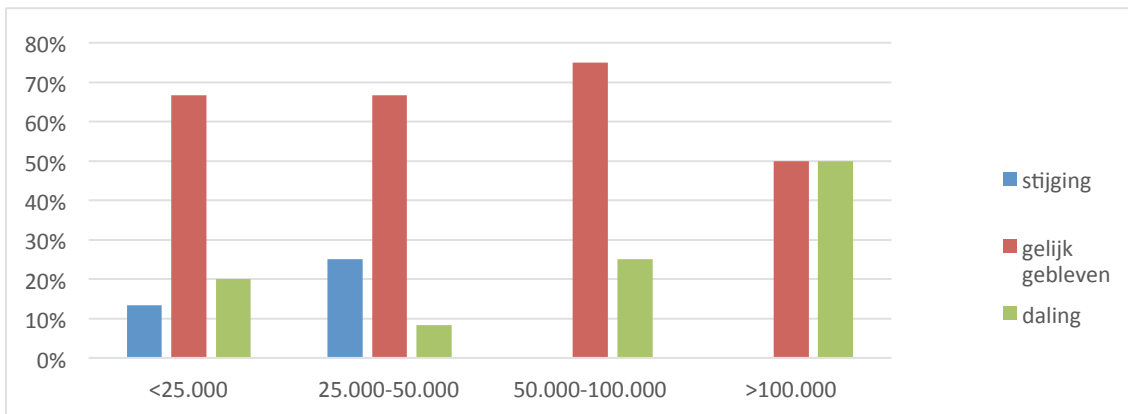
### Gevraagde ondersteuning 2010

Figuur 4: Soort ondersteuningsbehoefte

in %



### 8.6 Budgetwijziging t.o.v. oorspronkelijke raming?



De budgetten zijn voor het overgrote deel hetzelfde gebleven. Als de budgetten al zijn gestegen heeft dit plaatsgevonden bij gemeenten tot 50.000 inwoners. Bij gemeenten boven de 50.000 inwoners is geen stijging van de budgetten waarneembaar. Sterker nog, hoe groter de gemeente, des te groter de procentuele daling van de budgetten.

### Budgetwijzigingen 2010

Figuur 5: Staan de gereserveerde budgetten onder druk?

in %



- Ja
- Nee

Moet de gemeente voor 2011 daadwerkelijk bezuinigen op de uitvoering van het realisatieplan/NUP-projecten t.o.v. de oorspronkelijke begroting?

- Ja, de budgetten zijn gedaald (13%)
- Nee, de budgetten zijn gelijk gebleven (86%)
- Nee, de budgetten zijn gestegen (1%)

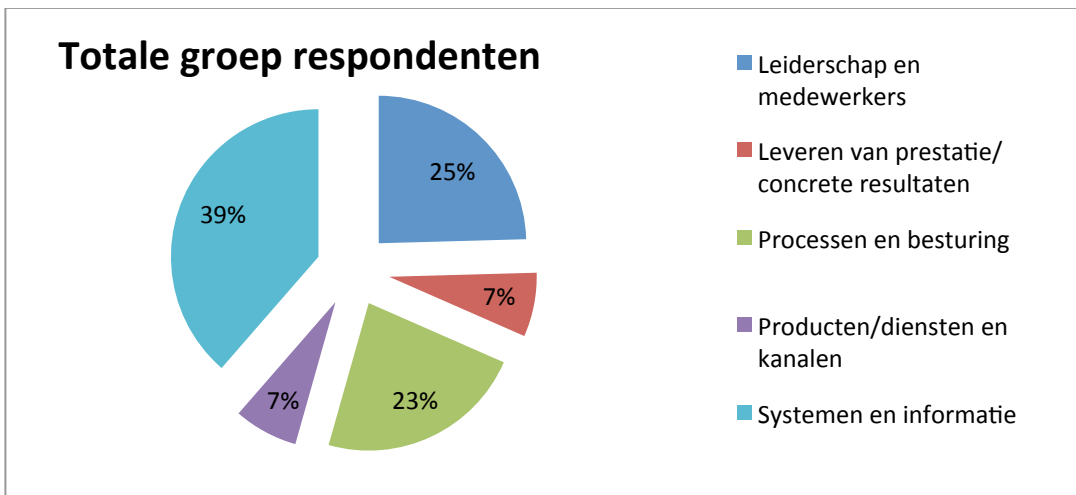
Hoeveel procent t.o.v. de oorspronkelijke begroting is uw budget gedaald?

- 0-10% gedaald (53%)
- 11-25% gedaald (29%)
- 26-50% gedaald (12%)
- We stoppen met de uitvoering van het realisatieplan (6%)



