



NUP in uitvoering? Gemeenten aan de slag

STATUS REALISATIE E-OVERHEID

Telengy BV
Postbus 1270
5602 BG Eindhoven
T (040) 290 12 12
F (040) 290 12 13
E info@telengy.nl

www.telengy.nl

HOOFDSTUK 1 Urgentie



Pagina 8

Bij de totstandkoming van gemeentelijke realisatieplannen heeft het voldoen aan wettelijke verplichtingen of overeenkomsten tussen rijksoverheid en gemeenten (zoals het Nationaal Uitvoerings Programma NUP) een urgent karakter gehad. De noodzaak voor de invoering van de bouwstenen van de e-overheid was in het EGEM-i-traject bij gemeenten een belangrijke katalysator. Maar er is meer; gemeenten hebben naast landelijke verplichtingen een eigen lokale agenda. Bij de planvorming van de realisatieplannen hebben gemeenten veelvuldig de landelijke en lokale agenda in samenhang vastgelegd.

HOOFDSTUK 2 Ambitie



Pagina 20

Er zijn verschillende typen plannen gemaakt, naargelang de ambities en de startpositie van de gemeente. Opvallend was overigens dat veel gemeenten die startpositie veel rooskleuriger inschatten dan na een analyse van de stand van zaken het geval bleek te zijn.

HOOFDSTUK 3 Planning



Pagina 30

Uit de vorige hoofdstukken blijkt dat gemeenten drie belangrijke 'verander verhalen' hanteren:

1. dienstverlening en/of de inrichting van een Klant Contact Centrum (KCC);
2. zaakgericht werken en digitalisering;
3. basisregistraties en beheer van basisgegevens.

Deze verander verhalen vragen om een passende aanpak en tijdspad, een veranderstrategie die recht doet aan de duwende kracht urgentie en trekkende kracht ambitie.

HOOFDSTUK 4 Interactie



Pagina 42

Nut en noodzaak van de uitvoering van het realisatieplan zijn voldoende scherp, de toekomstige manier van werken is zo concreet mogelijk gemaakt en het beste vervoermiddel is gekozen voor de gezamenlijke reis...maar hoe vertellen we het in de organisatie, welke reacties kunnen we verwachten en gaat het wel lukken?

HOOFDSTUK 5 Leiderschap



Pagina 56

Sturing geven, voors en tegens afwegen en keuzes maken met gevolgen voor de uitvoering van het realisatieplan. Maar welke factoren leveren een bijdrage aan een succesvol realisatieplan en welke hobbels zijn beter te mijden?

OVERZICHT INHOUD HOOFDSTUKKEN

Kennisoverdracht door Telengy

Telengy adviseert en ondersteunt uw organisatie in de uitvoering en het verbeteren van de bedrijfsvoering en dienstverlening. Het werkgebied van Telengy is heel Nederland. De meeste klanten van Telengy zijn lokale overheden en andere overheidsorganisaties. We slaan graag met u de handen ineen en maken van ideeën plannen en van plannen realiteit. Telengy is gewoon dóen.

Kennispartner voor gemeenten

Telengy voelt zich zeer betrokken bij de publieke zaak en vanuit deze betrokkenheid investeren we veel in ontwikkelingen zoals de e-overheid. Via onze relaties met vele landelijke en gemeentelijke partijen zijn we betrokken bij de ontwikkelingen binnen de (lokale) overheid. De kennis die wij hierbij opdoen, delen wij met gemeenten. Dit doen wij vanuit de gedachte dat door kennis te delen meer kennis wordt verkregen. Deze verrijkte kennis biedt de mogelijkheid om over de grenzen van een vraagstuk heen te kijken. Hierdoor ontstaat een beter inzicht en overzicht in gemeentelijke vraagstukken.

Kennispartner INK

INK Het INK werkt samen met een aantal kennispartners die ervaring hebben met de toepassing van het INK-managementmodel. Telengy is kennispartner van INK en werkt zo mee aan de ontwikkeling van het INK-gedachtegoed.

De overheid is constant bezig met veranderingen. Dit vergt vernieuwende ideeën en herbezinning op de rol en opgaven van de overheid. Het INK-managementmodel biedt onze klanten kaders waarmee de organisatie naar zichzelf en naar haar stakeholders leert kijken.

KENNISOVERDRACHT DOOR TELENGY

Verbinders in de e-overheid



Adviseurs van Telengy ondersteunen veelvuldig gemeenten bij de invoering van de e-overheid. Deze verbinders in de e-overheid zijn gecertificeerd door de Stichting e-Certificering Overheid. De stichting zorgt voor een onafhankelijke certificering voor de implementatie van de e-overheid. De stichting is voortgekomen uit het ICTU-programma EGEM-i teams. Telengy neemt deel aan de Raad van Advies van de stichting.

Gewoon doen

Onze filosofie van 'gewoon doen' slaat op onze pragmatische, realistische en resultaatgerichte aanpak. Dus geen dikke theoretische rapporten, maar praktische en direct toepasbare adviezen en oplossingen. Oplossingen waarmee u vervolgens daadwerkelijk zelf verder kunt.

Maatschappelijk betrokken

Maatschappelijke betrokkenheid zit bij Telengy in de genen. Wij zorgen er al vele jaren voor om naast het behalen van winst ook een bijdrage te leveren aan maatschappelijke doelen. Telengy gelooft in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO). Wij hebben onze bedrijfsvoering en cultuur daarop ingericht. Telengy is ervan overtuigd dat mensen willen werken voor een bedrijf dat verder kijkt dan winst alleen.

NUP in uitvoering? Gemeenten aan de slag

STATUS REALISATIE E-OVERHEID

INHOUD

Voorwoord	4	4. INTERACTIE	42
Inleiding	6	Wachten is ook een kunst	
1. URGENTIE	8	Interview gemeente Schiedam	50
Dienstverlening is bestuurlijk belangrijk, maar...		Interview gemeente Giessenlanden	52
Interview gemeente Gouda	14	Interview gemeente Venlo	54
Interview gemeente Sneek	16	5. LEIDERSCHAP	56
Interview gemeente Waalwijk	18	Makelaar in succes- en faalfactoren	
2. AMBITIE	20	Interview Wim Fluks	62
Een onomkeerbare impuls geven aan de e-overheid		Interview gemeente Loon op Zand	64
Interview gemeente Almere	24	Interview gemeente Genneep	66
Interview gemeente Eersel	26	EPILOOG	68
Interview gemeente Kerkrade	28	De plannen zijn klaar, uitvoering is nu het credo	
3. PLANNING	30	Voetnoten	72
Willens en wetens een brug tussen 'verhaal' en 'proces'		Figurenlijst	73
Interview gemeente Deurne	36	Literatuurlijst	74
Interview gemeente Sittard-Geleen	38		
Interview Henk Spaan	40		

Voorwoord

Een overheid die betere dienstverlening levert aan burgers en bedrijven, efficiënter werkt, minder regels nodig heeft en niet naar de bekende weg vraagt. Een andere manier van (samen) werken en een betere inzet van ICT moesten hiervoor gaan zorgen. Voor de ‘happy few’ is dit de e-overheid gaan heten.

Ruim vier jaar geleden is aan EGEM-i teams de uitdagende opdracht gegeven om gemeenten in beweging te krijgen. Niet door zelf de uitvoering ter hand te nemen, maar door gemeenten te helpen een alomvattend realisatieplan te maken. Tijdens de planvorming heeft Telengy gemeenten mogen begeleiden bij het maken van 103 EGEM-i realisatieplannen en 47 NUP-plannen (Nationaal Uitvoerings Programma).

Nu sinds 1 januari 2010 EGEM-i teams grotendeels is opgegaan in het Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten (KING) is de vraag gelegitimeerd of deze aanpak gewerkt heeft. Wat staat er in al die realisatieplannen? Welke thema's staan centraal? Werken gemeenten eraan? En leidt het tot resultaat?

Deze vragen kwamen voor Telengy in een nog actueler licht te staan toen de NUP-review ‘Wederzijdse gijzeling in machteloosheid, of de As van het Goede?’ publiekelijk bekend werd. In deze gateway-review wordt gesteld dat ondersteuning bij de implementatie van de NUP-bouwstenen onontbeerlijk is bij gemeenten die dat niet zelf kunnen (dat is het merendeel). Zonder deze ondersteuning zal de e-overheid zeker niet binnen tien jaar gerealiseerd zijn, aldus het reviewteam onder leiding van mr. A.W.H. Docters van Leeuwen.

Maar welke groep gemeenten kan de NUP-bouwstenen niet zelfstandig implementeren? Wat voor ondersteuning is dan nodig? Samen met de onduidelijke status van de voortgang van de realisatieplannen voldoende vragen die een antwoord behoeven. Telengy heeft het initiatief genomen onderzoek te doen bij gemeenten naar de status van de uitvoering van de realisatieplannen.

We hebben dit onderzoek via drie sporen ingericht. Allereerst hebben we de gemeentesecretarissen en e-coördinatoren van alle 431 gemeenten uitgenodigd antwoord te geven op een digitale vragenlijst. Uiteindelijk hebben we 126 beantwoorde vragenlijsten ontvangen. Daarnaast hebben we dertien gemeenten en twee EGEM-i regieadviseurs bereid gevonden mee te werken aan een diepte-interview. Wat ons opviel, is dat deze interviews in alle openheid plaatsvonden. Inhoudelijk werd uitvoerig gesproken over successen en mislukkingen, maar vooral ook over de achterliggende oorzaken. In deze uitgave kunt u van elk interview een korte weergave vinden. Tot slot hebben we 150 EGEM-i realisatieplannen en NUP-plannen tot in detail bestudeerd. Op basis van deze bureaustudie zijn conclusies geformuleerd die we vervolgens hebben gestaafd aan nog eens 19 realisatieplannen, evenredig verdeeld in grootte van de gemeente volgens de CBS-indeling van inwoneraantal.

Deze uitgave geeft op hoofdlijnen inzicht in de voortgang van de e-overheid bij gemeenten. Daarnaast biedt de publicatie inzicht in de lokale ambities en het urgentiebesef bij gemeenten, succes- en faalfactoren en oorzaken van mogelijke weerstand, maar ook inzicht hoe gemeenten momenteel met deze materie omgaan.

Uitgebreide onderzoeksresultaten zijn beschikbaar via www.telengy.nl.

Telengy wenst u veel leesplezier.

Inleiding

Veranderen is mensenwerk. Een plan, visie of ambitie kan nog zo mooi op papier staan, als de mensen die het tot leven moeten wekken zich er niet aan kunnen verbinden, blijft het bij papier. Een nieuw ingerichte organisatie met oud gedrag blijft de oude organisatie. Maar als veranderaars bewust investeren in ‘de menselijke factor’, kunnen alle betrokkenen van de top tot aan de werkvloer worden gestimuleerd om zich te verbinden aan de verandering. Alleen dan kan de verandering slagen en kunnen de prestaties van de organisatie, waar dat nodig is, daadwerkelijk verbeteren.

Verbinding is een sleutelwoord in organisatieverandering. Iemand die zich heeft verbonden begrijpt de verandering, is in staat het gedrag te tonen dat erbij hoort en neemt verantwoordelijkheid voor zijn rol erin. Het is goed te beseffen dat verbinding een ‘eindstation’ is waarvoor geen garanties bestaan dat het bereikt wordt. Eraan vooraf gaat een grillig proces waarin natuurlijke menselijke reacties als ontkenning, weerstand en zelfonderzoek elkaar afwisselen en die de veranderaars behoorlijk op de proef kunnen stellen. Het in woord en daad erkennen dat deze reacties erbij horen is cruciaal om ze op te vangen en door te werken.

Als veranderkundige heb ik talloze veranderingsprocessen in overheid en bedrijfsleven begeleid en ik heb mijn inzichten vastgelegd in het boek ‘Hoe krijg je ze mee?’ Daarin onderscheid ik vijf krachten om een verandering te laten slagen:

- 1 **Urgentie:** in hoeverre is bij de doelgroep helder waarom dit veranderingsproces noodzakelijk is en levert dit urgentiegevoel voor hen voldoende ‘duwende kracht’ op om de huidige situatie te verlaten?
- 2 **Ambitie:** is er een visie die de doelgroep een gevoel voor richting geeft waar het heen gaat, waarbij duidelijk en concreet wordt wat de verandering voor hen betekent?
- 3 **Planning:** is er een bij de doelgroep passende aanpak en tijdpad gekozen?
- 4 **Interactie:** wordt de doelgroep in een optimale mix van mondeling tweerichtingsverkeer en schriftelijke communicatiemiddelen blootgesteld aan de verandering?

5 Leiderschap: worden de top en het middenmanagement voldoende in stelling gebracht om zich te verbinden aan de verandering en ‘hun mensen’ te betrekken en te bereiken?

Het is een onverbreeklijk onderdeel van de vijfde kracht leiderschap dat veranderaars op gezette tijden reflecteren over waar het veranderingsproces staat in het bereiken van haar doelen. Dan kan duidelijk worden welke factoren helpen en hinderen, zodat tijdig bijsturing mogelijk is. Volgens mij levert Telengy met dit onderzoek aan die reflectie een uitstekende bijdrage. Met de Telengy-adviseurs heb ik vele mooie gesprekken mogen voeren en ervaringen mogen uitwisselen over veranderingsprocessen in publieke organisaties. Ik heb Telengy leren kennen als een bureau dat veranderingen echt ‘gedaan wil krijgen’ met volle aandacht voor de menselijke factor en met een groot hart voor de lokale publieke zaak.

Ik wens de lezer veel reflectie toe bij het lezen van dit onderzoek en veel succes met het laten slagen van de veranderingen in de eigen gemeentelijke organisatie.

Annemarie Mars

Annemarie Mars (1968) studeerde bestuurskunde en politicologie aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Vanaf 1993 is ze werkzaam als organisatieadviseur en vanaf 2000 opereert ze onder de naam *For a change* als zelfstandig veranderkundig adviseur, begeleider en coach. Ze ondersteunt managers en adviseurs bij het realiseren van verandering en het ontwikkelen van leiderschap. Organisaties waar professionals werken, hebben haar bijzondere interesse. Annemarie rekent organisaties in onder andere

het hoger onderwijs, de (rijks)overheid, de zorg, justitie en politie en de zakelijke dienstverlening tot haar klantenkring.

Annemarie is auteur van ‘Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen’, dat in 2007 door een jury van hoogleraren en top HR-managers werd bekroond met de GIDS-prijs. In 2010 verscheen haar tweede boek ‘Jongleren met Loyaliteiten, het veelzijdige krachtenveld van de middenmanager’.

1



'Urgentie, de duwende kracht die de verandering op weg kan helpen, is een weinig benutte kracht in veranderingen. Veel veranderingen starten als een plicht of als een wens. Het ook in die veranderingen expliciteren en benutten van het onderliggende probleem kan veel kracht uitoefenen.'

Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen.



URGENTIE

Dienstverlening is bestuurlijk urgent, maar...

