

## **Onderzoek**

## **Digitale Dienstverlening**

## **Gemeente Oosterhout**

## Eindrapportage

Datum: 6 april 2009

Postbus 5000  
4700 KA ROOSENDAAL

[www.rekenkamerwestbrabant.nl](http://www.rekenkamerwestbrabant.nl)



## Inhoudsopgave

### Voorwoord

<b>1.</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>7</b>
1.1	Aanleiding en achtergrond.....	7
1.2	Doelstelling en vraagstelling .....	7
1.3	Normenkader.....	8
1.4	Onderzoeksopzet en procesbeschrijving.....	9
<b>2</b>	<b>Beleid digitale informatievoorziening algemeen .....</b>	<b>11</b>
2.1	Inleiding .....	11
2.2	Kaderstellende rol gemeenteraad .....	11
2.3	E-overheid: De uitdaging .....	11
2.4	Visie op dienstverlening en het Realisatieplan 2008 – 2011.....	13
2.5	Onderzoeksfocus .....	14
2.6	De projecten en de deadlines.....	15
<b>3</b>	<b>Bevindingen .....</b>	<b>19</b>
3.1.	Inleiding .....	19
3.1.1	Algemeen.....	19
3.1.2	Wat is al gerealiseerd? .....	19
3.1.3.	Wat is nog niet gerealiseerd? .....	19
3.2	Beoordeling van de kwaliteit van het beleid in relatie tot de ambities 2011 en de mate waarin aan de randvoorwaarden wordt voldaan. ....	20
3.2.1.	Inleiding .....	20
3.2.2	Sturing door en verantwoording aan de gemeenteraad.....	20
3.2.3	Concreetheid en consistentie doelen digitale dienstverlening .....	20
3.3.	De bevindingen ten aanzien van de onderzoeksvragen .....	22
3.3.1	Algemeen.....	22
3.3.2	Het optimaal gebruik van de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen bieden.....	22
3.3.3	De uitvoering van veranderingen op basis van een strakke planning.....	26
3.3.4	De toegankelijkheid en het gebruiksgemak voor inwoners en bedrijven bij het ontwerp van processen .....	28
3.3.5	Mogelijkheden tot verbetering van doelmatigheid.....	32
3.3.6	Betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy .....	33
<b>4</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen .....</b>	<b>35</b>
4.1	Conclusies.....	35
4.2	Aanbevelingen .....	39
<b>5</b>	<b>Reactie college.....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Nawoord Rekenkamer .....</b>	<b>45</b>

**Bijlagen**

Bijlage 1	Toetsingskader digitale dienstverlening gemeente Oosterhout.....	46
Bijlage 2	Lijst van 26 producten overheidsmonitor.nl.....	53
Bijlage 3	Geraadpleegde documenten.....	59
Bijlage 4	Lijst van geïnterviewde personen .....	61
Bijlage 5	Toelichting op hoofdlijnen op het INK model .....	61

## Voorwoord

In de ontwikkeling van de "Andere overheid" neemt de digitale dienstverlening een belangrijke plaats in. Het moet voor inwoners en bedrijven leiden tot een verbeterde en versnelde communicatie en dienstverlening met c.q. door de overheid. Hiermee wordt ook een belangrijke bijdrage geleverd aan de beoogde verlaging van de administratieve lasten. De gemeenten vervullen hierbij een sleutelpositie. Het uitgangspunt is dat de gemeenten in 2015 dé toegangspoort voor álle overheidsinformatie zijn.

In weerwil van dat belang is de ontwikkeling bij de gemeenten tot dusver slechts beperkt van de grond gekomen. In december 2007 heeft de commissie Postma/Wallage onder de veelzeggende titel "Het uur van de waarheid" zijn zorg hierover uitgesproken. De stagnatie is voor de Rekenkamer aanleiding geweest om de ontwikkeling van de digitale dienstverlening als één van de speerpunten in het onderzoeksprogramma aan te merken.