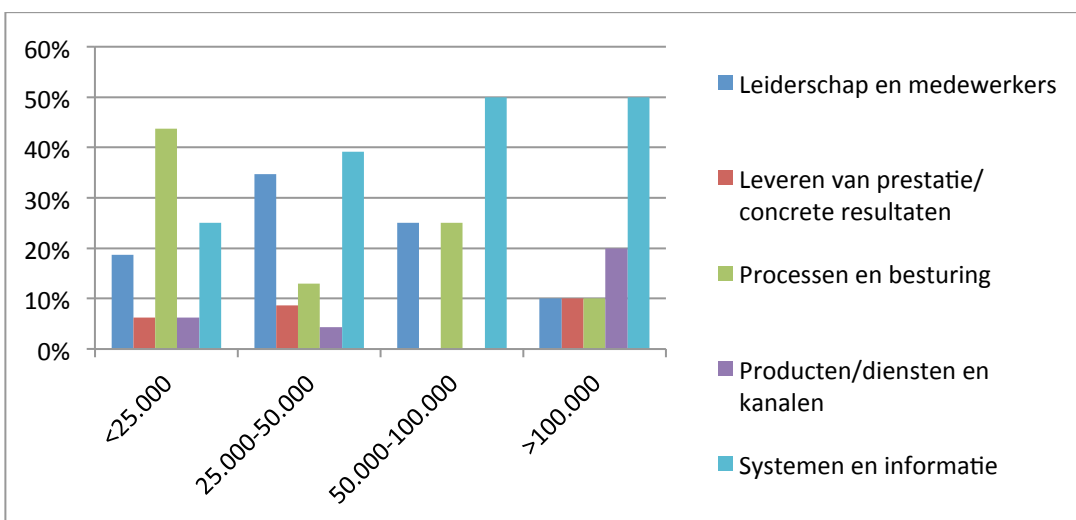
## 8.7 Welke Antwoord© bouwsteen is de grootste uitdaging?

De grootste uitdaging voor de totale groep gemeenten ligt bij het invullen van de bouwsteen Systemen en Informatie (39%), gevolgd door Leiderschap en Medewerkers (25%) en Processen en Besturing (23%). Opvallend is dat bij kleine gemeenten de bouwsteen Systemen en Informatie in alle gevallen de grootste uitdaging is, en dat bij de grote gemeenten deze bouwsteen ook bij de helft van de respondenten de grootste uitdaging is.

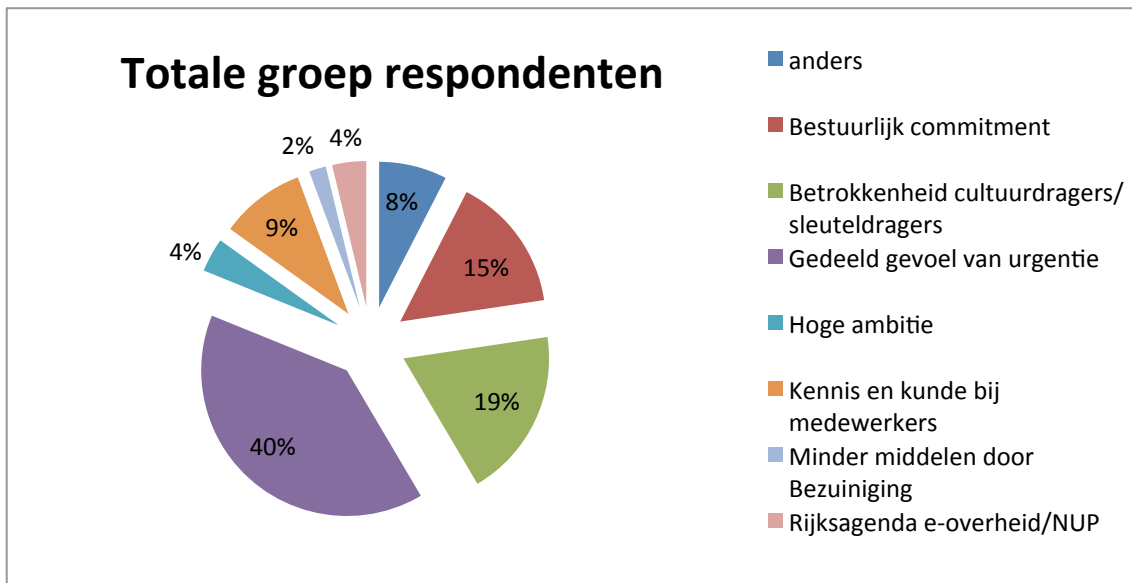


Aandachtspunten en argumenten die het meest genoemd worden bij het realiseren van de grootste uitdaging, zijn:

- Het is lastig om samenhang te krijgen in de initiatieven van e-Overheid / Antwoord©.
- We hebben moeite om medewerkers mee te nemen/te trainen in de verandering.
- Goed programmamanagement is een uitdaging.
- De gevolgen van de invoering NUP-bouwstenen verwerken in de processen.



### 8.8 Belangrijkste succesfactoren?



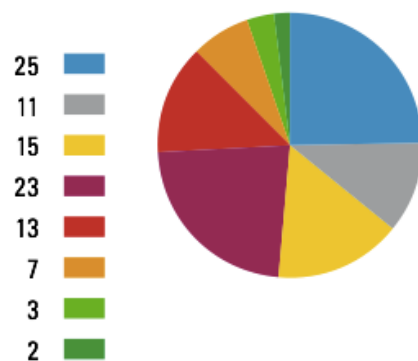
De belangrijkste succesfactor bij de totale groep gemeenten is het gedeeld gevoel van urgentie (40%), gevolgd door betrokkenheid van cultuurdragers/sleutelfiguren (19%) en bestuurlijk commitment (15%). Dit is een forse verschuiving van mate van belangrijkheid ten opzichte van de onderzoeksresultaten uit 2010. Toen scoorde een gedeeld gevoel van urgentie 16%, betrokkenheid van cultuurdragers/sleutelfiguren 22% en bestuurlijk commitment 25%. Een verklaring voor het gestegen gedeeld gevoel van urgentie kan te maken hebben met het dichterbij komen van 'deadlines' zoals diverse wettelijke verplichtingen rond basisregistraties en het formeel aflopen van de implementatie NUP per 1 januari 2015. Tevens zal de verhevigde ketensamenwerking rond bijvoorbeeld de omgevingsdienst en de decentralisaties in het Sociaal Domein bijgedragen hebben aan een groter urgentiegevoel.