Urgentiebesef door landelijke en lokale agenda

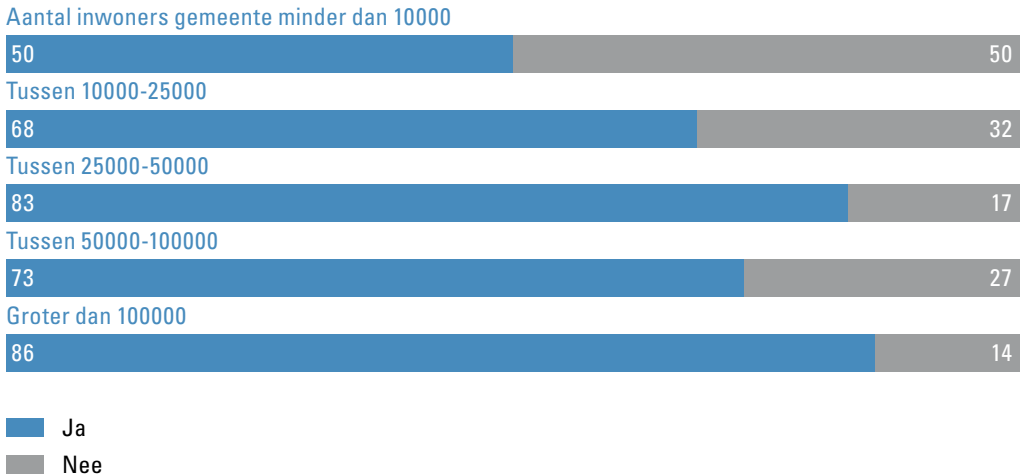
Bij de totstandkoming van gemeentelijke realisatieplannen heeft het voldoen aan wettelijke verplichtingen of overeenkomsten tussen rijksoverheid en gemeenten (zoals het Nationaal Uitvoerings Programma NUP) een urgent karakter gehad. De noodzaak voor de invoering van de bouwstenen van de e-overheid was in het EGEM-i traject bij gemeenten een belangrijke katalysator. Maar er is meer; gemeenten hebben naast landelijke verplichtingen een eigen lokale agenda. Bij de planvorming van de realisatieplannen hebben gemeenten veelvuldig de landelijke en lokale agenda in samenhang vastgelegd.

Dienstverlening in coalitieprogramma

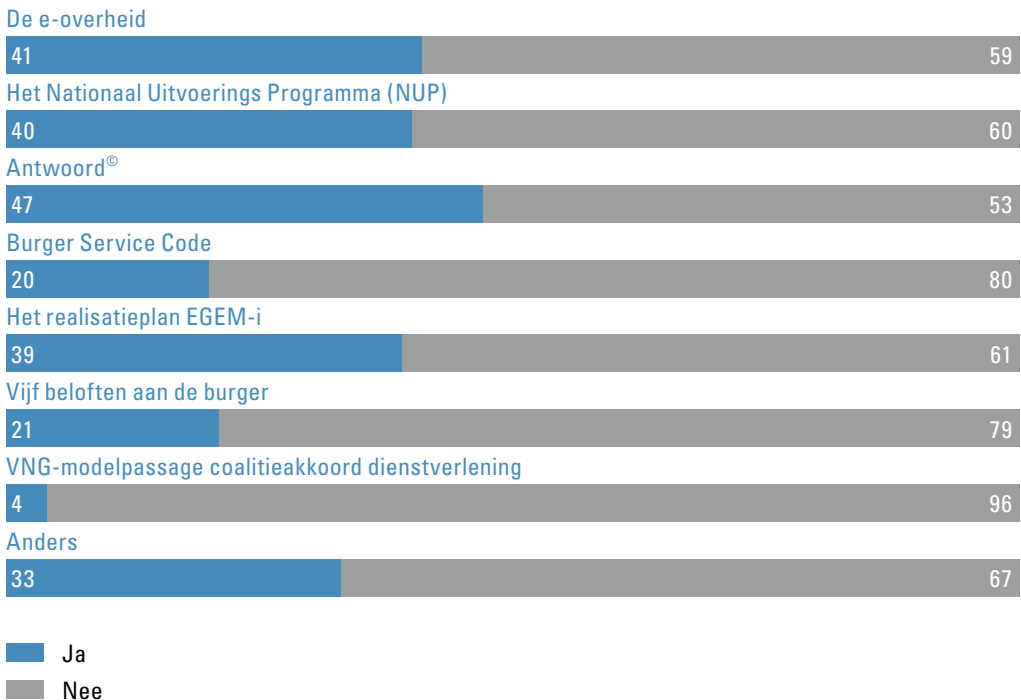
Het belangrijkste thema in de realisatieplannen is dienstverlening¹. Uitvoering van de realisatieplannen wint aan slagkracht als het ook een plaats heeft gekregen in de bestuurlijke plannen voor de komende vier jaar. Uit het onderzoek blijkt dat bijna driekwart van de gemeenten dienstverlening als onderwerp heeft opgenomen in het coalitiebeleidsprogramma (zie figuur 1). Daarbij valt op dat slechts de helft van de kleine gemeenten (tot 10.000 inwoners) dienstverlening heeft opgenomen in het coalitieprogramma, terwijl in ruim acht van de tien gemeenten met 25.000 tot 50.000 inwoners en boven 100.000 inwoners dienstverlening is vastgelegd in de coalitie.

Hoe concreter dienstverlening is uitgewerkt in de bestuurlijke programma's, des te meer zal de noodzaak of urgentie als duwende kracht gaan fungeren. Gemeenten hebben daarbij veelvuldig gebruik gemaakt van reeds bestaande uitwerkingen (zie figuur 2). In bijna de helft van de gevallen gebruiken gemeenten Antwoord[®], maar ook de e-overheid, het realisatieplan EGEM-i en het NUP worden veel gebruikt. Wat verder opvalt is dat de VNG-modelpassage over dienstverlening door ruim 4% van de gemeenten gebruikt wordt voor het coalitieprogramma, terwijl juist deze modelpassage een resultaat is van intensieve samenwerking tussen ongeveer 100 lokale bestuurders².

Figuur 1: Dienstverlening opgenomen in coalitieprogramma in %



Figuur 2: Invulling dienstverlening in coalitieprogramma? in %





Zelfstandig implementeren NUP-bouwstenen

Bij de uitvoering van het EGEM-i realisatieplan en de implementatie van de NUP-bouwstenen speelt tevens een rol in hoeverre gemeenten zelf in staat zijn de uitvoering ter hand te nemen.

In de NUP-review³ stellen de onderzoekers het volgende vast: ‘Ondersteuning bij de implementatie van de bouwstenen bij gemeenten die dat niet zelfstandig kunnen (dat is het leeuwendeel) is absoluut onontbeerlijk. Het reviewteam wil u nogmaals wijzen op de enormiteit van deze uitdaging. Die hulp moet niet lijken op de i-teams, die immers alleen op bestuurlijk gebied actief waren; er moeten nu mensen echt hands-on de implementaties komen ondersteunen. Daarvoor, meent het reviewteam, zijn honderden mensjaar nodig. Wanneer niet heel sterk op deze ondersteuning wordt ingezet zal het verplichte gebruik van de basisregisters, maar ook de terugmelding en het echt gaan gebruiken van de componenten van het NUP in dienst van verbetering van de dienstverlening, zeker niet binnen tien jaar gerealiseerd zijn.’

Uit het onderzoek blijkt dat bijna vier op de tien gemeenten niet in staat is de bouwstenen van het NUP zelfstandig te implementeren (zie figuur 3). Ongeveer driekwart van de grote gemeenten (50.000 inwoners en meer) geven aan de implementatie wel zelfstandig aan te kunnen. Gemeenten met minder dan 50.000 inwoners hebben aanzienlijk meer moeite

Figuur 3: Zelfstandig implementeren bouwstenen NUP

in %

Aantal inwoners gemeente minder dan 10000



Tussen 10000-25000



Tussen 25000-50000



Tussen 50000-100000



Groter dan 100000



de implementatie van de NUP-bouwstenen zelfstandig uit te voeren. De gemeenten die niet zelfstandig het Nationaal Uitvoerings Programma kunnen implementeren, hebben vooral behoefte aan ondersteuning op het gebied van processturing, uitvoering van de NUP-projecten, projectmanagement en bij veranderkundige aspecten (zie figuur 4).

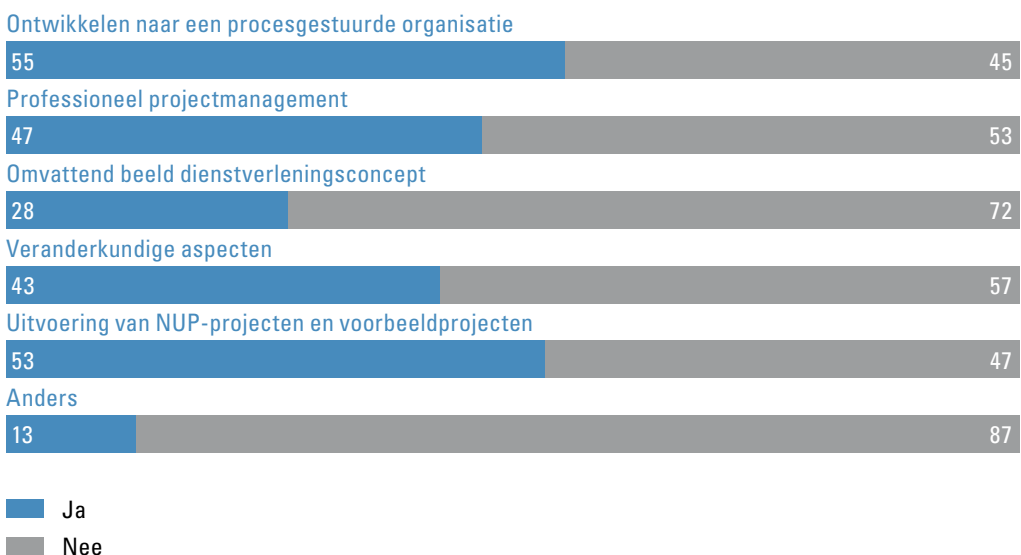
Financiering als indicator urgentie

De beschikbaarheid van budgetten is ook een indicatie van de mate van urgentie. Vooral in de huidige economische crisis is financiering een goede graadmeter of de noodzaak voor de uitvoering van het EGEM-i realisatieplan in lijn is met de beschikbare middelen. Weliswaar geeft bijna de helft van de gemeenten aan dat de gereserveerde budgetten onder druk staan, tevens blijven de budgetten voor 2011 in 85% van de gemeenten gehandhaafd. Bij die gemeenten waar de budgetten wel gedaald zijn, blijft het merendeel beperkt tot een daling tussen 0-25% (zie figuur 5).

De budgetten en kredieten van gemeenten voor de uitvoering van het EGEM-i realisatieplan zijn slecht vergelijkbaar. Wel is inzichtelijk geworden dat ongeveer 50 gemeenten ruim 60 miljoen euro gereserveerd hebben voor de uitvoering van de plannen voor de periode 2010-2011.

Figuur 4: Soort ondersteuningsbehoefte

in %





Matige uitvoering is goed nieuws?

Dienstverlening kan daadwerkelijk een duwende kracht worden voor gemeenten, maar daarbij valt op dat de uitvoering nog niet ideaal verloopt. Zo zijn er op peildatum 22 mei 2010 slechts 50 gemeenten aangesloten op de landelijke voorziening Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG), een NUP-bouwsteen met een oorspronkelijke realisatiedatum van 1 juli 2009.⁴ Ook is de invoering van de Wabo onlangs voor de derde keer uitgesteld, ditmaal tot 1 oktober 2010.⁵

Vier op de tien gemeenten is zelfstandig niet in staat de NUP-bouwstenen te implementeren en de NUP-review geeft aan dat invoering in het huidige tempo zeker tien jaar vergt. Veranderkundig gezien is dit alles goed nieuws. Deze dreigende uitvoeringscrisis krijgt meer en meer urgentie en geeft daarmee extra duwkracht aan de uitvoering van de realisatieplannen en de NUP-bouwstenen. Zo is de veranderbereidheid bij gemeenten die een ruime voldoende scoren op dienstverlening beduidend minder groot; veranderen onder het mom van 'het kan altijd beter' geeft slechts beperkte duwkracht. Bestuurlijke buikpijn daarentegen omdat we landelijk en lokaal niet in staat zijn de uitvoering succesvol te laten verlopen, kan wel eens het juiste zetje in de goede richting worden.

Figuur 5: Staan de gereserveerde budgetten onder druk?

in %



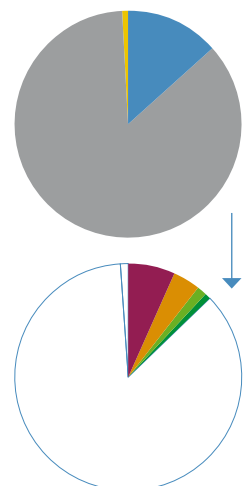
- Ja
- Nee

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%)



'Zichtbare resultaten motiveren'

REKENKAMERONDERZOEK BRENGT SCHERPTE IN DIGITALE DIENSTVERLENING

Urgentie

Gouda staat voor een grote financiële opgave. Er is een nieuw bestuur; er zijn drie wethouders vertrokken. De begroting voor 2010 van de Gemeente Gouda is sluitend, maar dit is niet zonder slag of stoot gegaan. Met name op de interne organisatie van de gemeente wordt bezuinigd. In deze bezuinigingsopgave is de nadruk op (e-)dienstverlening weliswaar over-eind gebleven, maar het totale perspectief is verkleind. ICT wordt gezien als instrument om efficiency te verhogen en dienstverlening te verbeteren. Rekvelde: 'Het motiveert als aansprekende resultaten op ICT-gebied zichtbaar zijn.'

Nieuwbouw

Gouda krijgt een nieuw te bouwen Huis van de Stad. Dit nieuwe stadhuis wordt 'een klantgericht knooppunt van gemeentelijke diensten en activiteiten'. Met de nieuwbouw wordt de dienstverlening aan de burgers, bedrijven en instellingen verbeterd doordat bijna alle dien-

sten straks op één locatie zitten. Het is dé plek waar burgers en de gemeente Gouda samenwerken en elkaar ontmoeten. De bouw start in 2010 en de deuren gaan in 2012 open. In het Huis van de Stad gaan we anders werken. Het dienstverleningsconcept en de besturingsfilosofie zijn doorontwikkeld en principes als digitaal werken, de klant centraal stellen e.d. zijn hierin meegenomen. 'We hebben als grote gemeente onze digitale dienstverlening goed op orde en we hebben ook actief meegedaan aan Antwoord[®]. Er wordt aan klantenonderzoek gedaan en programma's als basisregistraties, deregulering en e-dienstverlening staan bij ons goed in de steigers,' aldus Berend van der Ploeg.

Leiderschap

'Binnen het MIVOP (Meerjaren Investeringsprogramma ICT) hebben we gekozen voor een indeling in thema's. Het thema automatisering is er één van. De thema's vormen de kapstok voor de onderliggende projecten. Per thema

GEMEENTE GOUDA

Berend van der Ploeg

Directeur bedrijfsvoering

Paul Rekveld

Afdelingshoofd I&A

is een themamanager aangesteld die verantwoordelijk is voor de dagelijkse aansturing van het thema. Hierover stemt de themamanager periodiek af met de themasponsor. Deze sponsors zijn MT-leden.' Van der Ploeg: 'Op die manier geven we invulling aan het leiderschap dat nodig is om dergelijke complexe programma's tot een goed einde te brengen.'

Rekenkameronderzoek

De Rekenkamer heeft afgelopen jaar een onderzoek uitgevoerd naar het beleid van de gemeente Gouda op het gebied van de elektronische overheid, de verwachte ontwikkeling van de digitale dienstverlening en de sturende en controlerende rol van de raad. De rol van de raad bij de digitale dienstverlening heeft zich beperkt tot het beschikbaar stellen van de benodigde budgetten. De raad heeft niet de gelegenheid gecreëerd of gekregen om specifieke beleidsdoelen en ambities vast te leggen.

Paul Rekveld:

'Werken aan betere dienstverlening is een opgave voor alle managers en medewerkers van de gemeente Gouda.'