Op het moment waarop dit onderwerp voor de gemeente Oosterhout werd geselecteerd bleek uit een eerste oriëntatie dat de situatie vergelijkbaar was met die in de meeste andere gemeenten. Op de website werden slechts enkele producten digitaal aangeboden, en dan nog in de meest eenvoudige vorm waarbij het mogelijk is gemaakt om formulieren te downloaden, die vervolgens de gewone "papieren" procedure moeten volgen. Er was (en is) nog geen sprake van interactieve dienstverlening.

Bij de verdere voorbereiding van het onderzoek werd de Rekenkamer aangenaam verrast omdat bleek dat inmiddels binnen de gemeentelijke organisatie initiatieven werden genomen om tot een belangrijke verbetering van de dienstverlening in het algemeen, en binnen dat kader ook van de digitale dienstverlening te komen. Dat proces heeft zich tijdens de onderzoeksperiode verder voortgezet, zodanig dat aan het eind van het onderzoek nog een algemene "update" nodig was om alle ontwikkelingen in de rapportage te kunnen verwerken.

Deze "nieuwe start" is ook in dit rapport herkenbaar. Enerzijds blijkt uit het onderzoek dat, gezien naar de daadwerkelijke faciliteiten die thans aan inwoners en bedrijven worden aangeboden, ook voor de gemeente Oosterhout geldt dat de aanvankelijk voorgenomen ambities nog niet zijn gerealiseerd. Anderzijds is er een aansprekende combinatie van visie, enthousiasme en draagvlak die voldoende basis biedt om tot een sterk geïntensiveerde aanpak te komen.

De Rekenkamer tekent daarbij wel aan dat het ambitieniveau hoog is. Deze ambities kunnen alleen gerealiseerd worden indien binnen alle bestuurlijke en ambtelijke geledingen hoge prioriteit aan deze ontwikkeling wordt toegekend, en met behulp van een strakke planning gestuurd wordt op het nu daadwerkelijk halen van mijlpalen.

Gezien het belang wil de Rekenkamer deze ontwikkeling blijven volgen. In het onderzoeksprogramma is daarom als optie opgenomen om na enige tijd (indicatie: 2011) de feitelijke resultaten te evalueren. Met dit onderzoek heeft de Rekenkamer de nul-situatie vastgelegd, zodat alsdan eenduidig kan worden vastgesteld of de ontwikkelingen metterdaad de beoogde verbeteringen teweeg hebben gebracht.



## 1 Inleiding

### 1.1 Aanleiding en achtergrond

Digitale dienstverlening<sup>1</sup> neemt een steeds belangrijker plaats in binnen de dienstverlening van gemeenten. Diensten die eerst alleen aan de gemeentelijke balie werden aangeboden, zoals het aanvragen van vergunningen en uittreksels uit het geboorteregister, zijn nu 24 uur per dag toegankelijk. De mogelijkheden voor digitale dienstverlening nemen steeds meer toe.

De – uitbreiding van – digitale dienstverlening is al enkele jaren een onderwerp dat zowel in de beleidsvorming als in de beleidsuitvoering veel aandacht krijgt. In 2003 heeft het toenmalige Kabinet het Actieprogramma Andere Overheid gepresenteerd.

Uit het Actieprogramma Andere Overheid:

*"De kwaliteit van de publieke dienstverlening moet en kan beter. Door ruimere openingstijden, door klantgericht werken, door de bundeling van producten en diensten in een (virtueel) loket. Meer en beter gebruik van ICT vormt het belangrijkste instrument om dat te bereiken."*

In het Actieprogramma Andere Overheid zijn de volgende uitgangspunten voor de elektronische overheid geformuleerd:

- De overheid is transparant: informatie over rechten en plichten van burgers en bedrijven is eenduidig, begrijpelijk en goed vindbaar.
- Eenmalige gegevensverstrekking: informatie die al bij de overheid bekend is, wordt niet meer gevraagd en hoeft niet meer te worden verstrekt.
- Niemand wordt meer van het kastje naar de muur gestuurd; informatie wordt overheidsbreed gedeeld en gebruikt.
- Vermindering van administratieve lasten: de afhandeling van transacties is zo eenvoudig, zo inzichtelijk (status en voortgang zijn in iedere fase te volgen) en zo goedkoop mogelijk.
- Alle communicatiekanalen (fysiek, telefoon, e-mail, schriftelijk, internet) staan open voor burgers, bedrijven en instellingen ("multi-channeling").
- De gehele overheid stelt gemeenten in staat voor persoonlijk contact met burgers via alle kanalen, in 2015 de "poort tot de overheid" te zijn.