### Belangrijkste succesfactoren 2010

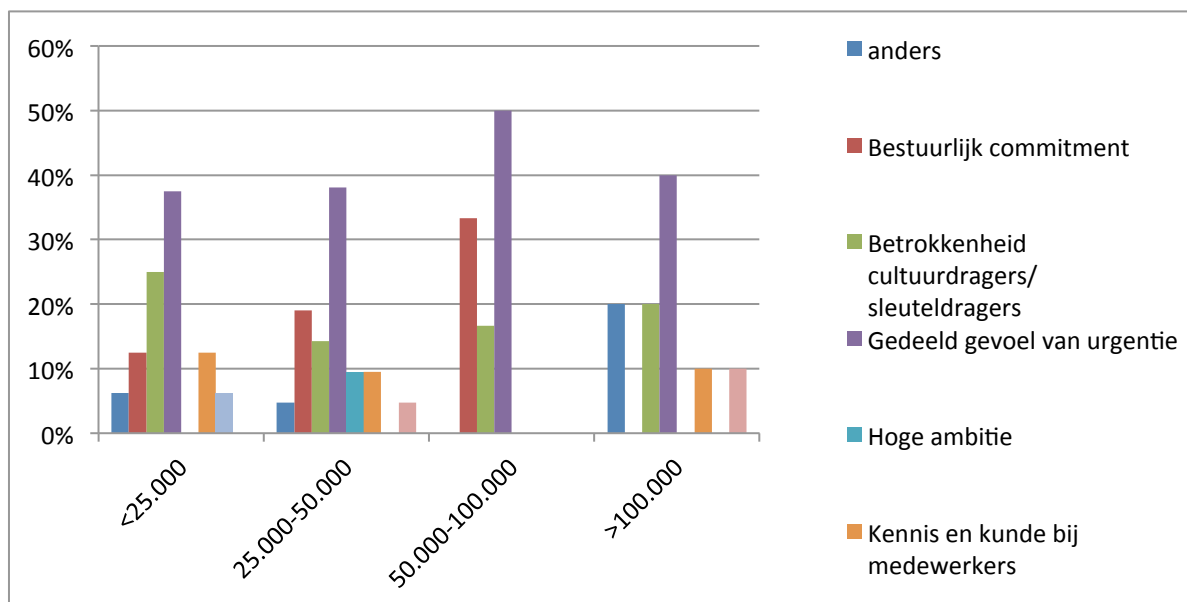
Figuur 16: Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor de uitvoering van het realisatieplan? in %

**Antwoord**

- Bestuurlijke commitment
- Ambitie
- Urgentie
- Cultuurdragers/sleuteldragers
- Kennis en kunde medewerkers
- Rijksagenda e-overheid/NUP
- Bezuiniging
- Anders



Onderstaand een overzicht van de belangrijkste succesfactoren uitgesplitst naar grootte van de gemeenten in 2014. Opvallend is dat bestuurlijk commitment bij gemeenten met meer dan 100.000 inwoners geen belangrijke rol speelt. Het gedeelde gevoel van urgentie scoort relatief in elke categorie hoog. Tot aan gemeenten met 100.000 inwoners groeit het percentage bestuurlijk commitment mee met de grootte van de gemeente. Naast gedeeld gevoel van urgentie speelt bij kleine gemeenten in een kwart van de gevallen de betrokkenheid van cultuurdragers/sleuteldragers een belangrijke rol.



### Gemeente Eersel

Geïnterviewde: Harrie Timmermans (gemeentesecretaris) en Gerrit Menting (afdelingshoofd dienstverlening)

**‘Er is een verbod op reorganisatie. Er is gewoon sprake van een permanent veranderingsproces’**

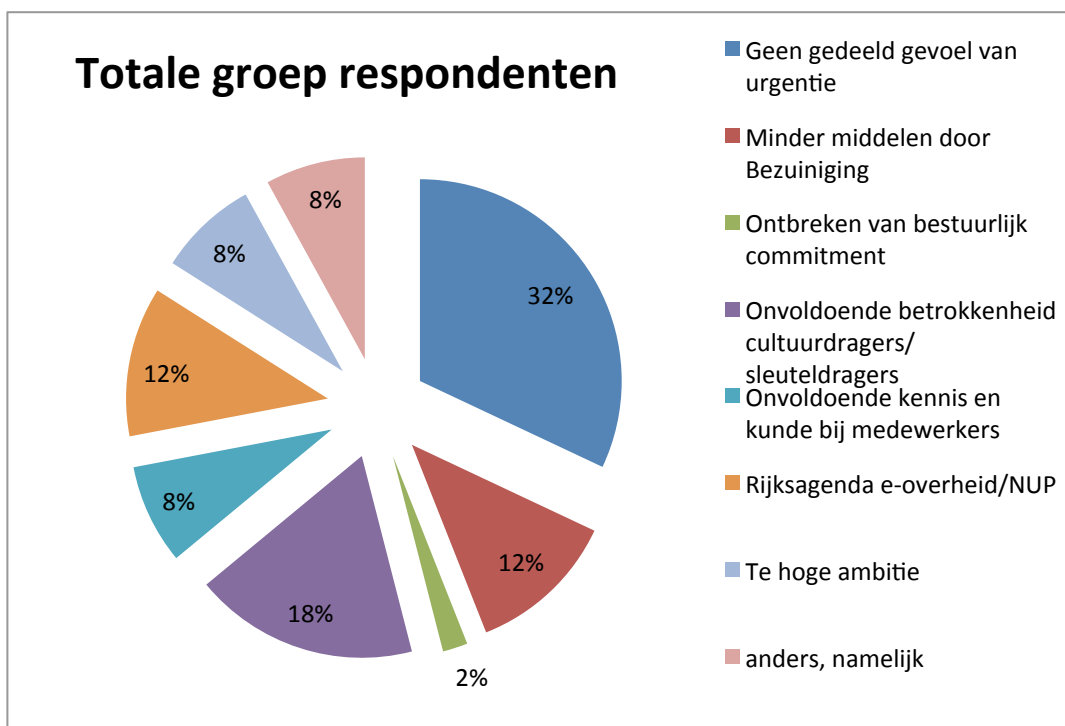
In de gemeente Eersel staat dienstverlening centraal. Volgens gemeentesecretaris Harrie Timmermans is dienstverlening het bestaansrecht van de gemeente. Het gaat Harrie Timmermans en afdelingshoofd Dienstverlening Gerrit Menting niet om het perfecte systeem of het beste product; het gaat erom wat de behoefte is van de klant. 'Als burger heb je geen affiniteit met een draadje glasvezel, maar heb je behoefte aan sneller iets te weten te komen. Vaak zijn wij heel ingewikkeld de discussie aan het voeren over de middelen terwijl het gaat over het doel daarachter. Om het doel te realiseren heb je wel middelen nodig maar je moet het in de goede volgorde zetten. 'Ik heb bijvoorbeeld niets met het begrip zaakgericht werken, ik heb iets met slimme toepassingen die ervoor zorgen dat mijn klanten beter bediend worden en als dat zaakgericht werken is vind ik het prima', aldus Harrie Timmermans. Maar als dat op de achterkant van een sigarendoosje bijhouden is, vind ik het ook prima.'