Het is onduidelijk of de raad actief stuurt op digitale dienstverlening. De rekenkamer heeft de raad dan ook aanbevolen om voor de raadsperiode 2010-2014 een nieuw beleidsplan vast te stellen. Hierin moeten de ambities zodanig zijn verwoord dat de resultaten kunnen worden getoetst.

Voorbeeldgemeente

Gouda is nu een best-practice-gemeente als het gaat om het KlantContactCentrum. Dit centrum is bedoeld om burgers en bedrijven met vragen nog beter van dienst te zijn. Het follow-up-onderzoek over het functioneren van het KCC gaat in 2010 van start.

'Fusie bepaalt prioriteit project, voor of na 1 januari 2011'

KRACHTIG PROGRAMMAMANAGEMENT NODIG VOOR UITVOER REALISATIEPLAN

Ambitie

Sneek heeft stevige ambities als het gaat om dienstverlening. Tijdens het opstellen van het realisatieplan bleek al snel dat er veel initiatieven lopen op de diverse afdelingen en dat juist het realisatieplan de samenhang van alle activiteiten inzichtelijk kon maken. Opvallend was ook alle 'spontane' samenwerking tussen afdelingen op verschillende projecten met als thema dienstverlening.

Fusie

De gemeente Sneek gaat per 1 januari 2011 over in de gemeente Súdwest Fryslân; de voorbereidingen hiervoor zijn in volle gang. Dat doet natuurlijk wat met de organisatie. Medewerkers worden geplaatst op een nieuwe functie of solliciteren op een functie die ze ambiëren. Zowel medewerkers als leden van het managementteam zitten in diverse tijden energierovende werkgroepen om de fusie straks zo soepel mogelijk te laten verlopen.

Verbunt: 'De vraag is: Wat wil Sneek op het gebied van dienstverlening tot 2011 nog ontwikkelen?'

Ambities moeten worden gemanaged, juist de samenhang binnen de projecten levert de meerwaarde. Door de druk van de fusie is slechts een kleine groep uitvoerenden met passie voor dienstverlening nog bewust met de uitvoering van het realisatieplan bezig. Bij de directie is men zich onvoldoende bewust van hun eigenaarschap van de uitvoering van het realisatieplan.



GEMEENTE SNEEK

Henk Verbunt

Hoofd afdeling Facilitaire Zaken van de gemeente Sneek en als projectleider de belangrijkste trekker en opsteller van het realisatieplan dat begin dit jaar is afgerond.

Henk Verbunt:

'Door de op handen zijnde fusie raakt het realisatieplan op de achtergrond.'

Samenhang is hard nodig

Er is een bewuste splitsing gemaakt tussen projecten die nog wél worden uitgevoerd en projecten die moeten wachten tot de nieuwe gemeente Súdwest Fryslân een feit is. Verbunt 'De voorbereidingen zijn in volle gang, maar de echte veranderingen komen pas in 2011. Ik ben bang dat dit een vertraging gaat opleveren waar we te weinig op bedacht zijn.

Er zijn te weinig duwende en trekkende veranderkrachten actief in de verschillende projecten. Het ontbreekt nu gewoon aan programmamanagement.'

'De organisatie zit in een zeer dynamische periode, een periode vol veranderingen. Niet iedereen vindt dat een avontuur. Veel medewerkers 'dealen' met de onzekerheid door te focussen op de dagelijkse activiteiten. Een logische reactie misschien, maar die komt de samenwerking en het procesmatig werken niet ten goede. Dit heeft directe gevolgen voor de uitvoering van het realisatieplan.'

‘Intrek nieuwe gemeentehuis geeft direct nieuw elan’

WETTELIJK VERPLICHTE PROJECTEN HEBBEN HOOGSTE PRIORITEIT

‘In Waalwijk hebben we er voor gekozen om ons nu te focussen op het voldoen aan de wettelijke verplichting en het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Dat zijn overigens stuk voor stuk projecten die de dienstverlening verbeteren. Dienstverlening heeft in het nieuwe coalitieakkoord geen prominente plek heeft gekregen. Wel is de uitspraak gedaan dat de bezuinigingen niet ten koste mogen gaan van de dienstverlening. Eén van de wethouders is als bestuurlijk opdrachtgever nauw betrokken bij de bewaking van het EGEM-traject. In de realisatie van ons prachtige nieuwe Stadhuis is ook rekening gehouden met verbetering van de dienstverlening en het realisatieplan.’

Van Geffen: ‘Naast de wettelijke verplichtingen willen we vooral de bedrijfsvoering optimaliseren, dit komt namelijk de dienstverleningsprocessen ten goede.’

Winst van de verhuizing

Met de recente verhuizing naar een nieuw gemeentekantoor is direct resultaat geboekt op het gebied van de dienstverlening. In het nieuwe gemeentekantoor zijn drie verschillende loketten geïntegreerd tot één loket en Waalwijk is nu vanuit het KCC-gedachtegoed aan het doorontwikkelen.

‘Ondanks dat we de afgelopen jaren gekort zijn op de ICT-budgetten, zie ik de midoffice als een belangrijke schakel in het optimaliseren van de bedrijfsvoering en de dienstverlening. We trekken een periode van enkele jaren uit voor het organiseren en inregelen hiervan. Ondertussen zijn we druk doende met het gemeentebreed gebruik van het DMS, het optimaliseren van de vergunningverleningsprocessen in het kader van de Wabo, de verplichte basisregistraties en binnenkort gaan wij live met onze geheel vernieuwde website.’ Van Geffen: ‘Een belangrijke stap daarnaast is ook dat het vakmanschap van de medewerkers wordt geoptimaliseerd.’

GEMEENTE WAALWIJK

Patrice van Geffen

Directeur bedrijfsvoering en dienstverlening in de gemeente Waalwijk. Patrice van Geffen heeft de rol van voorzitter van de regiegroep dienstverlening en is lid van de stuurgroep.

Patrice van Geffen:

‘Praktische ondersteuning vanuit het rijk als een soort ‘wasstraat’ aanbieden, zodat alle facetten van een goede implementatie aan bod komen.’

Met een optimale kennis en vakmanschap gaan de medewerkers denken in de letter van de wet in plaats van het blind volgen van de wet. Het echt meedenken met de klant blijft een belangrijk aandachtspunt.’

‘Het blijft lastig om de gehele organisatie te bereiken en te betrekken bij de EGEM projecten. Soms trekken slechts enkele personen de kar. Desondanks zitten we redelijk op schema met de uitvoering en zijn de bestuurlijk geaccordeerde budgetten overeind gebleven.’

Voorbeeldfunctie van het rijk

‘Ik vind dat de rijksoverheid een voorbeeldfunctie zou moeten vervullen. We worden geconfronteerd met veel vertragingen aan die kant en ik ervaar weinig afstemming tussen de verschillende programma’s. In onze organisatie hebben we behoefte aan praktische ondersteuning, met name voor de implementaties van bijvoorbeeld de NUP-bouwstenen. Misschien kunnen we ook de burgerlijke stand afschaffen?’



2

'Ambitie is een trekkende kracht die ervoor kan zorgen dat de doelgroep een gevoel voor richting heeft. Mensen kunnen zich beter verbinden aan een verandering als concreet is hoe hun werk eruit zal gaan zien. Hoe meer concreet en aantrekkelijk deze ambitie wordt gemaakt, hoe meer trekkende kracht er kan ontstaan.'

Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen.



AMBITIE

Een onomkeerbare impuls geven aan de e-overheid

Er zijn verschillende typen plannen gemaakt, naargelang de ambities en de startpositie van de gemeente. Opvallend was overigens dat veel gemeenten die startpositie veel rooskleuriger inschatten dan na een analyse van de stand van zaken het geval bleek te zijn.

Multi-projectplan

Een beperkt aantal plannen kan getypeerd worden als multi-projecten-plannen. Alle door de rijksoverheid benoemde projecten, aangeduid als e-overheidsvoorzieningen of NUP-bouwstenen, zijn op een rij gezet, in prioriteit, doorlooptijd, en investering. Voldoen aan de wettelijke eisen is veelal de drijfveer van deze plannen. Als grootste risico is veelal de beschikbaarheid van capaciteit en de focus op de projecten genoemd.

Beheersingsplan

Een iets groter aantal plannen kan getypeerd worden als beheersingsplannen. Hierin zijn eveneens de e-overheidsvoorzieningen vertaald naar een lokale aanpak; wat eraan is toegevoegd, is de borging. Er is aandacht voor de structurele effecten van de projectresultaten zoals gegevensbeheer, beheer van de informatie op de website, het verwerken van digitale aanvragen. Door gebruik te maken van de plateauplanning die EGEM-i heeft ontwikkeld, sluiten deze plannen vaak nauw aan op de bedrijfsvoering van de gemeente. Juridische, financiële en personele aspecten zijn uitgewerkt in de plannen en er is aandacht voor draagvlak, vaak via een veranderaanpak. Als grootste risico is veelal ook draagvlak en betrokkenheid genoemd; als maatregel hierop de inzet van communicatiemiddelen.

Dienstverleningsplan

Ruim zestig procent van de realisatieplannen neemt de eigen ambities op het gebied van dienstverlening als doelstelling, en benut de e-overheidsvoorzieningen als instrument om die doelen te bereiken.

Vaak komen die ambities uit coalitie- en collegeprogramma's: dienstverlening en de e-overheid zijn steeds meer een politiek relevant thema gebleken. In veel van deze plannen is een bestaande, of in het EGEM-i traject geformuleerde visie op dienstverlening opgenomen.

Het realisatieplan biedt een doorkijk op de gewenste dienstverlening, de daarvoor gevraagde organisatieontwikkeling en de investering in e-overheidsvoorzieningen en andere instrumenten om die ontwikkeling tot stand te brengen. In sommige plannen is daarbij ook aandacht voor de beheersmatige aspecten; andere plannen zijn beperkt tot een beschrijving van de invoeringsprojecten.

Als voornaamste risico voor deze plannen is vaak het realiteitsgehalte van de ambitie genoemd, alsmede de 'mens'-factor: het invoeren van ICT heeft alleen zin als medewerkers er gebruik van willen en kunnen maken. Het is een verkeerde gedachte om een hiërarchie in de typen plannen aan te brengen, of er conclusies van 'goed' of 'slecht' aan te hangen.

Waar het om draait is of het een passend plan is, dat uitgevoerd wordt, en dat tot de gewenste resultaten leidt: een onomkeerbare impuls geven aan de e-overheid.

Leidende thema's







Grofweg zijn er vijf thema's die in alle plannen in meer of mindere mate naar voren komen (zie figuur 6). Dit zijn:

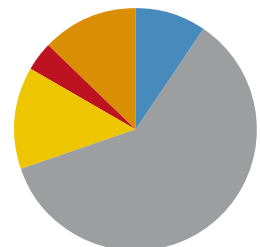
- basisregistraties en beheer van basisgegevens;
- digitale dienstverlening en inrichten van een Klant Contact Centrum;
- zaakgericht werken en digitalisering;
- projectmatig dan wel programmatisch werken;
- werken onder architectuur en informatiemanagement.

Figuur 6: Leidend thema realisatieplan

in %

Antwoord

Basisregistraties en beheer van basisgegevens	10	
Dienstverlening en/of inrichten van een Klant Contact Centrum	60	
Zaakgericht werken en digitalisering	13	
Projectmatig dan wel programmatisch werken	0	
Werken onder architectuur en informatiemanagement	4	
Anders	13	



Ambitie in uitvoering

Zonder inhoudelijk op deze thema's in te willen gaan is het wel zinvol vast te stellen dat al deze thema's onderling veel samenhang mogen hebben, maar los van elkaar, in verschillende fasen en met verschillende prioriteiten, uit te voeren zijn. Dat blijkt ook in de praktijk. Er is geen plan hetzelfde, waar de ene gemeente sterk inzet op digitalisering zet een andere in op snelle groei van het digitale loket.

De uitvoering van de plannen verloopt in bijna zeven van de tien gemeenten conform de vastgestelde ambitie (zie figuur 7). In ruim een kwart van de gemeenten is de uitvoering minder ambitieus dan aanvankelijk was vastgesteld. Opvallend is dat bij de groep gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners bijna één op de tien gemeenten de plannen minder ambitieus uitvoert dan in het plan was vastgesteld. Bij gemeenten met 10.000 tot 25.000 inwoners is die verhouding bijna verviervoudigd.

Figuur 7: Uitvoering realisatieplan conform ambitie in %

Aantal inwoners gemeente minder dan 10000



- In overeenstemming met de vastgestelde ambitie uit het realisatieplan
- Minder ambitieus
- Meer ambitieus

‘Waar blijft die centrale sturing uit Den Haag?’

ONZE AMBITIE IS ZO MIN MOGELIJK MENSEN AAN DE BALIE

Ambitieuze Almere

Almere is succesvol met ‘haar’ dienstverlening. Het dienstverleningsconcept Antwoord[®] is in Almere al zo ver doorontwikkeld, dat er open dagen worden georganiseerd waarop andere gemeenten de kunst komen afkijken. Drenth: ‘Wij zijn goed op weg naar fase 4 van Antwoord[®] en de website van de gemeente Almere staat in de top 5 van beste gemeentelijke websites.’

Minder mensen aan de balie, maximale kwaliteit

‘Onze focus ligt bij kanaalsturing, in Almere maken we geen onderscheid in het kanaal (telefoon, mail, balie, enz), maar het is onze ambitie om zo min mogelijk mensen aan de balie te krijgen. Het digitaal afhandelen van vragen en producten is gewoon goedkoper. Over 20 jaar heeft Almere 320.000 inwoners – die wil je niet elke vier jaar aan de balie hebben voor een paspoort of voor de aanvraag van een vergunning voor een dakkapel. Dat betekent wel dat we de infrastructuur goed op orde moet hebben.’ Drenth: ‘Het is heel simpel, een gemeente heeft geen concurrentie, de burger heeft geen keus, wij moeten kwaliteit bieden.’



GEMEENTE ALMERE

André Drenth

Projectmanager Internet en Digitalisering
Programmamanager NUP

André Drenth:

‘Wij zijn een unieke stad, ook als het gaat om onze dienstverlening.’

Het realisatieplan en het NUP

Ondanks de vaart der volkeren in Almere heeft het realisatieplan de gemeente wel degelijk verder geholpen. Vooral de presentatie aan de directie heeft het urgentiebesef weer doen oplaaien. Dat was nodig, want Almere staat letterlijk en figuurlijk in een polderlandschap en voor de projecten uit het realisatieplan is stevig leiderschap onontbeerlijk.

Autonomie

‘Ondanks, of misschien wel dankzij het NUP, ontwikkelen wij ons erg autonoom. Natuurlijk willen we voldoen aan de wettelijke verplichtingen, maar wij gaan voor kwaliteit in dienstverlening.’ Drenth: ‘Als de NUP-bouwstenen daarvoor randvoorwaardelijk zijn, dan komen ze er. Ik vind het een gemis dat er geen duidelijkheid is over de inverdieneffecten van het NUP. En de lange doorlooptijd van de projecten die vanuit het rijk worden gefaciliteerd zijn zelfs een risico voor het uitvoeren van onze ambities. Waar blijft die centrale sturing vanuit Den Haag? Wij willen in Almere snelle voortgang boeken en we wachten niet op de voorzieningen vanuit Den Haag.’

‘Werken aan oprechte vriendelijkheid’

ARMOEDE MAAKT CREATIEF

Dienstverlening als bestaansrecht

In Eersel staat dienstverlening hoog op de agenda. Dat blijkt ook wel uit het motto van gemeentesecretaris Timmermans:

‘De gemeente ontleent haar bestaansrecht aan haar dienstverleningstaak.’