### 1.2 Doelstelling en vraagstelling

Gemeenten zijn steeds explicieter eigenaar, bewaarder en beheerder van informatie die een cruciale rol speelt in het maatschappelijk verkeer. Dat stelt hoge eisen aan - ook - de gemeente Oosterhout. De kernvraag in dit rekenkameronderzoek is, kort samengevat, of de gemeente zich er voldoende op voorbereidt om deze rol te kunnen vervullen.

---

<sup>1</sup> Digitale dienstverlening kan gedefinieerd worden als "gemeentelijke producten, diensten en informatie die (volledig) digitaal wordt aangeboden".

De centrale onderzoeksvraag luidt:

*"Krijgt de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud, dat:*

- 1. Optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen in dit opzicht bieden;*
- 2. De veranderingen voortvarend, dat wil zeggen op basis van en strakke uitvoering van een daartoe vastgesteld tijdschema, worden uitgevoerd;*
- 3. De toegankelijkheid en het gebruiksgemak voor inwoners en bedrijven leidend is bij het ontwerp van processen;*
- 4. De mogelijkheden tot doelmatigheidsverbeteringen worden benut en*
- 5. De betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy worden gewaarborgd."*

Op basis hiervan zijn drie deelvragen geformuleerd:

- Ontwikkel een normen- en toetsingskader dat het mogelijk maakt om op consistente wijze (zowel nu als bij toekomstig onderzoek) te kunnen analyseren en beoordelen of de ontwikkeling leidt tot het realiseren van de beoogde doelstellingen c.q. aan randvoorwaarden met betrekking tot betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy wordt voldaan;
- Analyseer en beoordeel op grond van dit normen- en toetsingskader de ontwikkelingen tot dusver c.q. de huidige stand van zaken;
- Analyseer en beoordeel op grond van dit normen- en toetsingskader of de nu voorliggende visie voldoende grondslag biedt voor het realiseren van de beoogde ontwikkeling.

Dit onderzoek staat niet op zich zelf. Het past binnen het voornemen om in een latere fase tot vervolgonderzoek te komen. Vanuit dit perspectief is bij de aanvang van het onderzoek gesteld dat het nu uitgevoerde onderzoek er op gericht is om:

- a. een consistent normen- en toetsingskader te ontwikkelen, dat zowel bij het huidige onderzoek als bij het vervolgonderzoek gebruikt kan worden om de ontwikkeling te analyseren en te beoordelen;
- b. op basis daarvan de ontwikkelingen tot dusver te analyseren en te beoordelen en
- c. op basis daarvan tevens te analyseren en te beoordelen of de nu voorliggende visie voldoende grondslag biedt voor het realiseren van de beoogde ontwikkeling.

### 1.3 Normenkader

Het normenkader heeft de functie duidelijk te maken welke onderdelen worden onderzocht en aan welke eisen (c.q. normen) deze zouden moeten voldoen. Het zorgt voor een objectivering van de onderzoeksresultaten. Het normenkader moet consistent en toekomstvast zijn, opdat zowel de huidige situatie kan worden vastgesteld en in de toekomst de stand van zaken met betrekking tot het realiseren van de doelstellingen kan worden gemonitord (beoordeeld).