Een project is pas succesvol als de cultuur binnen de organisatie wordt meegenomen in het project. Dit wordt vaak te minimalistisch meegenomen terwijl dit een belangrijk punt is. Timmermans: 'Als je niet oppast ben je 80% bezig met structuur terwijl 80% van het succes van de organisatie wordt bepaald door de cultuur.' Daarnaast vinden Gerrit en Harrie het essentieel om een visie consistent te laten terugkomen in de organisatie. 'Wij kunnen het wel laten regenen, maar dan druppelt het slechts op de werkvloer. Het moet een constante stroom zijn.'

‘Wij hebben reorganisatie afgeschaft, er is een verbod op reorganisatie. Er is gewoon sprake van een permanent veranderingsproces. Er is maar een constante en dat is de verandering.’



### 8.9 Belangrijkste faalfactoren?



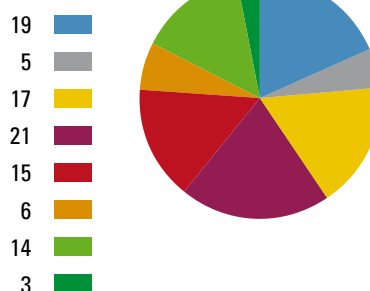
De belangrijkste faalfactor bij de totale groep gemeenten is het ontbreken van een gedeeld gevoel van urgentie (31%), gevolgd door onvoldoende betrokkenheid van cultuurdragers/sleutelfiguren (17%). Daarna volgen met ieder 12% van de respondenten de Rijksagenda e-overheid/NUP en minder middelen door bezuiniging als belangrijkste faalfactoren. Ook hier is een behoorlijke verschuiving van de mate van belangrijkheid zichtbaar ten opzichte van de onderzoeksresultaten uit 2010. Toen scoorde het ontbreken van een gedeeld gevoel van urgentie 17% als belangrijkste faalfactor, onvoldoende betrokkenheid van cultuurdragers/sleutelfiguren 21% en toen nog onvoldoende bestuurlijk commitment 19%. De Rijksagenda speelde in 2010 slechts een beperkte rol als faalfactor, terwijl bezuinigingen in 2010 iets hoger scoorde als faalfactor (14%).

#### Belangrijkste faalfactoren 2010

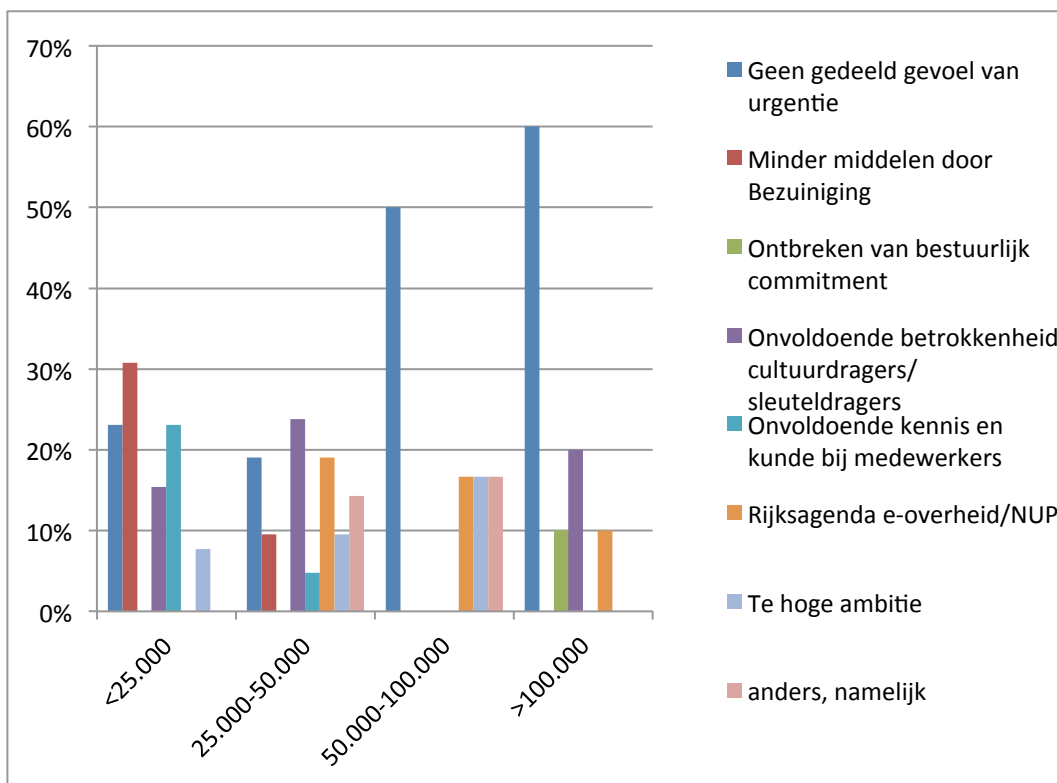
Figuur 17: Wat zijn de belangrijkste faalfactoren voor de uitvoering van het realisatieplan? in %