Het vorige bestuur ondersteunde deze ambitie, maar heeft zich nooit opgeworpen als vaandeldrager. Dat geldt ook voor deze coalitie. Het is aan de inzet en samenwerking van bestuur, burgemeester en ambtelijke organisatie te danken dat het thema Dienstverlening is opgenomen in het nieuwe coalitieprogramma.

Timmermans: ‘Het eerder ingevoerde kwaliteitshandvest dwingt het bestuur om dienstverlening op de agenda te houden en vervolg te geven aan verbetering d.m.v. ICT-investeringen.’

Creativiteit

Menting: ‘We hadden en hebben veel ambities op het vlak van dienstverlening. De uitvoering van het realisatieplan verloopt goed en we hebben daarmee zelfs de ambities op het vlak

van dienstverlening op sommige fronten overtroffen. In de digitalisering en ontsluiting van informatie naar klanten zijn flinke stappen gezet. Ook in een klantgerichte houding, uitstraling en denken is veel bereikt, zowel op de werkvloer als in het managementteam en dagelijks bestuur. Door de bezuinigingsdruk zijn we creatiever geworden, we hebben met inzet van mensen uit de Sociale Werkvoorziening de ondersteuning aan de receptie verbeterd. Armoede maakt creatief.

Het vertrek van enkele managers naar het Shared Service Center (SSC) is benut om het MT te verkleinen en de dienstverlening via herstructurering een sterkere plaats te geven. Zo is de afdeling Dienstverlening gevormd. Timmermans: ‘Dienstverlenen is attitude en het denken in oplossingen voor de klant is belangrijker dan inhoudelijke kennis.’

We hebben hard gewerkt om de schotten tussen de afdelingen weg te halen en integraal diensten te verlenen. Timmermans heeft een weblog geopend waarop hij dagelijks communiceert met de organisatie en medewerkers

GEMEENTE EERSEL

Harrie Timmermans

Gemeentesecretaris

Gerrit Menting

Afdelingshoofd dienstverlening

Programmamanager dienstverlening

uitdaagt om creatieve ideeën naar voren te brengen. Timmermans: 'Ik probeer met mijn organisatie te werken aan 'Oprechte vriendelijkheid i.p.v. gepolijste plastic vriendelijkheid.' Ook extern wordt de confrontatie gezocht. We voeren continu enquêtes uit onder burgers om het niveau van dienstverlening te meten. Dat is natuurlijk niet compleet en 100% representatief, maar geeft wel een indicatie. We hebben doordacht geïnvesteerd en verbeterd in drie kanalen: balie, telefoon en website. We merken ook dat de samenwerking met de vier andere Kempengemeenten steeds succesvoller wordt. Er is bij iedereen het urgentiebesef dat het niet meer alleen kan.'

Een tandje extra

Wij maken ons voorlopig geen zorgen over bezuinigingen. Alle budgetten en kredieten zijn in kaart gebracht en voorlopig blijven de budgetten van het realisatieplan intact. Er is zelfs geld over omdat er harder is gewerkt. Menting: 'De betrokken medewerkers gingen voor een 'tandje extra'. Door alle lagen en

Harrie Timmermans:

'De 'pareltjes' (krachtige en gemotiveerde sleutelfiguren) in onze organisatie zijn essentieel voor succes. Deze enthousiastelingen denken vanuit de klant in plaats van vanuit regels en specialisme.'

afdelingen van de organisatie heen worden de medewerkers gemotiveerd om de dienstverleningsattitude aan te nemen. We investeren in sessies (bijv. 'dag van de dienstverdeling'), opleidingen en communicatie-instrumenten (bijv. weblog van secretaris, belonen inspraak). Ook HRM is hier nauw bij betrokken. We nemen bewust jonge stagiair(e)s op in de organisatie, naast de bestaande, vaak wat oudere specialisten.

Timmermans: 'Een combinatie van jong en oud, enthousiasme versus kennis en ervaring, werkt het beste.' Een ander belangrijk aspect van het verandertraject is het wegnemen van angst voor het maken van fouten. Menting: 'Steek je hoofd boven het maaiveld uit, initiatief wordt beloond.'

'Naderende bezuinigingen een last en een zegen'

KETENSAMENWERKING IS DE NORM

Stijns: 'We zien in Kerkrade mogelijkheden om te bezuinigen door het verbeteren van de digitale dienstverlening. Omdat het college veel waarde hecht aan de eigen verantwoordelijkheid van de burgers, is het KCC een goed instrument: burgers worden op die manier gefaciliteerd hun eigen zaken te regelen via bijvoorbeeld het digitaal loket.

Dit is voor ons een belangrijke drijfveer achter de inrichting van het KCC. Om te beginnen is nu vooral op telefonie ingestoken. Later worden andere kanalen gelijkgetrokken. Bij het KCC gaat men verder dan het controleren van de gegevens op volledigheid. We streven naar 'klaar terwijl u wacht'. Mocht dit niet lukken, dan worden de specialisten in de backoffice ingeschakeld.

Het realisatieplan ondersteunt de invoering van het KCC en zorgt voor de verbanden tussen bijvoorbeeld de NUP-bouwstenen en de invoering van het KCC. Deze verbanden zijn nodig omdat Kerkrade een nogal gefragmenteerde organisatie is.'

Werken in ketens volgens Kerkrade

In Parkstad-verband worden momenteel de dienstverleningsconcepten geharmoniseerd die zijn gericht op samenwerking in processen. Stijns: 'Hierin hebben we een naam hoog te houden.' Het Kerkradse Wmo-beleid en de uitvoering daarvan heeft in 2009 landelijk de aandacht getrokken en is een goed voorbeeld van hoe Kerkrade het werken in ketens heeft vormgegeven. Kerkrade werkt met sociale wijkteams. Deze teams opereren in elke wijk: ze signaleren problemen, bekijken ze en lossen ze samen op. Het team bestaat uit onder andere de ouderenadviseur, de consulent Wmo, de buurt- en opbouwwerker, de vrijwilligerscoördinator en een medewerker van Meander-Groep Zuid-Limburg, en wordt gecoördineerd door de betrokken wijkmanager van de gemeente. Daarnaast hebben de sociale wijkteams nauwe contacten met de zorgaanbieders, woningstichtingen en de wijkagent.

GEMEENTE KERKRADE

Raph Stijns

Directeur Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Raph Stijns:

‘Het is de bedoeling dat het ‘dienstverleningsgevoel’ zich als een olievlek door de organisatie verspreidt.’

Onzekere tijden KCC

Op dit moment zijn er ook onzekerheden. Na de verkiezingen is een nieuw college aangetreden en het is nog te vroeg om te voorspellen welke ondersteuning dit college zal bieden aan de plannen rond het KCC. Zeker is dat de gevolgen van de bezuinigingen zich in de hele organisatie zullen laten voelen. Op dit moment staan door de bezuinigingen de budgetten onder druk, wat leidt tot praktische problemen bij de uitvoering, zoals het uitstellen van adequate huisvesting.

Stijns: ‘Voor medewerkers van het KCC is het werk echt anders geworden. De eerste signalen zijn positief; dat stimuleert mensen in hun werk. Tegelijkertijd kunnen de faciliteiten nog wel wat beter: een kwestie van ervaring opdoen, maar ook van beter gebruik maken van wat er is.’



Willen

Moeten

Weten

Leren

3

'De urgentie en ambitie zijn twee zijden van dezelfde medaille. Samen vormen ze het 'veranderverhaal'. Een ambitie zonder urgentie verliest het van de waan van alledag, en urgentie zonder ambitie werkt verlamdend. (...) Planning legt de brug tussen het veranderverhaal en het veranderingsproces.'

Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen.



PLANNING

Willens en wetens een brug tussen 'verhaal' en 'proces'

Uit de vorige hoofdstukken blijkt dat gemeenten drie belangrijke 'veranderverhalen' hanteren:

- 1 dienstverlening en/of de inrichting van een Klant Contact Centrum (KCC);
- 2 zaakgericht werken en digitalisering;
- 3 basisregistraties en beheer van basisgegevens.

Deze veranderverhalen vragen om een passende aanpak en tijdpad, een veranderstrategie die recht doet aan de duwende kracht urgentie en trekkende kracht ambitie (zie figuur 8).

Weten

Het merendeel van de gemeenten (bijna veertig procent) hanteert een 'weten-strategie' voor de uitvoering van het realisatieplan. Deze manier van werken scoort met name bij gemeenten met basisregistraties of dienstverlening als leidende thema's.

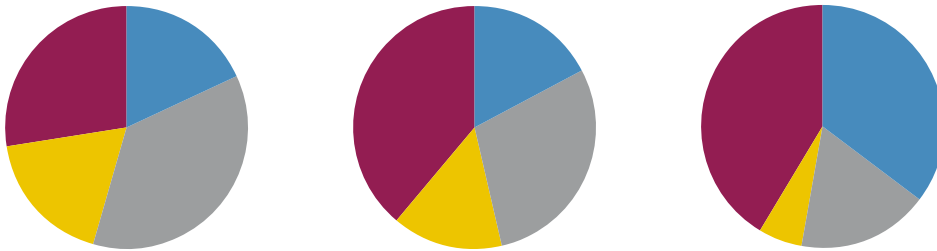
Deze veranderstrategie gaat uit van de veronderstelling dat het begrijpen van het 'veranderverhaal' over dienstverlening, zaakgericht werken of basisregistraties leidt tot uitvoering van de plannen. Medewerkers worden overtuigd door argumenten. Deze strategie draagt bij aan het herkennen en erkennen van het 'veranderverhaal' en werkt met name als het 'veranderverhaal' voordeel oplevert bij de medewerkers.

Moeten

In ruim een kwart van de gemeenten is 'moeten' de leidende manier om de realisatieplannen uit te voeren. Opvallend is dat bij ruim de helft van gemeenten met meer dan 100.000 inwoners deze 'moeten-strategie' hoofdzakelijk wordt toegepast. Is het invoeren en beheren van basisregistraties bij gemeenten het leidende thema voor het realisatieplan, dan wordt het realisatieplan bij een op de drie gemeenten uitgevoerd aan de hand van 'moeten'.

Figuur 8: Welke strategie kiest de gemeente bij leidend thema realisatieplan?

in %



Basisregistraties en beheer van basisgegevens

18
36
18
28

Dienstverlening en/of inrichten van een Klant Contact Centrum

17
29
15
39

Zaakgericht werken en digitalisering

35
18
6
41

- Leren & Ontdekken-strategie (Ervaren, Leren, Feedback geven, Vormgeven)
- Moeten-strategie (Mededelen, Instrueren, Aanspreken, Uitwerken)
- Weten-strategie (Informeren, Uitleggen, Overtuigen, Meedenken)
- Willen-strategie (Inspraak, Belonen, Inspireren, Onderhandelen)

Figuur 9: Veranderstrategie bij uitvoering realisatieplan

in %

Antwoord

Willen-strategie

(Inspraak, Belonen, Inspireren, Onderhandelen)

13 ■

Weten-strategie

(Informeren, Uitleggen, Overtuigen, Meedenken)

39 ■

Moeten-strategie

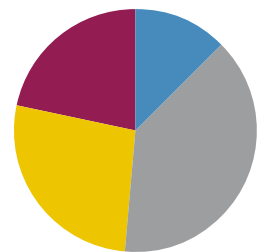
(Mededelen, Instrueren, Aanspreken, Uitwerken)

27 ■

Leren & Ontdekken-strategie

(Ervaren, Leren, Feedback geven, Vormgeven)

21 ■





Uitvoering vindt plaats op basis van macht, dwang of competitie, maar ook door plichtsbesef en loyaliteit. Deze veranderstrategie past bijvoorbeeld bij ontwikkelingen rond informatisering en digitalisering, met name als deze vastgelegd worden in systemen; een andere manier van werken is er dan niet meer. In essentie past de ‘moeten-strategie’ goed bij het optuigen van wettelijke verplichtingen zoals de basisregistraties en het verplichte gebruik van deze registraties. In dit specifieke geval is deze strategie erg krachtig in combinatie met het overtuigen op basis van argumenten (‘weten-strategie’).

Leren en ontdekken

Eén op de vijf gemeenten voert het realisatieplan uit door te leren en te ontdekken. In tegenstelling tot de andere categorieën gemeenten, komt deze strategie bij kleine gemeenten tot 10.000 inwoners nauwelijks voor. Een derde van de gemeenten die zaakgericht werken en digitalisering als leidend thema hebben, maken gebruik van leren en ontdekken voor de uitvoering van het realisatieplan.

De inbreng en reflectie van de medewerkers speelt een belangrijke rol bij deze veranderstrategie. De uitkomst van het realisatieplan is met deze manier van werken moeilijk in te schatten, aangezien de resultaten

Figuur 10: Veranderstrategie per grootte gemeente in %

Aantal inwoners gemeente minder dan 10000



Tussen 10000-25000



Tussen 25000-50000



Tussen 50000-100000



Groter dan 100000



- Leren & Ontdekken-strategie (Ervaren, Leren, Feedback geven, Vormgeven)
- Moeten-strategie (Mededelen, Instrueren, Aanspreken, Uitwerken)
- Weten-strategie (Informeren, Uitleggen, Overtuigen, Meedenken)
- Willen-strategie (Inspraak, Belonen, Inspireren, Onderhandelen)

afhangen van de leer- en ontdekbehoefte van de medewerkers. De uitvoering van de realisatieplannen volgens deze strategie is tijdrovend en is alleen effectief als er geen weerstand is, zodat reflectie op eigen handelen mogelijk is. Dit vraagt om een veilige omgeving.

Willen

Ruim tien procent van de gemeenten verleiden en prikkelen medewerkers om het realisatieplan uit te voeren. Deze ‘willen-strategie’ probeert het belang van medewerker en organisatie dicht bij elkaar te brengen. (Wat betekent een KCC voor jouw dagelijks werk?)

In voorkomende gevallen wordt de uitvoering van het realisatieplan toegesneden op de belangen en wensen van de medewerkers (polderen). Dienstverlening is voor ruim zestig procent van de gemeenten het leidende thema in het realisatieplan. Bijna veertig procent van die gemeenten zet de ‘willen-strategie’ in bij de uitvoering van het realisatieplan. Dit geldt ook voor gemeenten die zaakgericht werken en digitalisering als leidend thema hebben.

Figuur 11: Uitvoering volgens planning?

in %

Aantal inwoners gemeente minder dan 10000



Tussen 10000-25000



Tussen 25000-50000



Tussen 50000-100000



Groter dan 100000





Uitvoering volgens planning?

Tweederde van de gemeenten voert het realisatieplan uit conform de oorspronkelijke planning (zie figuur 11). Ruim een derde deel van de gemeenten loopt achter op de oorspronkelijke planning. In hoeverre de gemeenten rekening hebben gehouden met uitstel van NUP-bouwstenen of later aansluiten zoals bij de BAG, is niet bekend.

Wat tenslotte opvalt, is dat vaak projecten uit de realisatieplannen gestart zijn tijdens de looptijd van het EGEM-i traject. Met andere woorden, veel EGEM-i adviseurs hebben een zetje willen geven om de gemeente in beweging te krijgen. Hoewel dat eigenlijk niet de bedoeling was, is het onvermijdelijk: veel van de e-overheidsvoorzieningen behoren op 1 januari 2011 ingevoerd te zijn en de analyse die de gemeente met de adviseur stelde, kon erop uitkomen dat een (voor)spoedige start noodzakelijk was. Ook zijn er in veel plannen quick-wins benoemd die tijdens het traject gerealiseerd zijn; vooral met als doel draagvlak onder medewerkers en management te verkrijgen.