Met behulp van het normenkader is het beleid getoetst op helderheid en sturingskracht. De omvang van de digitale dienstverlening is getoetst aan de landelijke doelen en aan de eigen doelstellingen van de gemeente Oosterhout zoals deze in verschillende beleidsdocumenten zijn vastgelegd. Ook is bezien of het beoogde niveau wordt behaald, binnen welke termijnen daar sprake van moet zijn en welke acties hiertoe worden ondernomen.

Het normenkader is opgenomen in de bijlagen bij dit rapport.



#### 1.4 Onderzoeksopzet en procesbeschrijving

De basis voor dit onderzoek zijn de gegevens en feiten zoals die zijn aangeleverd door de gemeente Oosterhout. Het betreft hier beleidsdocumenten, plannings en informatie met betrekking tot de huidige stand van zaken van de digitale informatievoorziening, zoals de gemeentelijke website. Ook documentatie met betrekking tot de doelstellingen van de rijksoverheid zijn bij het onderzoek betrokken.

De *eerste stap* bestond uit een analyse van de door de onderzoekers gevraagde en door de gemeente Oosterhout beschikbaar gestelde documenten. Eveneens is een quick scan van de website uitgevoerd om de kwantiteit en de kwaliteit van de aangeboden digitale diensten en producten te beoordelen.

Om een beeld te krijgen van de implementatie van de doelstellingen van Andere Overheid en de gemeente zelf, de werking in de praktijk en de informatievoorziening aan de gemeenteraad, is als *tweede stap* de documentenanalyse verrijkt met informatie vanuit interviews met een aantal ambtelijke sleutelfiguren.

Bij wijze van tussenstap is, vlak voor het verschijnen van de eerste bevindingenrapportage, de voortgang van de digitale dienstverlening in Oosterhout besproken aan de hand van actuele inzichten en ontwikkelingen. Immers, turbulentie en dynamiek zijn inherent aan dit onderwerp. Tussen het tijdstip van aanvang van het onderzoek (juni 2008) en het verschijnen van de eerste bevindingenrapportages (december 2008) mocht worden verwacht dat Oosterhout verdere stappen zou hebben gezet bij het concretiseren van de eigen aanpak en het realiseren van doelstellingen. Deze tussenstap bleek nuttig en informatief en biedt een actueel inzicht in de feitelijke situatie en het perspectief op de komende jaren.

In de laatste (*derde*) *stap* van het onderzoek is het conceptrapport (als bevindingenrapportage, zonder de conclusies en de aanbevelingen) in het kader van het ambtelijke wederhoor voor een toets op een correcte weergave van de feiten voorgelegd aan de algemeen directeur. De ambtelijke reactie is ontvangen op 19 februari 2009.

Vervolgens is op 9 maart 2009 het conceptrapport voor bestuurlijk wederhoor aangeboden aan het college van burgemeester en wethouders, teneinde haar bestuurlijke reactie op het conceptrapport te vernemen. De bestuurlijke reactie van het college is ontvangen op 31 maart 2009.

De eindrapportage is vastgesteld op 6 april 2009.



## 2 **Beleid digitale informatievoorziening algemeen**

### 2.1 **Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt het beleidskader voor digitale dienstverlening in Oosterhout op hoofdlijnen beschreven, mede in het perspectief van landelijke beleidskaders. Ingegaan wordt op de belangrijkste beleidsdocumenten, in casu het Politiek Akkoord 2006 – 2010, de Programmabegroting 2009, de Visie op Dienstverlening en het door het college van burgemeester en wethouders vastgestelde Realisatieplan Dienstverlening.

### 2.2 **Kaderstellende rol gemeenteraad**

De gemeenteraad stelt als orgaan met het hoogste primaat de kaders met betrekking tot digitale dienstverlening in termen van gewenste maatschappelijke effecten.

In respectievelijk het Politiek Akkoord 2006 – 2010 en de verschillende programmabegrotingen zijn de kaders als volgt beschreven.