**Antwoord**

- Bestuurlijke commitment
- Ambitie
- Urgentie
- Cultuurdragers/sleuteldragers
- Kennis en kunde medewerkers
- Rijksagenda e-overheid/NUP
- Bezuiniging
- Anders



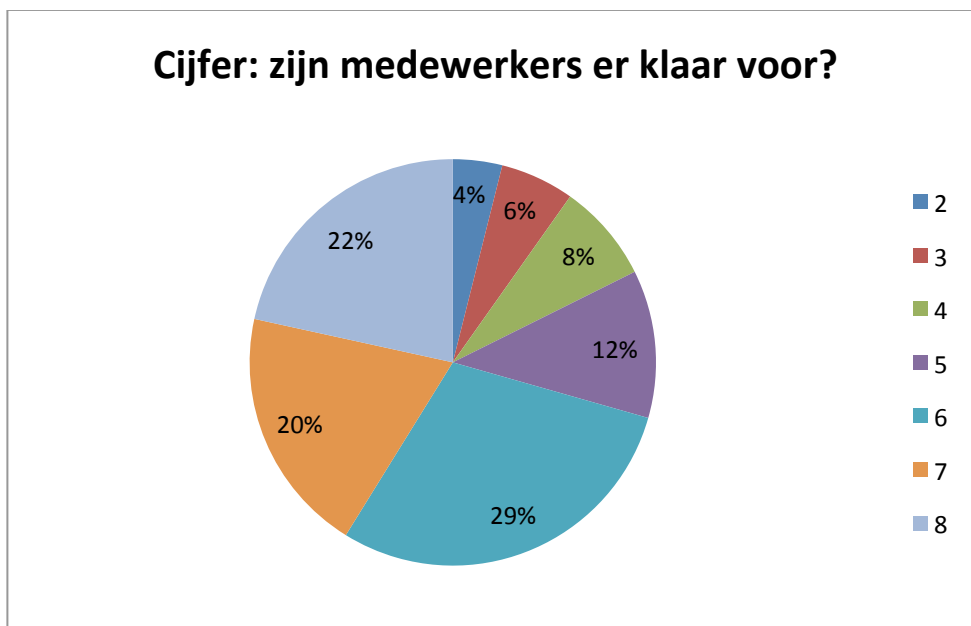
Onderstaand een overzicht van de belangrijkste faalfactoren uitgesplitst naar grootte van de gemeenten in 2014. Opvallend is dat geen gedeeld gevoel bij urgentie bij gemeenten met meer dan 50.000 inwoners 50% en 60% scoort. Andere faalfactoren zijn daarnaast beduidend minder vaak genoemd als belangrijkste faalfactor. Tot aan gemeenten met 50.000 inwoners komen diverse faalfactoren naar voren als belangrijkste, waarbij voor de kleine gemeenten bezuinigingen in 31% van de respondenten als belangrijkste faalfactor wordt genoemd.



## 8.10 Ontwikkelen en weerstand

### 8.10.1 Zijn de medewerkers er klaar voor?

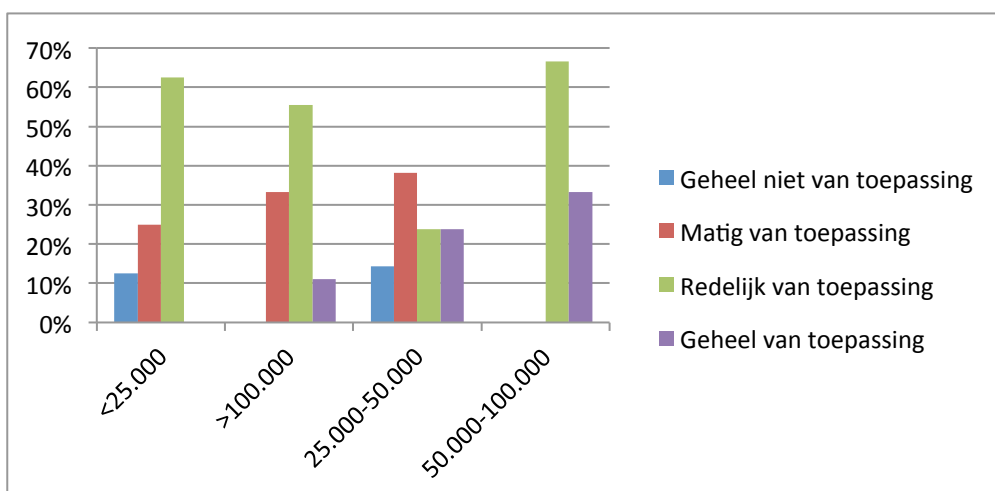
Bij dit onderdeel kon de respondent een rapportcijfer geven van 1 tot en met 10: Klaar voor de nieuwe manier van werken? 1 = totaal niet getraind, ontwikkeld of er klaar voor, 10 = over het algemeen totaal getraind, ontwikkeld en er klaar voor.