'Achterstand regulier werk leidt tot weerstand'

AMBASSADEURS ZIJN GROOTSTE SUCCESFACTOR 'DEURNE IN CONTACT'

'Deurne in Contact'

In de gemeente Deurne is het realisatieplan e-Gemeente Deurne een onderdeel van het programma 'Deurne in Contact'. Hierin hebben we de ambities op het gebied van Dienstverlening vertaald naar een visie op dienstverlening en vervolgens naar een dienstverleningsprogramma.

81 projecten

In eerste instantie zijn er binnen het programma 40 projecten gedefinieerd. Voor deze projecten is 1,5 miljoen euro gebudgetteerd. Dankzij de keuze voor de inzet van programmamanagement werd al snel duidelijk dat er binnen de organisatie meer onderlinge verbanden waren tussen verschillende projecten dan we in eerste instantie dachten. De 40 oorspronkelijke projecten uit het realisatieplan zijn ondertussen gegroeid naar 81 projecten. Mathijsen: 'Per project kijken we kritisch of de doelen gehaald kunnen worden binnen de functieomschrijving, of dat de

betrokken medewerkers nog op een andere manier gefaciliteerd moeten worden. Dankzij hun gemotiveerde inzet zijn een aantal projecten tot stand gekomen naast de reguliere werkzaamheden, binnen de bestaande formatie. Dit leidt ertoe dat binnen het bestaande budget van 1,5 miljoen veel meer projecten tot stand zijn gekomen dan de beoogde 40.'

Budgetten onder druk

Ook Deurne ontkomt niet aan de bezuinigingen. Het college van Deurne eist dat er 4 miljoen bezuinigd wordt. Sleifer: 'We kijken per project wat de consequenties zijn als het project wordt gestaakt of uitgesteld.' Voor de projecten binnen het Programma 'Deurne in Contact' zijn geen businesscases gemaakt, zodat niet inzichtelijk is wat de toegevoegde waarde of opbrengsten zijn. Dit bemoeilijkt de prioritering. Korte (inzichtelijke) termijnvoordelen winnen het nu van lange termijn voordelen.

GEMEENTE DEURNE

Frank Mathijssen

Programmamanager 'Deurne in contact'
Afdelingshoofd Handhaving

Robert Sleifer

Adviseur Informatievoorziening

Ton Duijmelings

E-coördinator
Projectleider BAG



Ton Duijmelings

Frank Mathijssen:

'Voor succes is het cruciaal dat verantwoordelijkheden worden belegd bij zowel de lijnmanagers als de programmamanagers.'

Mathijssen: 'De uitvoering van het programma staat extra onder druk doordat de nieuwe coalitie dienstverlening niet als apart thema heeft benoemd.'

Succes komt niet vanzelf

Een belangrijke succesfactor voor de voortgang in het programma is het aanwijzen en beschikbaar stellen van sleutelfiguren, die als ambassadeurs de zaak draaiende houden. Dit zijn niet altijd de leidinggevenden. Bij de BAG zijn het de vakinhoudelijke medewerkers uit verschillende afdelingen die de regie voeren over het project. We merken dat de veranderbereidheid er is, deze wordt gevoed door een veranderende omgeving, maar de veranderingsdoelen zijn soms tegenstrijdig aan de persoonlijke belangen. Er ontstaat ook weerstand omdat men bang is dat het reguliere

werk achter raakt. Duijmelings: 'Medewerkers worden voor hun gevoel niet altijd beloond voor succesvolle uitvoering van het project, maar worden wel geconfronteerd met en beoordeeld op achterstanden in hun reguliere werk. Soms lopen de programmaorganisatie (projectgericht) en de staande organisatie (taakgericht) niet parallel.' Deze 'sturing' creëert weerstand. Mathijssen: 'Natuurlijk zijn de tot nog toe behaalde resultaten te danken aan de motivatie en inzet van de hele organisatie, voor een modale gemeente (32.000 inwoners) hebben wij onze zaken goed op orde.'

'Feedback als basis voor verbeteringen'

DIENSTVERLENING ALS VLEGWIEL VOOR ORGANISATIE

'Wij zijn bepaald niet de eerste gemeente in Nederland die een realisatieplan heeft opgeleverd voor de e-dienstverlening. Dat had als groot voordeel dat we veel ervaring van andere trajecten konden meenemen in ons plan. Het realisatieplan heeft voor onze organisatie vooral betekenis gehad voor het definiëren van het begrip dienstverlening in Sittard-Geleen en voor het aanbrengen van focus in de acties om de dienstverlening beter handen en voeten te geven. Ik ben sinds oktober 2009 als directeur dienstverlening in deze gemeente werkzaam en het realisatieplan heeft mij enorm geholpen een beeld te krijgen van wat er in deze gemeente allemaal speelt op het gebied van dienstverlening. Door de hele organisatie heen lopen diverse projecten en activiteiten die allemaal raakvlakken hebben met dienstverlening. Nelissen: 'Als 'nieuwe' directeur vond ik het toch een hele kluit om helder te krijgen wie hier met dienstverlening bezig is en hoe aan deze complexe materie sturing wordt gegeven.'

Strategische agenda

Inmiddels hebben we een scherp beeld gecreëerd van wat we willen bereiken en wat we daarvoor gaan doen. We hebben dit vastgelegd in een strategische agenda dienstverlening. Er is een duidelijke gedeelde visie en prioritering en ook de sturing is helder neergezet. Dit is een leerproces geweest. Er is gekozen voor een programmaorganisatie met een stuurgroep en themahouders. De themahouders zijn verantwoordelijk voor de aansturing van projecten en activiteiten binnen het hun toegewezen thema. We zijn nog niet zo lang op deze wijze aan het werk en binnenkort moeten de eerste resultaten zichtbaar zijn.



GEMEENTE SITTARD-GELEEN

Jo Nelissen

Directeur dienstverlening

Jo Nelissen:

'De strategische agenda dienstverlening, of liever gezegd het verbeteren van onze dienstverlening, is voor deze gemeente een vliegwiel geweest voor verdere professionalisering van de ambtelijke organisatie.'

Feedback als verbeterinstrument

Van nature ben ik nieuwsgierig naar het hoe en waarom van de dingen. Dat is ook de reden waarom ik in Sittard-Geleen werk aan een cultuur waarin het geven van feedback meer wordt gezien als instrument om te groeien en niet als een vorm van kritiek. Nelissen: 'Alleen met feedback vanuit het management en de werkvloer kunnen we werken aan verbeteringen. Dat geldt ook voor de manier waarop we de sturing in onze gemeente willen verbeteren, bijvoorbeeld door meer projectmatig te werken. Daarbij is het van belang dat we dezelfde taal spreken, anders ontstaan er mogelijk misverstanden en verkeerde verwachtingen.'

Op dit moment worden alle projecten die zijn benoemd in de strategische agenda uitgewerkt in projectplannen door de verantwoordelijke projectleiders. Zodra deze klaar zijn, kunnen we op een gestructureerde manier de voortgang van de projecten volgen.

‘Samenhang projecten vraagt om sterke visie dienstverlening’

SUCCEFACTOREN E-OVERHEID ZIJN MENSEN EN GELD

‘Ik zie bij de ontwikkeling van de e-overheid bij gemeenten drie dingen. Ten eerste is er vanuit de rijksoverheid hulp geboden tot en met de planfase in de vorm van het realisatieplan. Ten tweede zijn de gemeenten ‘lekker gemaakt’ voor de uitvoering: als je niet meedeed, zo was de boodschap, liep je unieke kansen op verbetering van de dienstverlening en efficiëntie mis. Ten derde zie ik nu dat de druk op de uitvoering van alle plannen snel afneemt doordat er geen ondersteuning meer wordt geboden vanuit Den Haag,’ aldus Spaan. ‘Sterker nog, ik vind dat Den Haag niet het goede voorbeeld geeft met betrekking tot het programma e-overheid. Er is weinig structuur en samenhang in het programma.’

Projectenboek

Gemeenten proberen zelf samenhang aan te brengen in de enorme hoeveelheid projecten. Het realisatieplan vormt daarbij de ‘trottoirbanden’, de kaders waarbinnen de dienstverlening zich moet ontwikkelen. Veel realisatieplannen zijn opgesteld in de vorm van een projectenboek. Deze projectenboeken zijn sterk op het gebied van planning, maar hebben vaak een zwak verwoorde visie.

HENK SPAAN

Heeft als regieadviseur bij EGEM i-teams de afgelopen jaren 60 gemeenten in Brabant en Zeeland bijgestaan bij het ontwikkelen van het realisatieplan. Dankzij zijn verleden als gemeentesecretaris heeft Spaan veel ervaring met de perikelen in gemeentelijke organisaties.



Henk Spaan:
'De gemeente = Dienstverlening.'

Specialisten

'Ik realiseer me heel goed, dat een visie opstellen voor een containerbegrip als dienstverlening lastig is. Niet alle gemeentelijke managementteams blijken dan ook de capaciteit te hebben om vanuit het hogere abstractieniveau te denken, van daaruit een visie te ontwikkelen en deze vervolgens ook te managen. Er wordt wel gevoeld dat er iets moet gebeuren en welke blokkades de ontwikkeling stagneren, maar er worden geen interventies gepleegd. Dit bleek ook bij een aantal gemeenten waar we de intake-rapportage bespraken voordat de ondersteuning van de e-adviseur werd ingezet. De beschreven situatie was erg herkenbaar, maar had nog nooit zo helder 'zwart-op-wit' gestaan. Veel van de managers zijn zelf eerst specialist geweest; dienstverlening is bij uitstek een specialisme-overstijgend thema.'

Kwaliteit en kwantiteit

De succesfactoren voor de ontwikkeling van e-overheid zijn mensen en geld. Voor de mensen geldt dit in kwantitatieve én kwalitatieve zin. Spaan: 'Wil je succesvol zijn op het gebied van dienstverlening, dan moet je een visie ontwikkelen, doelen stellen, de weg ernaartoe markeren en motiverend leiderschap tonen.'



4

'En in die interactie gebeurt het. (...) In interactie wordt de doelgroep blootgesteld aan het verhaal, kunnen weerstanden opgevangen en doorgewerkt worden, kunnen ze een inbreng leveren, kunnen ze het nieuwe gedrag leren en worden ze geprikkeld dit gedrag te tonen.'

Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen.



INTERACTIE

Wachten is ook een kunst

Nut en noodzaak van de uitvoering van het realisatieplan zijn voldoende scherp, de toekomstige manier van werken is zo concreet mogelijk gemaakt en het beste vervoermiddel is gekozen voor de gezamenlijke reis...maar hoe vertellen we het in de organisatie, welke reacties kunnen we verwachten en gaat het wel lukken?

Juist in deze ongewisse fase is het van belang gestructureerd werk te maken van een optimale mix van interactievormen, zowel mondeling en schriftelijk. De interactievormen zijn passend in te delen in de vier veranderstrategieën⁶:

Weten	Moeten	Leren en ontdekken	Willen
Informeren	Mededelen	Ervaren	Inspraak
Uitleggen	Instrueren	Leren	Onderhandelen
Overtuigen	Aanspreken	Feedback geven	Belonen
Meedenken	Uitwerken	Vormgeven	Inspireren

De inzet van deze interactievormen brengt uitvoering van het realisatieplan een stuk dichterbij. Toch worden daarmee niet alle problemen voorkomen. Weerstand is niet altijd te voorkomen en is eigenlijk inherent aan welke verandering dan ook.

Oorzaken van weerstand

Gemeenten worden bij het uitvoeren van de realisatieplannen geconfronteerd met weerstanden. In slechts enkele gevallen geven gemeenten aan geen weerstand te ondervinden bij de uitvoering van het realisatieplan. De oorzaken van weerstand zijn divers van aard en soms moeilijk herkenbaar (zie figuren 12 en 13).

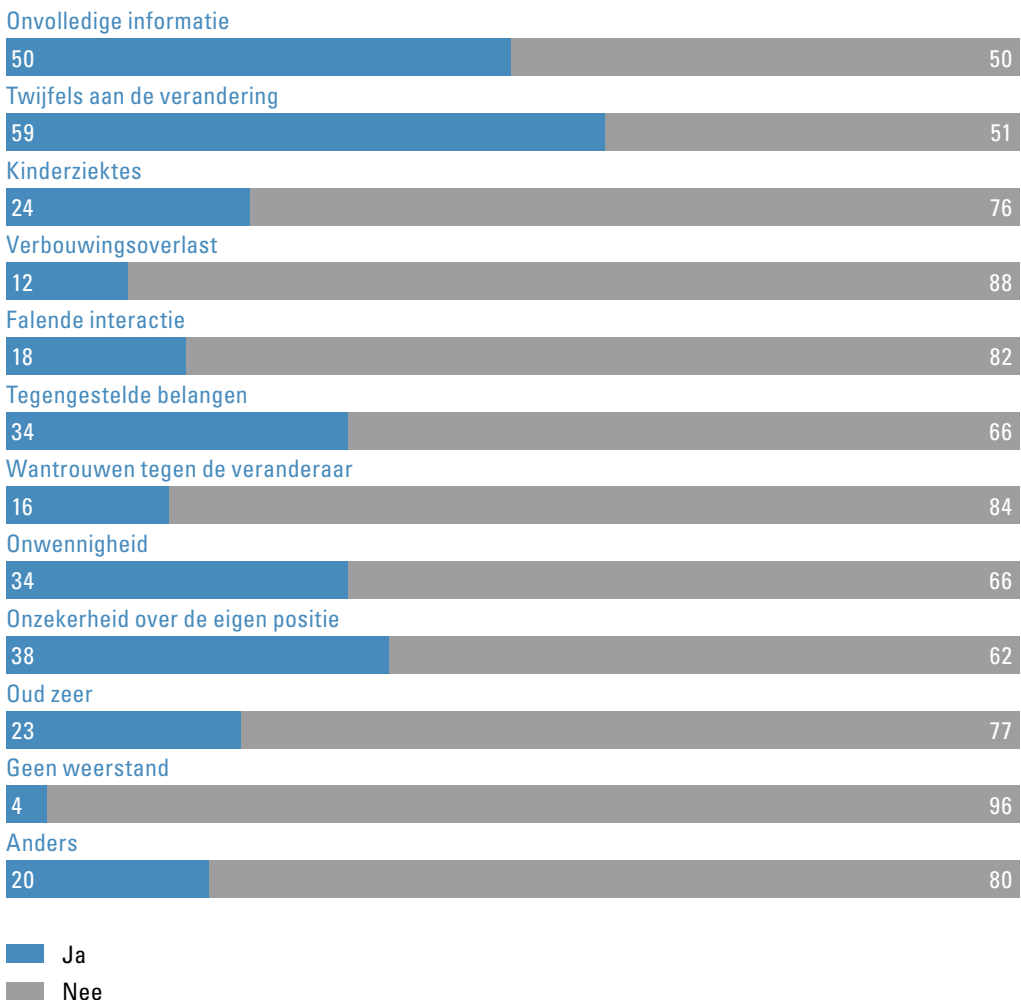
De grootste oorzaak van weerstand is twijfel aan de komende verandering. Opvallend is dat gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners substantieel minder weerstand ondervinden van twijfelaars dan kleinere en nog grotere gemeenten.

Een andere belangrijke oorzaak van weerstand is het geven van onvolledige informatie of in ieder geval de suggestie wekken van onvolledig informeren. Gemeenten met 10.000 tot 25.000 inwoners en gemeenten met meer dan 100.000 inwoners hebben beduidend minder last van deze weerstandsoorzaak.