Uit het Politiek Akkoord 2006 – 2010, programma 2 Bestuur/college en dienstverlening:

*“Er wordt verder gewerkt aan de ontwikkeling en vernieuwing van de dienstverlening. Concreet gaat het om de volgende voornemens:*

- *Uitbreiding van de digitale dienstverlening: eind 2007 wordt 65 procent van de totale publieke dienstverlening via internet afgehandeld.*
- *Meer benchmarking en prestatiemeting. Het invoeren van servicenormen (onder andere ten aanzien van wachttijd en afhandeltijd).*
- *Modernisering van de Gemeenschappelijke Basisadministratie, zodat een burger maar op één plaats gegevens hoeft in te voeren.*
- *Eén telefoonnummer voor de overheid: de gemeente wordt ook het portaal voor informatieverstrekking van andere overheden.”*

Uit de Programmabegroting 2009:	
<i>Prestatiedoelstelling</i>	<i>Prestaties 2009</i>
<i>Uitbreiding van digitale dienstverlening (E-dienstverlening/ midoffice).</i>	<i>In 2009 krijgt de doorontwikkeling van de Elektronische dienstverlening een impuls door uitbreiding van het huidige digitale loket met producten en diensten, het digitale loket voor de omgevingsvergunning, de vernieuwde website en een digitaal burgerpanel. De exacte inhoud en fasering zijn onderdeel van het Realisatieplan E-dienstverlening (oktober 2008 gereed).</i>

In de Perspectiefnota 2009 zijn de volgende speerpunten benoemd:

- Verbeteren dienstverlening
- Klant contact centrum
- Elektronische dienstverlening
- Basisregistraties en
- Ook ik maak de stad (versterken van dienstverlening als grondhouding)

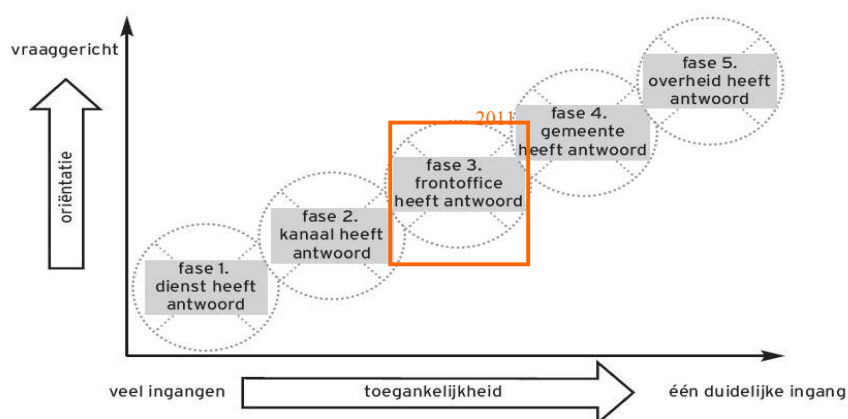
## 2.3 E-overheid: De uitdaging

Gemeenten moeten in 2015 dé toegangspoort voor alle overheidsinformatie zijn. Hiertoe zal elke gemeente zich moeten ontwikkelen tot een klantvriendelijke, flexibele organisatie, gericht op een toegankelijke en efficiënte dienstverlening. Om de gemeenten hierin te helpen is het programma Antwoord© ontwikkeld. Dit programma is voortgekomen uit het advies van de commissie Jorritsma en heeft tot doel gemeenten een ontwikkelingskader te bieden in het streven naar het realiseren van deze doelstelling<sup>2</sup>.

Het Programma Andere Overheid vraagt niet slechts om een technische verandering in de aard en samenstelling van de informatiesystemen van de gemeentelijke organisatie. Het heeft alles te maken met de relatie tussen de burger en de overheid. Dit vraagt om een andere, efficiëntere manier van werken en een vermindering van de administratieve lastendruk voor zowel de gemeente als voor de burger. Het is dus vooral een vraagstuk van organisatie en sturing.