29% van de respondenten geeft voor dit onderwerp een 6 als cijfer. Daarnaast geven de respondenten aan dat voor 46% de KCC medewerkers redelijk in staat zijn deze nieuwe rol door te ontwikkelen.

### 8.10.2 KCC-medewerkers dienstverleningsprofessionals?

In hoeverre zijn KCC-medewerkers dienstverleningsprofessionals die continu werken aan de eigen ontwikkeling en daardoor in staat zijn de dienstverlening te verbeteren en de rol van het KCC bij de dienstverlening te verbreden?

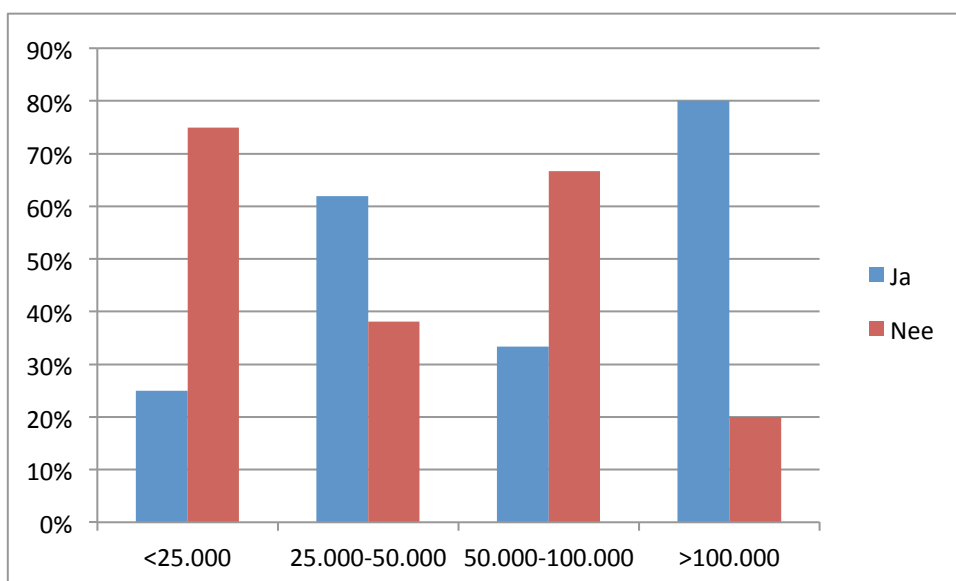
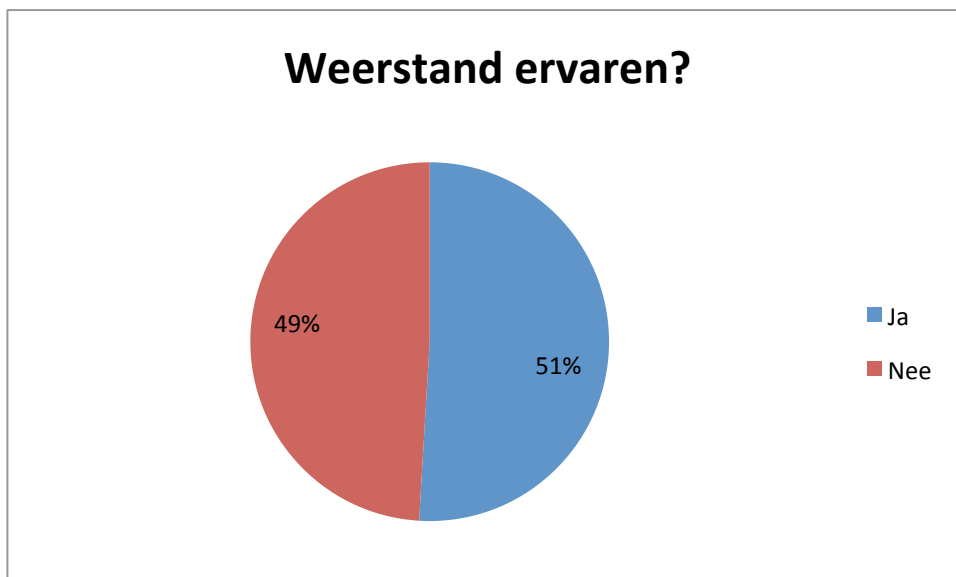