Het aanwezig zijn van weerstand lijkt ook een relatie te hebben met de grootte van de gemeente. Gemeenten met minder dan 10.000 inwoners geven vaker aan geen weerstand te ondervinden dan grotere gemeenten.

Figuur 12: Oorzaken van weerstand bij uitvoering realisatieplan

in %





Figuur 13: Oorzaken van weerstand op basis van gemeentegrootte

in %



De genoemde oorzaken van weerstand kunnen worden aangepakt door de medewerkers te informeren en uitleg te geven over de gevolgen van het realisatieplan. Met deze uitleg wordt vanzelf inzichtelijk of er nog andere oorzaken zijn die weerstand oproepen. Bij twijfel aan nut en noodzaak van uitvoering van het realisatieplan is het onverstandig medewerkers te proberen te overtuigen. Dat is schoppen tegen het zere been, want proberen te overtuigen in een weerstandssituatie gaat van kwaad tot erger. Natuurlijk heeft weerstand ook positieve kanten; er kunnen terechte zorgen zijn over de uitvoering of verkeerd ingeschatte risico's. Van belang is dat deze verbeterkansen niet ondersneeuwen, maar serieus worden opgepakt.

Een derde belangrijke oorzaak van weerstand is de onzekerheid over de eigen positie als het realisatieplan is uitgevoerd. Kort daarna volgen onwennigheid en tegengestelde belangen als mogelijke remmers voor de uitvoering van het EGEM-i realisatieplan. Met name deze laatste drie oorzaken zijn voorbeelden van oorzaken van weerstand onder de oppervlakte; moeilijk benoembare oorzaken⁷ die lastig zijn om te buigen naar een positieve verbinding met de uitvoering van het realisatieplan.

Tot slot extra aandacht voor een niet te onderschatten oorzaak van weerstand: oud zeer. Ervaringen uit het verleden spelen altijd een rol,

Figuur 14: Oorzaken weerstand per veranderstrategie

in %

Oorzaken	Leren en ontdekken	Moeten	Weten	Willen	Totaal
Onvolledige informatie	18	13	15	15	61
Kinderziektes	10	8	6	6	30
Falende interactie	4	5	4	10	23
Wantrouwen tegen veranderaar	5	7	3	4	19
Onzekerheid over eigen positie	11	11	13	8	43
Geen weerstand	1	0	0	8	9
Twijfels aan de verandering	21	20	18	12	70
Verbouwingsoverlast	6	4	2	6	18
Tegengestelde belangen	5	11	11	14	41
Onwennigheid	6	10	13	10	38
Oud zeer	6	6	8	6	26
Anders	6	5	8	4	23



ook al lijkt de uitvoering van het realisatieplan er in het geheel niet op. Mogelijke slechte ervaringen bij vorige veranderingen nemen mensen meestal onbewust, soms bewust mee in de beoordeling van de komende verandering. Daar past enige vorm van rouwverwerking bij; benoem het ongemak uit het verleden, geef het ongerief samen met de medewerkers een plek, en bouw verder op basis van herstellend vertrouwen.

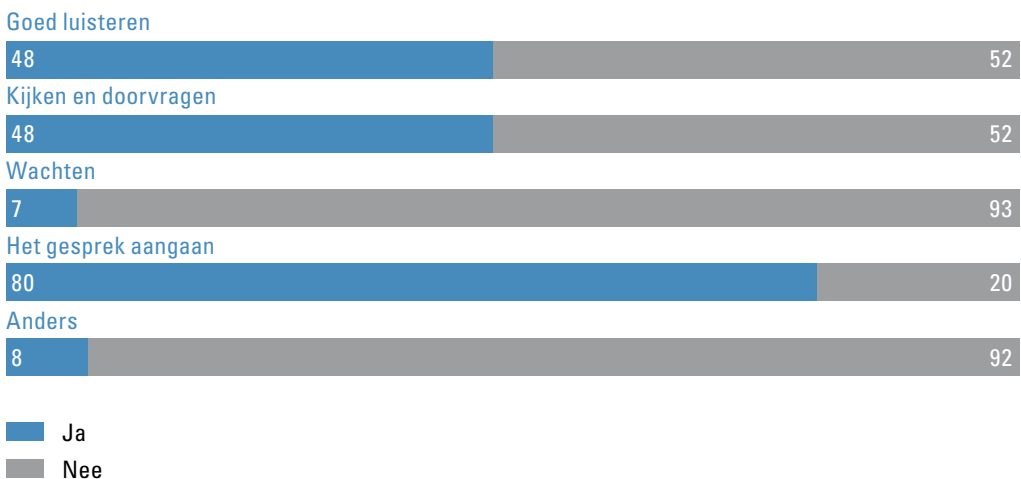
Veranderstrategie versus oorzaken weerstand

Als we de gemeenten indelen op basis van de hoofdzakelijk gebruikte veranderstrategie, dan zijn er enkele opmerkelijke verschillen te constateren bij de oorzaken van weerstand (zie figuur 14).

Zo is onvolledige informatie in gemeenten met een 'willen-strategie' een belangrijker oorzaak van weerstand dan twijfels aan de verandering. Bij de andere drie veranderstrategieën staat twijfel aan de verandering met stip op 1 en volgt onvolledige informatie op enige afstand. Verder is opvallend dat bij deze aanpak van verleiden en belonen, tegengestelde belangen een rol van betekenis speelt bij weerstand. Ook falende interactie komt bij deze strategie substantieel vaker voor als oorzaak van weerstand.

Figuur 15: Hoe gaan gemeenten om met weerstand?

in %



Bij gemeenten die ‘leren en ontdekken’ als basis gebruiken voor de uitvoering van het realisatieplan zijn kinderziektes een belangrijke oorzaak voor mogelijke weerstand, terwijl tegengestelde belangen als een minder belangrijke oorzaak gekenmerkt wordt.

Bij de ‘moeten-strategie’ valt op dat wantrouwen tegen de veranderaar hoger scoort als oorzaak van weerstand dan bij de andere veranderstrategieën.

Verbouwingsoverlast (de winkel blijft open tijdens de verbouwing) is bij gemeenten die de ‘weten-strategie’ hanteren bij de uitvoering van het realisatieplan zelden een oorzaak van weerstand. Juist onwennigheid aan de komende verandering komt hier vaker voor als weerstandsoorzaak dan bij de andere veranderstrategieën.

Omgaan met weerstanden

Interessant is te zien dat gemeenten nadrukkelijk werk maken van het tegengaan of ombuigen van weerstand (zie figuur 15). In acht van de tien gevallen wordt het gesprek aangegaan om weerstand om te buigen in positieve energie. In de helft van alle gevallen worden observatietechnieken als goed luisteren, kijken en doorvragen ingezet.

Opvallend is dat een zeer krachtig instrument bij het omgaan met weerstanden, namelijk wachten, maar mondjesmaat wordt toegepast. Niet in de zin van lijdzaam wachten tot de weerstand is verdwenen, maar wachten met de blik op de ander gericht, in afwachting van een mogelijke opening. Wachten biedt een mogelijkheid tot bezinning, een redelijke afkoelingsperiode, even de balans opmaken of wennen aan het idee. Wachten heeft overigens geen zin bij medewerkers die in de ontkenningfase zitten⁸.

‘Eerst intern, dan pas naar buiten’

UITSTEL NUP-BOUWSTENEN FUNEST VOOR DRAAGVLAK

Wat heeft onze klant eraan?

Schiedam probeert continu de medewerkers te betrekken bij de dienstverlening. In Schiedam zijn niet de wettelijke verplichtingen het uitgangspunt, maar de relatie met de klanten. Wat levert de inspanning straks op voor de klant? Boet: ‘Steeds weer de focus aanbrengen kost tijd en energie, maar is noodzakelijk om te voorkomen dat we overgaan tot de orde van de dag en vergeten waar we het voor doen.’ Het motto is ‘eerst intern dingen voor elkaar krijgen, en dan pas de buitenwereld informeren’. Boet: ‘In de praktijk blijkt het wel lastig om de projectresultaten goed te implementeren in de reguliere werkzaamheden.’

Inhaalslag

‘We zijn in Schiedam bezig met een inhaalslag. Het motiveert enorm dat er al veel zichtbare resultaten zijn geboekt, zoals de verbetering van de telefonische bereikbaarheid en de notering op de website overheidsmonitor.nl.’ De geboekte resultaten worden vier keer per jaar gepresenteerd aan de Stuurgroep, waarvan de burgemeester opdrachtgever is.

Hans Boet

Programmadirecteur Dienstverlening

Hans Boet:

‘Op dit moment hebben wij vooral behoefte aan operationele ondersteuning. Hierin zou Den Haag ons beter moeten faciliteren.’

Planning

We hebben ons tot nog toe vrij goed aan de planning kunnen houden zoals die in het realisatieplan staat. Waar we als organisatie tegenaan lopen, is dat het rijk niet op tijd klaar is. Neem bijv. de WABO: die is al twee keer uitgesteld⁹. Dit is funest voor het draagvlak in onze organisatie. Kunnen ze in Den Haag hier echt niet beter op sturen?

Boet: ‘Wij hebben in Schiedam ook behoefte aan transparantie over het opleveren van de diverse voorzieningen zoals TMF, E-NIK en de modernisering van het GBA. Een goed samenspel tussen gemeenten en andere overheden is tenslotte direct zichtbaar voor onze klant.’

‘Geen toegevoegde waarde folder vijf beloften’

WIND MEE DOOR BEVLOGENHEID BURGEMEESTER

Vliegwiel

In het verleden scoorde Giessenlanden erg laag op Overheidsmonitor.nl, de organisatie had geen vrede met plaats 441. Het verbeteren van de website, in combinatie met bijvoorbeeld zaakgericht werken in Decos, bleek een vliegwiel voor het verbeteren van de dienstverlening. Er is hard gewerkt aan een meer klantgerichte organisatie. Met de bezuinigingen blijft de dienstverlening voorlopig buiten schot. Giessenlanden heeft het geluk dat de burgemeester het dossier dienstverlening in haar portefeuille heeft waardoor het uitvoeren van het realisatieplan hoog op haar agenda staat.

Zichtbare verbetering

Inmiddels staat Giessenlanden op plaats 26 van kleine gemeenten in de overheidsmonitor.nl en daarmee zijn zij heel tevreden. Met name is winst behaald bij het optimaliseren van de frontoffice. Het Wmo-loket is geïntegreerd bij de publieksbalie en de openingstijden voor bepaalde producten zijn verruimd. De prioriteit

ligt nu bij het optimaliseren van het gebruik van voorzieningen zoals Decos, meer procesgericht werken en het laten ‘landen’ van de behaalde resultaten in de organisatie. Er wordt dit jaar een cultuurtraject met de medewerkers gestart, dat voor een goede borging van de verbeteringen moet zorgen. Dat heeft nu prioriteit.

Betrokkenheid

De regiegroep Dienstverlening is eindverantwoordelijk voor de uitvoering van het realisatieplan. In de regiegroep zijn drie MT-leden vertegenwoordigd en voor elk afzonderlijk project is een projectleider verantwoordelijk. Struijs: ‘Successen worden steeds aan de medewerkers bekend gemaakt. Medewerkers worden steeds betrokken bij nieuwe verbeteringen. Zo hebben de medewerkers zelf een aantal servicenormen voor de gemeente ontwikkeld.’



GEMEENTE GIESSENLANDEN

André Struijs

Adjunct-directeur

Samen met de gemeentesecretaris verantwoordelijk voor de aansturing van de gemeentelijke organisatie. Struijs is voorzitter van de regiegroep dienstverlening.

André Struijs:

'Wat we nu nodig hebben, zijn middelen van het rijk om medewerkers op de werkvloer beter op te leiden en te ondersteunen.'

Om niet alleen intern, maar ook extern betrokkenheid te creëren is er een burgerpanel ingesteld. Samen met dit panel is bijvoorbeeld de nieuwe telefooncentrale getest. Dit heeft veel nuttige informatie opgeleverd.

Struijs: 'We liggen goed op schema wat betreft de uitvoering van het realisatieplan. De budgetten zijn nog intact en de bevologenheid van de burgemeester betekent wind mee voor de projecten.'

Op de 'bevlogenheid' van het rijk heeft André Struijs wel wat aan te merken. Hij ziet geen toegevoegde waarde in de instrumentenbox met folders van de 5 beloften. De EGEM-ondersteuning heeft hij wél als bruikbaar en nuttig ervaren. De toekomstige ondersteuning vanuit de rijksoverheid zal vooral op begeleiding van concrete implementatieprojecten moeten liggen.

'Gedrag, houding en vaardigheden cruciaal'

DIENSTVERLENING VENLO IS 'BOOMING'

Venlo is zich aan het ontwikkelen, vooral ruimtelijk en economisch. Dat legt een groot beslag op middelen, maar desondanks is dienstverlening in Venlo 'booming'.

Venlo heeft in juli 2009 het Antwoord[®]-convenant getekend. Daarmee is zij de eerste gemeente in Limburg en de twaalfde gemeente in Nederland. Doel is om in 2015 de gemeente het voorportaal te laten zijn voor nagenoeg alle vragen van klanten, ongeacht om welke overheid het gaat. Dit wordt onder andere bereikt via de inrichting van een gemeentelijk Klant Contact Centrum (KCC) en het invoeren van één centraal telefoonnummer: 14 077.

Ook heeft Venlo, samen met andere grote gemeenten, het Rijk en MKB-NL, het convenant Verbetering Dienstverlening & Vermindering Regeldruk ondertekend. Doel is o.a. eind 2011 de administratieve lastendruk voor ondernemers met 25% te hebben verminderd.

Bijvoorbeeld door enkele vergunningenstelsels af te schaffen of om te buigen naar meldingsplichten.

Deze ambitieuze voornemens staan verwoord in het dienstverleningsconcept. Dit is de leidraad voor de doorontwikkeling van de dienstverlening. Holman: 'Goede dienstverlening door een professionele organisatie die gebruik maakt van moderne ICT is daarbij het devies. Dienstverlening gaat over organiseren, maar nog veel meer over gedrag en houding van medewerkers en hun vaardigheden om alle mogelijkheden te benutten. We kiezen als management bewust voor een leiderschapstijl die gericht is op ontwikkeling, vertrouwen en verbinding.'

GEMEENTE VENLO

Bert Holman

Directeur Bedrijfsvoering

Frank Stege

Hoofd ICT

Meten is weten

Extern meet Venlo actief de prestaties als dienstverlener. Het overall beeld is dat Venlo momenteel geen goede maar ook geen slechte dienstverlener is. Vergeleken met andere gemeenten zit Venlo in de middenmoot: op bouwvergunningen is de score bijvoorbeeld goed, op baliebezoek en telefonische bereikbaarheid minder, op begeleiding naar werk redelijk, en op administratieve lasten voor bedrijven rond het gemiddelde. Holman: 'Onze klanten hebben een top 5 van verbeterpunten: het liefst één vaste contactpersoon, integraliteit, heldere informatie, kortere wachttijden en deregulering.'

Bert Holman:

'De burgemeester en wethouders van de gemeente zijn inspirerende leiders, en dat draagt bij aan het positieve imago van de stad.'

Venlo geeft gehoor aan deze wensen door het verbeteren van bedrijfsprocessen, deregulering en de invoering van elektronische dienstverlening, en het inrichten van een midoffice. Stege: 'Klanten ervaren het als een enorme verbetering dat een afspraak met een specialist van de gemeente nu eenvoudig digitaal te maken is.'



5

'In veranderingsprocessen is een boegbeeld nodig en zullen op gezette tijden keuzes moeten worden gemaakt. Er moet vastgesteld worden welke (prestatie)problemen wel en niet om een oplossing vragen (...). Er zal een ambitie gekozen moeten worden, een veranderstrategie worden bepaald, een veranderplan worden vastgesteld en er zullen middelen moeten worden vrijgemaakt. Deze sturende rol hoort te liggen bij de hoogste leidinggevende.'

Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen.

LEIDERSCHAP

Makelaar in succes- en faalfactoren

Sturing geven, voors en tegens afwegen en keuzes maken met gevolgen voor de uitvoering van het realisatieplan. Maar welke factoren leveren een bijdrage aan een succesvol realisatieplan en welke hobbels zijn beter te mijden?

Wat maakt een succes?

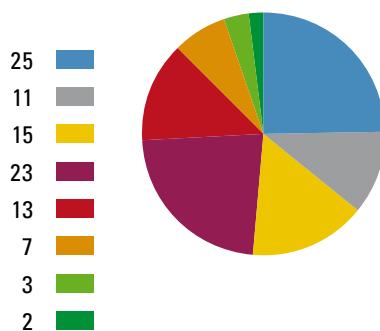
Voldoende bestuurlijk commitment biedt de grootste kans van slagen voor het uitvoeren van het realisatieplan (zie figuur 16). Een kwart van de gemeenten vindt de verbinding van het bestuur aan de verandering de grootste succesfactor. In gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners is bestuurlijk commitment voor de uitvoering van het realisatieplan beduidend minder belangrijk.

Het succes van het realisatieplan wordt tevens in grote mate bepaald door de inzet van cultuurdragers en belangrijke sleutelspelers. Deze ambtelijke voorhoede speelt juist wel een cruciale rol bij gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners.

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

Antwoord

Bestuurlijke commitment	25
Ambitie	11
Urgentie	15
Cultuurdragers/sleuteldragers	23
Kennis en kunde medewerkers	13
Rijksagenda e-overheid/NUP	7
Bezuiniging	3
Anders	2



Natuurlijk is voldoende urgentiebesef van cruciaal belang voor een goede invulling van leiderschap. Hier is een relatie zichtbaar tussen de grootte van de gemeente en de mate waarin urgentie als succesfactor wordt gewaardeerd; vanaf 10.000 inwoners geldt hoe groter de gemeente, hoe belangrijk urgentie als succesfactor wordt gevonden.

Kennis en kunde van de medewerkers, ambitie en de Rijksagenda e-overheid/NUP worden wel genoemd als belangrijke succesfactor, maar in beduidend mindere mate.

Waarom gaat het mis?

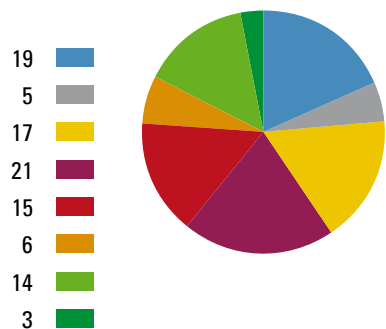
Gemeenten hebben ook uitspraken gedaan over de belangrijkste faalfactoren voor de uitvoering van het realisatieplan en de NUP-bouwstenen (zie figuur 17). Een op de vijf gemeenten vindt het gemis aan of disfunctioneren van cultuurdragers of sleutelfiguren de belangrijkste faalfactor. De verschillen per grootte van de gemeenten zijn behoorlijk, waarbij opvalt dat gemeenten met 10.000 tot 25.000 inwoners dit minder belangrijk vinden.

Een andere belangrijke faalfactor is het gebrek aan bestuurlijk commitment. Vanaf een gemeentegrootte van 10.000 inwoners is bestuurlijk commitment overigens een steeds minder belangrijke faalfactor. De stelling lijkt gerechtvaardigd dat hoe groter de gemeente, hoe minder bestuurlijk commitment een rol speelt als faalfactor.

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

Antwoord

Bestuurlijke commitment	19
Ambitie	5
Urgentie	17
Cultuurdragers/sleuteldragers	21
Kennis en kunde medewerkers	15
Rijksagenda e-overheid/NUP	6
Bezuiniging	14
Anders	3





Ook het gebrek aan urgentie, het niet inzien van nut en noodzaak van de uitvoering van het realisatieplan wordt in veel gemeenten als belangrijke faalfactor beschouwd. Overigens is bij gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners urgentiebesef als belangrijke faalfactor beduidend hoger dan in de andere categorieën.

Verder worden gebrek aan kennis en kunde bij de medewerkers en bezuinigingen regelmatig genoemd als belangrijke faalfactor voor het uitvoeren van het realisatieplan, echter bij gemeenten met 50.000 tot 100.000 inwoners is bezuiniging als faalfactor te verwaarlozen.

De Rijksagenda voor de e-overheid of het NUP zijn volgens gemeenten geen grote faalfactor. Dit is opvallend aangezien bijna vier op de tien gemeenten zichzelf niet in staat acht het NUP zelfstandig in te voeren.

Ambitie, of liever het gebrek aan ambitie, vinden gemeenten geen belangrijke faalfactor, terwijl deze trekkende kracht een sterk verbindingsmiddel is voor de uitvoering van de realisatieplannen.

Verschillen per veranderstrategie

De succes- en faalfactoren zijn ook in relatie gebracht met de belangrijkste veranderstrategie, die is ingezet bij de gemeente. Daaruit blijkt dat per gekozen strategie de belangrijkste succes- en faalfactoren grotendeels hetzelfde zijn. Wel zijn er enkele verschillen te constateren tussen de diverse veranderstrategieën (zie figuren 18 en 19).

Bij de strategie van leren en ontdekken zijn de belangrijkste factoren die mislukking of succes bepalen bestuurlijk commitment, cultuurdragers en urgentie. De grootste succesfactor is bij deze strategie bestuurlijk commitment, terwijl een 'mismatch' met cultuurdragers of sleutelspelers als ergste faalfactor wordt beschouwd.

In gemeenten waar de 'moeten-strategie' de rode draad is bij de uitvoering van het realisatieplan komen we urgentie, cultuurdragers, bestuurlijk commitment en kennis en kunde van medewerkers als belangrijkste succes- en faalfactoren tegen. Terwijl bestuurlijk commitment van deze factoren de belangrijkste kans op succes is, wordt gebrek aan kennis en kunde van de medewerkers als grootste faalfactor gezien.

Uitvoering van het realisatieplan in een ‘weten-omgeving’ vraagt nadrukkelijk bestuurlijk commitment, cultuurdragers in de organisatie en kennis en kunde van medewerkers. Ambitie is in de ‘weten-strategie’ wel een belangrijke succesfactor, terwijl gemeenten gebrek aan ambitie amper noemen als faalfactor.

In een omgeving van verleiden en belonen, de ‘willen-strategie’, is bestuurlijk commitment dé factor die succes of mislukking bepaalt. Urgentie en cultuurdragers volgen op gepaste afstand. Bij deze strategie beschouwen gemeenten bezuinigingen wel als belangrijke faalfactor.

Figuur 18: Succesfactoren per grootte gemeente in percentages

	Alle gemeenten	Minder dan 10000
Bestuurlijke commitment	25	25
Ambitie	11	14
Urgentie	16	18
Cultuurdragers/sleuteldragers	22	19
Kennis en kunde medewerkers	13	13
Rijksagenda e-overheid/NUP	7	8
Bezuiniging	3	3
Anders	2	1

Figuur 19: Faalfactoren per grootte gemeente in percentages

	Alle gemeenten	Minder dan 10000
Bestuurlijke commitment	19	13
Ambitie	5	6
Urgentie	17	16
Cultuurdragers/sleuteldragers	20	28
Kennis en kunde medewerkers	15	21
Rijksagenda e-overheid/NUP	7	5
Bezuiniging	15	13
Anders	3	0



	Tussen 10000 - 25000	Tussen 25000 - 50000	Tussen 50000 - 100000	Groter dan 100000
	26	25	18	29
	11	11	7	11
	14	15	20	24
	19	25	31	17
	15	13	11	11
	8	7	5	3
	4	2	5	1
	3	1	2	3

	Tussen 10000 - 25000	Tussen 25000 - 50000	Tussen 50000 - 100000	Groter dan 100000
	23	18	15	9
	3	6	9	7
	14	18	26	16
	16	21	28	23
	18	12	14	10
	7	6	5	11
	17	14	3	21
	2	5	1	3

‘Uitvoeren realisatieplan vraagt enorme organisatieverandering’

DIENSTVERLENING IS KWETSBAAR THEMA BIJ BEZUINIGINGEN

De definitie van dienstverlening

‘Ik kan wel zeggen dat ik een vrij compleet beeld heb van zowel de totstandkoming als de uitvoering van de realisatieplannen. De realisatieplannen zijn bedoeld om sturing te geven aan de verbetering van de dienstverlening. Dienstverlening is een thema dat in 90% van de collegeprogramma’s staat, maar slechts beperkt wordt gedefinieerd. Die beperkte definitie maakt, dat dienstverlening een kwetsbaar thema is bij de bezuinigingen’, aldus Wim Fluks.

Het valt Fluks op dat in zeer veel gemeenten de urgentie van de uitvoering van het realisatieplan maar beperkt wordt gevoeld. Natuurlijk is er de wettelijke verplichting, maar gemeenten houden hun eigen tempo aan en ervaren daarbij slechts een beperkte sturing en druk van de hogere overheid.

Releasedata schuiven schijnbaar gemakkelijk door (zoals bijvoorbeeld de Wabo) en het motiveert ook niet dat randvoorwaardelijke voorzieningen zoals de OverheidServiceBus, het NieuwHandelsRegister en MijnOverheid.nl niet op tijd bruikbaar zijn.

De rijksoverheid zou in geval van complexe programma’s zoals het NUP zelf een heldere structuur moeten handhaven en voor een tijdige integrale/geïntegreerde departementale aanpak moeten zorgen. Er gebeurde te veel ‘werkendeweg’. Fluks: ‘Desondanks is in de meeste gemeenten het realisatieplan opgeleverd; in sommige gemeenten is de totstandkoming van het realisatieplan voor bijna 100% afhankelijk geweest van de EGEM e-adviseur. Wat de gateway-review niet meldde is, dat zij in belangrijke mate hebben gezorgd voor de inhoudelijke kennisoverdracht aan gemeenten (naast de overigens wel vermelde bestuurlijke insteek door de regieadviseurs).’



WIM FLUKS

Oud gemeentesecretaris. Heeft in de rol van regieadviseur van EGEM i-teams bijna 50 gemeenten begeleid bij het tot stand komen van het realisatieplan en later bij de verNUPping van bestaande realisatieplannen (focus aanbrengen in de projecten binnen het realisatieplan met behulp van de NUP-bouwstenen).

Wim Fluks:

‘De EGEM e-adviseurs hebben, helaas niet gemeld in de gateway-review, juist die broodnodige inhoudelijke kennis overgedragen aan gemeenten.’

Op koers

‘Bij gemeenten waar ik nog contact mee heb, zie ik dat ze het lastig vinden om op koers te blijven met het realisatieplan, nu de ondersteuning van EGEM-i teams is weggefallen.

Feit is, dat niet alle gemeenten de kwaliteiten en kwantiteiten in huis hebben om dit soort complexe projecten tot een goed einde te brengen. De aan de projecten verbonden ambtenaren werden gedurende het proces vaak steeds enthousiaster, maar inmiddels is de uitvoering van het realisatieplan weer verworpen tot ‘iets dat erbij moet’. Door de bezuinigingen loopt de druk op andere werkzaamheden op. Geloof me, alleen als er voldoende budget, bestuurlijke ondersteuning en last but not least een volhardende en door de leiding geruggesteunde coördinator aan het realisatieplan is toebedeeld, is de planning behoorlijk veiliggesteld.’

Verbindingen

‘Ik ben van mening dat het rijk de vertraging die de realisatieplannen parten speelt, voor een niet onbelangrijk deel zelf in de hand heeft gewerkt. De rijksoverheid wil helaas teveel en te snel. Het uitvoeren van het realisatieplan vergt een enorme organisatieverandering. De samenhang en de winst van het invoeren van de NUP-bouwstenen moet helder zijn, ‘verbinding door de verbindingen’ De implementatie van het programma begint nu pas echt. Gemeenten moeten middelen aangereikt krijgen in de vorm van ondersteuning en duidelijkheid over de voordelen en inverteffecten op de langere termijn. Gevreesd moet worden dat alleen dán de uitvoering van de realisatieplannen tot stand zal komen.’

'Bezuinigingsdruk leidt tot scherpere onderbouwing via businesscases'

DUIDELIJKE KEUZES EN HELDERE PLANNING ZIJN ONONTBEERLIJK

Urgentie

Het realisatieplan in Loon op Zand is onderdeel van het verbeteren van de dienstverlening, een programma met als motto: 'De Burger Centraal'.

Burger centraal door efficiency

De nieuwe coalitie laat het thema dienstverlening sterker concurreren met andere speerpunten. Ingegeven door de nodige bezuinigingen wordt bestaand beleid afgebouwd of geconsolideerd, er wordt beduidend minder nieuw beleid gestapeld op bestaand beleid. 'Gelukkig heeft het digitaliseren van processen wel de bestuurlijke aandacht. Dit kan worden ingezet ter verbetering van de efficiency, en daarmee voor versterking van de dienstverlening. De organisatie is zich vanzelfsprekend ook bewust van de positieve effecten die zaakgericht en digitaal werken hebben op de efficiency en in het kielzog daarvan het verbeteren van de dienstverlening. De terechte herafweging van investeringen kent voor de verdere verbetering van de dienstverlening wel een risico: 'De Burger Centraal' kan daardoor terug zakken naar slechts 'window dressing', dat zou jammer zijn van alle bestuurlijke en ambtelijke inspanningen', aldus Mark Markusse.

Planning

De projecten in het realisatieplan hebben als doel het verbeteren van de dienstverlening. De belangrijkste budgetten hiervoor zijn die van het IBP (InformatieBeleidsPlan) waarin geld is opgenomen voor alle projecten gebaseerd op de Verklaring (het realisatieplan). Er was een budget van 2,4 miljoen goedgekeurd. Later is nog specifiek naar de NUP-aanvullingen gekeken. Daarvoor is nog ruim € 300.000 extra begroot, maar alle nog lopende projecten moeten binnen het bestaande budget gerealiseerd worden.

De meeste projecten zijn inmiddels opgestart en lopen redelijk tot goed. Loon op Zand sluit dit jaar aan op de BAG, intranet en DURP zijn ingevoerd en vorderingen worden gemaakt met DMS Documentsjablonen en Clientvolgsysteem. Andere projecten zijn voorzichtig begonnen, zoals het digitaliseren van de facturenstroom. En soms vormt alleen het wettelijk vereiste minimum de bovengrens. Specifiek is de landelijke (automatiserings-)problematiek rondom de WABO.

'We worstelen nog enigszins met het procesmatig werken, maar we zijn wel begonnen met

GEMEENTE LOON OP ZAND

Mark Markusse

Interim Programmamanager Dienstverlening;
Interim Directeur Bedrijfsvoering (op moment
van oplevering realisatieplan)

Harrie de Loos

Afdelingshoofd Informatie en Dienstverlening
(ICT, DIV, FZ)



Harrie de Loos

Mark Markusse:

‘Door veranderingen afdelingsgewijs in te voeren en steeds de toegevoegde waarde voor de individuele medewerker in beeld te brengen, is de weerstand te managen.’

het herontwerp en beschrijven van werkprocessen. Ook actueel is de discussie over de meest optimale invulling van het organisatiebrede gegevensbeheer.’