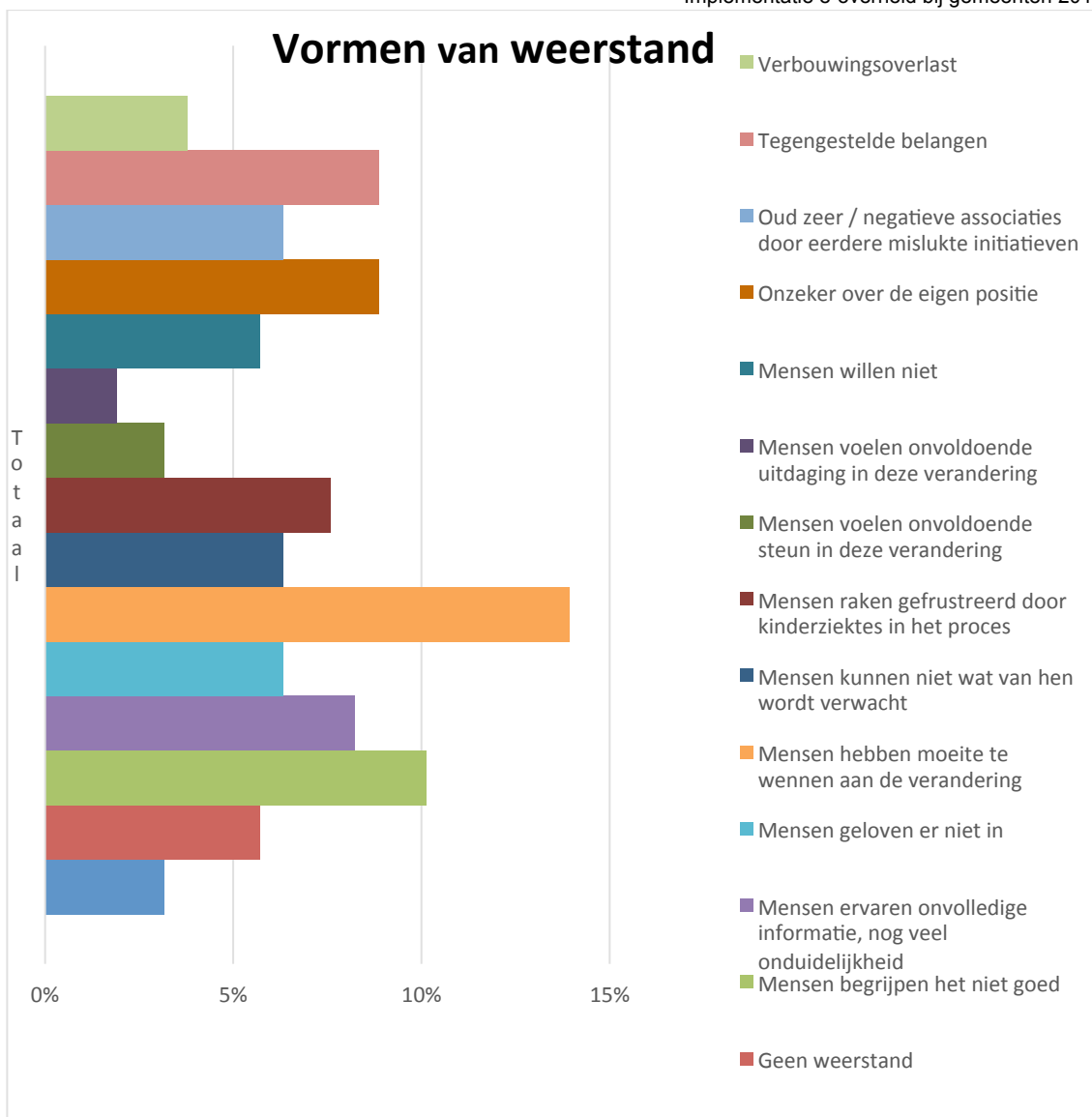
### 8.10.3 Ervaart u weerstand bij de realisatie van NUP/Antwoord©

Een kleine meerderheid (51%) van de respondenten geeft aan weerstand te ervaren, 49% ervaart geen weerstand. Bij navraag naar de redenen en argumenten voor het bestaan van weerstand komt een scala van mogelijkheden naar voren. De meest genoemde is dat medewerkers moeite hebben om te wennen aan de verandering (14%). Daarna volgt dat medewerkers het niet goed begrijpen (10%).

In 2010 scoorde 'Twijfel aan de verandering' het hoogst met als goede tweede 'De onvolledigheid van informatie'. Dat is nu beduidend minder.

Weliswaar is de verdeling wel of geen weerstand ervaren bijna fifty-fifty, in de onderverdeling op gemeentegrootte zijn er grotere verschillen herkenbaar. Weerstand wordt meer dan in de helft van de gevallen ervaren bij gemeenten tussen 25.000-50.000 inwoners en gemeenten met meer dan 100.000 inwoners, terwijl bij kleine gemeenten en gemeenten met 50.000-100.000 inwoners het ervaren van weerstand minder dan 50% scoort.