Niet alle projecten lopen even voorspoedig. Het opstarten van het Raadsinformatiesysteem heeft een extra impuls nodig. En ondanks het gevoel van urgentie en de behoefte aan de overstap naar zaakgericht en digitaal werken is deze werkwijze nog niet geïmplementeerd. Waarschijnlijk moet er in 2011 bezuinigd worden op het budget van het IBP.

Markusse: ‘Ik vind het logisch dat door de bezuinigingsdruk de eisen vanuit het bestuur toenemen om toegevoegde waarden aan te tonen door het voorleggen van businesscases. Deze worden nu al wel opgesteld voor alle projecten, maar hierin wordt alleen de vertaling naar de doelstellingen gemaakt, nog niet in volle omvang naar kwaliteit, tijd en geld.’

Interactie

Dat de uitvoering van het realisatieplan met wisselend succes verloopt heeft verschillende redenen. Allereerst ontbreekt het aan het werkelijk vrijmaken van tijd en energie: medewerkers die de tijd, capaciteit en beslissingsbevoegdheid mee krijgen om een dergelijk omvangrijk programma als het realisatieplan tot een goed einde te brengen. Ook wordt niet van alle projecten organisatiebreed het nut ingezien (what’s in it for me?). Dit leidt ertoe dat medewerkers en management geneigd zijn de ‘dagelijkse’ werkzaamheden prioriteit te geven, ook omdat er geen geld is opgenomen voor vervanging van de interne uren die worden ingezet voor de projecten. De Loos: ‘Natuurlijk proberen we de medewerkers zoveel mogelijk te faciliteren bij de veranderingen in hun werk, maar hierbij zijn duidelijke keuzes en een heldere planning onontbeerlijk en die kunnen nu niet altijd gemaakt worden.’

‘Communicatie, voorbeeldgedrag en afspraken maken zijn essentieel’

DIENSTVERLENING IS ‘IN CONTROL’

De Lange: ‘Wet- en regelgeving is voor ons een minder belangrijke drijfveer dan ‘in control’ zijn. Het realisatieplan heeft de wettelijke verplichtingen in dat perspectief geplaatst en maakt inzichtelijk wat er moet gebeuren.’

In Gennep staat het verbeteren van de dienstverlening en het versterken van de organisatie centraal. ‘De komende tijd zie ik uitdagingen op het gebied van integrale beleidsontwikkeling en programmatisch werken. Tot welke (her)prioritering dat leidt moet nog blijken. Zeker tegen de achtergrond van bezuinigingen moeten we keuzes maken. Op de achtergrond speelt ook de herindeling¹⁰. In het realisatieplan hebben we een gezamenlijk dienstverleningsconcept neergezet met onze partnergemeenten. Samen optrekken is best lastig, doordat iedere gemeente vanuit een andere startpositie komt. Het harmoniseren van de werkwijzen is bijvoorbeeld een lastige klus, met wellicht nadelige consequenties voor de gestelde doelen uit het realisatieplan.’

Ambtelijk en bestuurlijk commitment

Het college en management zijn gecommitteerd aan het plan. Kartrekkers zijn de burgemeester, de directie en het hoofd publiekszaken, tevens programmaleider. De burgemeester is ‘leading’. Voor haar geldt dat zij niet zozeer de ‘techniek’ belangrijk vindt, maar dienstverlening vooral als mensenwerk ziet. Zij stuurt minder op de inhoud van het programmaplan en meer op wat ze waarneemt en opmerkt in de organisatie. De Lange: ‘Daarmee vult ze de ‘harde’ kant van het programma goed aan. Eind 2010 hebben wij raadsverkiezingen. Het huidige college wil vooral zichtbaar maken welke prestaties er in de voorbije periode geleverd zijn. Dienstverlening is daarbij een belangrijk speerpunt. Het college heeft in maart de realisatie van het KCC gevierd.’



GEMEENTE GENNEP

Jet de Lange

Gemeentesecretaris en een belangrijke drijvende kracht achter de ontwikkeling van de gemeente Gennep tot dienstverlenende organisatie.

Jet de Lange:

'College en raad spreken vaak met elkaar over de voortgang van de ontwikkeling dienstverlening.'

'Het hoofd publiekszaken is eigenaar van de plannen, in die zin dat hij erop stuur en rapporteert over de grenzen van de afdeling heen. Omdat het management integraal en afdelingsoverstijgend te werk gaat in zijn adviesrol, is er synergie en synthese zodat doelen effectief bereikt worden.'

'Op eigen kracht'

De Lange: 'Gennep maakt de ontwikkeling 'op eigen kracht' door.' Er is weliswaar sprake van inhuur op managementniveau, maar in de uitvoering, waar de borging plaatsvindt, gebeurt dit met eigen mensen, in wie volop geïnvesteerd is en wordt. Er wordt continu gewerkt aan draagvlak voor plannen en ideeën. Medewerkers zijn gemotiveerd en werken gezamenlijk aan het bereiken van doelen. Essentieel hierbij zijn intensieve en trans-

parante communicatie, voorbeeldgedrag van het management en het vastleggen van afspraken op het gebied van dienstverlenend gedrag. De Lange: 'Ontwikkelpunt is leiderschap binnen de afdelingen, op het niveau van senioren moet de organisatie aan kracht winnen.'

'Natuurlijk hebben we als gemeentelijke organisatie ook extern onze 'voelhorens' uitstaan. Wij doen onder andere mee aan een jaarlijks bereikbaarheidsonderzoek via Telan en de uitkomsten rapporteren we aan de raad. Ook doen we mee aan de benchmark Publiekszaken.'

EPILOOG

De plannen zijn klaar, uitvoering is nu het credo

Gemeenten aan de slag

Ten tijde van het plannen maken voor de uitvoering van de e-overheid was er een geveugeld gezegde: een onomkeerbare impuls. De EGEM-i realisatieplannen en aansluitend de NUP-plannen dienden een onomkeerbare impuls teweeg te brengen voor de realisatie van de e-overheid. Een half jaar na vaststelling van het laatste EGEM-i plan heeft Telengy de eerste balans bij gemeenten opgemaakt.

Een resumé:

- Het maken en uitvoeren van een realisatieplan e-overheid vraagt nadrukkelijk om steun en focus van de top van de organisatie en bestuurlijk commitment.
- Het werken aan realisatieplannen binnen gemeenten heeft het intern opdrachtgeverschap sterk verbeterd.
- Klantsturing en het regisseren van processen zijn steeds meer de leidende thema's bij gemeenten.
- Gemeenten werken steeds vaker samen met andere gemeenten om de e-overheid te realiseren. Kwetsbaarheid, kwaliteit en kosten zijn de belangrijkste drijfveren.
- Denken en werken onder architectuur heeft de afgelopen jaren een gigantische groei bij gemeenten laten zien. Vrijwel alle gemeenten omarmen de gemeentelijke referentiearchitectuur GEMMA.
- In het EGEM-i traject stond de planvorming centraal. In veel gemeenten is gelijktijdig uitvoering gegeven aan projecten die onderdeel uitmaken van het realisatieplan.
- De feitelijke implementatie van de realisatieplannen en de onderliggende projecten kan over het algemeen veel beter. Niet alleen gaat de uitvoering bij gemeenten niet altijd zoals gepland, ook bij de Rijksoverheid komen de bouwstenen voor de e-overheid maar beperkt beschikbaar. De komende jaren dient nadrukkelijk de uitvoering van de vele fraaie plannen centraal te staan.



Leiderschap en sturing

Daar waar EGEM-i kan rekenen op steun én focus van de voltallige ambtelijke leiding, is de effectiviteit veel hoger dan waar EGEM-i is gedelegeerd aan een afdeling of medewerker. Dat is goed verklaarbaar. Bijna alle projecten voor invoering van de e-overheid hebben een gemeentebrede reikwijdte en vragen een andere manier van werken, denken en sturen. Dat vraagt wel een investering van leidinggevend: veel EGEM-i onderwerpen vragen nadere bestudering om de impact te begrijpen.

Urgentie

In trajecten waar veel aandacht is besteed aan kennis en draagvlak bij het management is het besef van urgentie en het zicht op het perspectief van de e-overheid vergroot en wordt beter samengewerkt aan het bereiken van de doelen. Dat leidt tot meer effectiviteit en efficiëntie in de uitvoering van de projecten. En het leidt tot beter opdrachtgeverschap naar degenen die de uitvoering voor hun rekening nemen.

Droombeeld of nachtmerrie?

Het is zinvol om op dit punt ook te spreken over de weerstand die er soms is tegen de e-overheid en de consequenties voor het werk van de gemeente. In veel EGEM-i trajecten is via workshops, presentaties en andere werkvormen gewerkt aan het verkrijgen van draagvlak voor de verschillende thema's. Wat blijkt is dat wat voor de ene medewerker een droombeeld is, voor de ander een nachtmerrie kan zijn. Zeker een thema als deregulering en administratieve lastenverlichting kan tot onrust leiden. Waar eens kennis macht was, komt die macht steeds meer toe aan degene die het proces regisseert en de klant helpt. Waar een integrale benadering door het voltallig management ontbreekt, is het lastig om sturing te geven aan een ontwikkeling als geschetst.

Budgetten onder druk

Nu de gevolgen van de financiële en economische crisis merkbaar worden, komen de gemaakte plannen onder druk te staan. Het gegeven dat er nog maar beperkt signalen zijn van bezuinigingen op de realisatieplannen, lijkt erop te duiden dat de boodschap van betere dienstverlening in combinatie met een efficiëntere bedrijfsvoering, verstaan is door bestuurders. Toegegeven, de druk op de budgetten zal in de zomer en het najaar van 2010 zeker toenemen als meer duidelijk is over de financiële gevolgen voor gemeenten als gevolg van de economische crisis.

Uitvoering is het credo

Er is nog niet veel zichtbaar van de gewenste resultaten door de uitvoering van realisatieplannen. Soms worden e-overheidsvoorzieningen niet of later ingevoerd, zoals de WABO of de E-NIK. In andere gevallen, zoals de BAG, zijn gemeenten later dan voorzien met de invoering van de NUP-bouwstenen. Maar in veruit de meeste gevallen is het nu nog te vroeg om vast te stellen of resultaten bereikt worden.

Onomkeerbare impuls is gezet

Belangrijkste conclusie is dat de idealen van EGEM-i geland zijn in gemeenten. Er is een grote groep mensen bij gemeenten aan de slag met het nastreven van de doelen van de e-overheid. De kettingreactie dan wel olievlek die daarop moet volgen is zichtbaar in de manier waarop ketenpartners, commerciële dienstverleners en soms zelfs burgers en bedrijven de e-overheid agenderen.

VOETNOTEN

1. Zie hoofdstuk *Ambitie voor verantwoording*.
2. www.vng.nl, VNG-bijeenkomst 17 februari 2010, *Dienstverlening draait om mensen*.
3. Rapportage NUP-review 10 december 2009, *Wederzijdse gijzeling in machteloosheid, of de As van het Goede?*
4. www.bag.vrom.nl, *Ranglijsten aansluiten gemeenten*.
5. www.vrom.nl, *Definitieve invoeringsdatum Wabo 1 oktober 2010*.
6. Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen, afbeelding 26: *Interactievormen*.
7. Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen, afbeelding 7: *Oorzaken van weerstand onder en boven de oppervlakte*.
8. Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen, De waarde van niets doen.
9. Redactie: na het interview is de WABO weer uitgesteld, nu tot 1 oktober 2010.
10. Redactie: het herindelingsvoorstel is controversieel verklaard i.v.m. het demissionaire kabinet.

FIGURENLIJST

Figuur 1: Dienstverlening opgenomen in coalitieprogramma	10
Figuur 2: Invulling dienstverlening in coalitieprogramma?	10
Figuur 3: Zelfstandig implementeren bouwstenen NUP	11
Figuur 4: Soort ondersteuningsbehoefte	12
Figuur 5: Staan de gereserveerde budgetten onder druk?	13
Figuur 6: Leidend thema realisatieplan	22
Figuur 7: Uitvoering realisatieplan conform ambitie	23
Figuur 8: Welke strategie kiest de gemeente bij leidend thema realisatieplan?	32
Figuur 9: Veranderstrategie bij uitvoering realisatieplan	32
Figuur 10: Veranderstrategie per grootte gemeente	33
Figuur 11: Uitvoering volgens planning?	34
Figuur 12: Oorzaken van weerstand bij uitvoering realisatieplan	44
Figuur 13: Oorzaken van weerstand op basis van gemeentegrootte	45
Figuur 14: Oorzaken weerstand per veranderstrategie	46
Figuur 15: Hoe gaan gemeenten om met weerstand?	47
Figuur 16: Wat zijn de belangrijkste succesfactoren voor de uitvoering van het realisatieplan?	57
Figuur 17: Wat zijn de belangrijkste faalfactoren voor de uitvoering van het realisatieplan?	58
Figuur 18: Succesfactoren per grootte gemeente in percentages	60
Figuur 19: Faalfactoren per grootte gemeente in percentages	60

LITERATUURLIJST

- 376 Gemeentelijke realisatie- en NUP-plannen
- Mars, Annemarie (2006), *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen
- Rapportage NUP-review 10 december 2009, *Wederzijdse gijzeling in machteloosheid, of de As van het Goede?*
- Interviewmateriaal: Gemeente Almere, Gemeente Deurne, Gemeente Eersel, Gemeente Gennep, Gemeente Giessenlanden, Gemeente Gouda, Gemeente Kerkrade, Gemeente Loon op Zand, Gemeente Schiedam, Gemeente Sittard-Geleen, Gemeente Sneek, Gemeente Venlo, Gemeente Waalwijk, Regieadviseur Wim Fluks, Regieadviseur Henk Spaan
- *Verander écht! Acht stappen waarmee u gemeentelijke veranderingen onomkeerbaar maakt*, EGEM september 2006
- www.bag.vrom.nl, *Ranglijsten aansluiten gemeenten*.
- www.vrom.nl, *Definitieve invoeringsdatum Wabo 1 oktober 2010*.

Onderzoeksresultaten

Alle onderzoeksresultaten en statistische verantwoording van *NUP in Uitvoering?* zijn gepubliceerd op www.telengy.nl.

Colofon

NUP in uitvoering? Gemeenten aan de slag

Status realisatie e-overheid

is een uitgave van Telengy, juni 2010.

Aan deze uitgave werkten mee:

Inleiding Annemarie Mars

Interviews Jacob Ubbels, Peter Ruijters, Ad van Dijck,
Annemarië Nijns en Ruth Glastra van Loon (tekstredactie)

Onderzoek Remco Hartevelt, Eva Jongedijk, Huub Ruijters,
Peter ter Telgte en Yolanda Hafmans (tekstredactie)

Eindredactie Peter ter Telgte

Vormgeving DGO (www.dgo.nl)

Fotografie interviews Marco Bakker

Druk Paperware, Barendrecht

Telengy is een kennispartner voor gemeenten.

Onze kennis stellen we vrijelijk beschikbaar aan onze doelgroepen. Gebruikers mogen ons werk kopiëren, verspreiden en doorgeven. Daarnaast mogen gebruikers onze kennis gebruiken om afgeleid werk te maken. Het beschikbaar stellen van onze kennis kent wel enkele voorwaarden:

- **Naamsvermelding:** De gebruiker dient bij het werk Telengy te vermelden (maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat Telengy instemt met uw werk of uw gebruik van het werk).

- **Niet-commercieel:** De gebruiker mag onze kennis niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

- **Gelijk delen:** Indien de gebruiker ons werk bewerkt kan het daaruit ontstane werk uitsluitend krachtens dezelfde licentie als de onderhavige licentie of een gelijksoortige licentie worden verspreid.