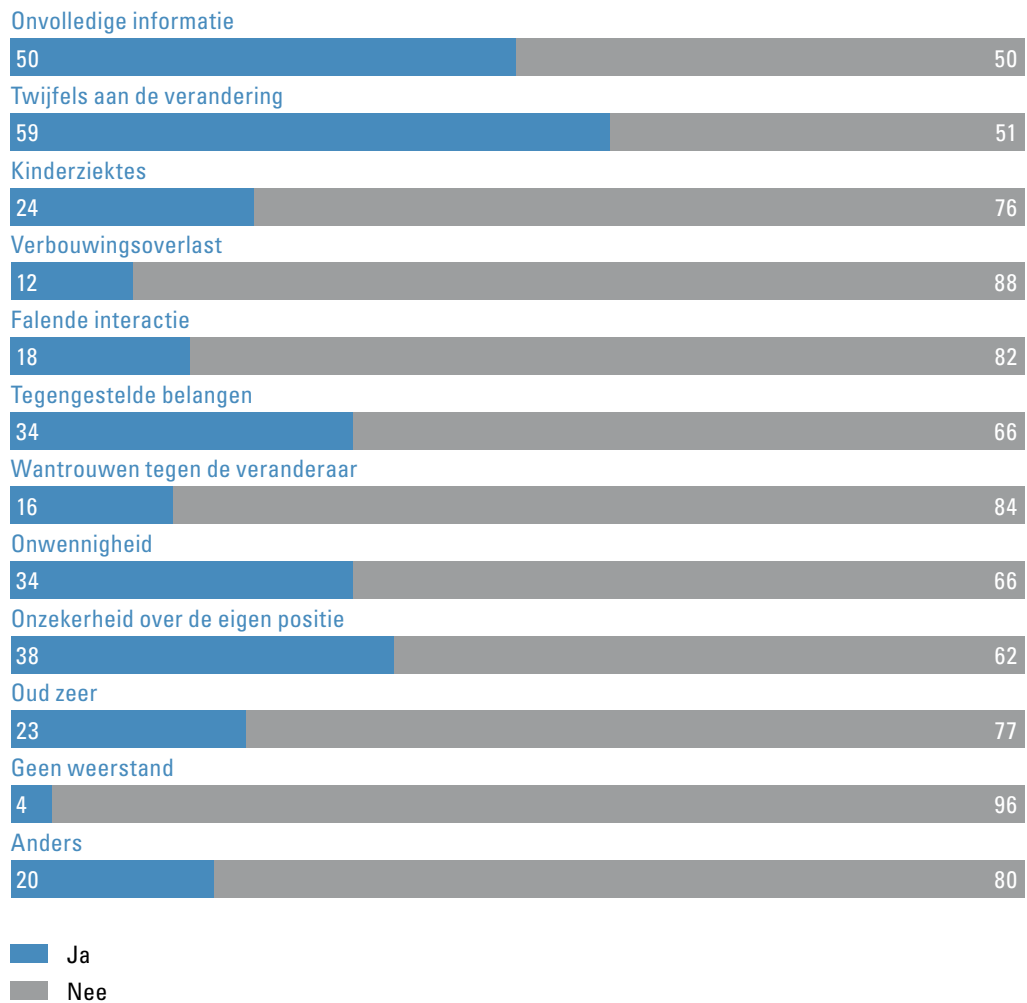




## Oorzaken van weerstand 2010

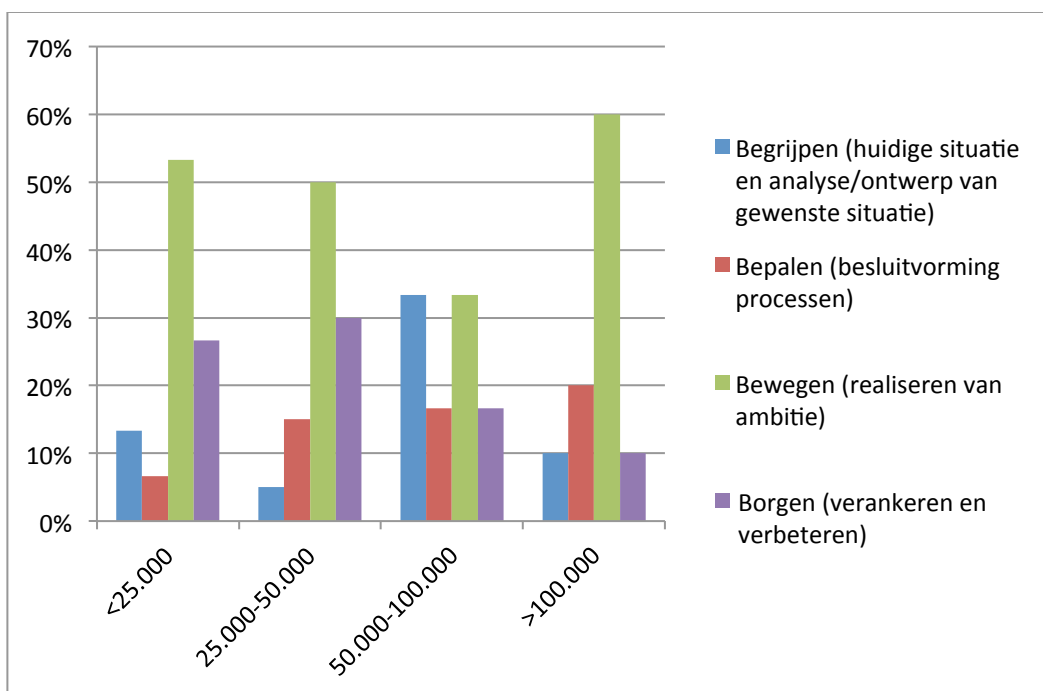
Figuur 12: Oorzaken van weerstand bij uitvoering realisatieplan

in %



**8.10.4 Waarmee worstelt u het meest wat betreft het realiseren van de resultaatverplichtingen van NUP/Antwoord ©?**

De respondenten worstelen het meest met het daadwerkelijk realiseren van de ambitie (Bewegen). Met name bij gemeenten met meer dan 100.000 inwoners komt dit in 60% van de gevallen voor. De groep gemeenten met 50.000-100.000 inwoners valt op dit onderdeel uit de toon met 33% voor het realiseren van ambitie. In deze groep speelt even zo vaak Begrijpen een belangrijke rol: een analyse van de huidige situatie en een ontwerp van de toekomstige situatie.



## 9 Status implementatie NUP-bouwstenen

Een overzicht van de geïmplementeerde NUP-bouwstenen per gemeente is te raadplegen op de KING-website 'waar staat je gemeente'. Onderdeel van deze website is de NUP-monitor: <http://www.waarstaatjegemeente.nl/monitors/nup-monitor>.

Aantal geïmplementeerde NUP Bouwstenen