Het is voor de gemeente geen eenvoudige opgave. Digitale dienstverlening kenmerkt zich door een enorme dynamiek en complexiteit. Technologische ontwikkelingen gaan snel, wensen en opvattingen veranderen en dat leidt niet alleen op lokaal, maar zeker ook op landelijk niveau regelmatig tot nieuwe inzichten en het bijstellen van ambities en plannen. Ambities waarvan in 2003 werd verondersteld dat deze in 2007 konden worden gerealiseerd zijn bijgesteld (bijvoorbeeld dat in 2007 65% van de producten digitaal diende te worden aangeboden, waaraan het merendeel van de gemeenten niet bleek te kunnen voldoen). De Oosterhoutse ambities voor de toekomst moeten ook in dat perspectief worden gezien. Oosterhout bepaalt niet uitsluitend zelf de mate van haalbaarheid van de ambities, externe factoren – die niet altijd zijn te voorzien – spelen hierbij onmiskenbaar een rol.

Oosterhout hanteert bij de ontwikkeling van de dienstverlening het programma Antwoord© als leidraad.



**Figuur 1: groeimodel van het programma Antwoord ©**

<sup>2</sup> Uit Antwoord©: "een betere publieke dienstverlening en een vermindering van administratieve lasten".

Dit groeimodel is gebaseerd op het INK managementmodel<sup>3</sup>. De argumenten voor het gebruik van het INK Managementmodel als diagnose-instrument in dit onderzoek zijn in bijlage 5 nader beschreven. De Rijksopgaven voor de komende jaren en de hiervoor in ontwikkeling zijnde plannen, vragen om een ontwikkeling in de komende jaren naar fase 3 (systeem georiënteerd). Waar er sprake is van intensieve betrokkenheid van externe partijen, is fase 4 vereist (ketenoriëntatie).

Op dit moment, zo geeft dit onderzoek aan, bevindt de organisatie zich in de eerste fase van het plateau-model van *Antwoord*<sup>®</sup>, waarbij fase 2 voor Oosterhout wel al zeker in beeld is. Het Realisatieplan Dienstverlening is er, gezien de inhoudelijke doelen die in 2011 bereikt dienen te worden, op gericht dat de gemeente Oosterhout zich in 2011 in het einde van de derde fase bevindt.

Uit ervaringen elders blijkt overigens dat, ook als een organisatie zich daar maximaal toe inzet, de gehele overgang naar een volgende fase enkele jaren vergt. Vanuit dat perspectief zijn de voornemens van Oosterhout als zeer ambitieus aan te merken.

## 2.4 Visie op dienstverlening en het Realisatieplan 2008 – 2011

De Oosterhoutse dienstverleningsvisie<sup>4</sup> vindt aansluiting bij dit programma. Het verbeteren van de dienstverlening is één van de speerpunten uit het Meerjaren Beleidsplan 2006-2010 en er is een gemeentebrede visie op dienstverlening opgesteld. Die visie is verder uitgewerkt via het organisatiebrede programma STERK (Samen, Transparant, Extern, Resultaatgericht, Klant is gast).

De gemeente Oosterhout heeft in 2006 uitgesproken om in navolging van landelijke ontwikkelingen projecten op het gebied van de E-overheid op te starten. Toen de rijksoverheid op basis van signalen vanuit gemeenten besloot om samenhangende en concrete hulp te bieden bij de invoering van de E-overheid via EGEM-i<sup>5</sup>, heeft de gemeente Oosterhout zich daar in 2007 bij aangesloten. In oktober 2007 is Oosterhout akkoord gegaan met de propositie<sup>6</sup> van EGEM-i,

---

<sup>3</sup> Het INK-model is een breed gebruikt managementmodel en is bedoeld voor organisaties om een (zelf)evaluatie uit te voeren. Vaak worden deze zelfevaluaties uitgevoerd door auditors om zo een onafhankelijk mogelijk beeld van de organisatie te krijgen. Door middel van het INK-model wordt de volwassenheid van de organisatie bepaald en worden verbeterpunten geïdentificeerd. Het model helpt organisaties te focussen op de gebieden waar verbeteringen mogelijk zijn. Voor een toelichting op het INK model zie bijlage 5.

<sup>4</sup> De doelstelling voor de dienstverlening formuleert Oosterhout als volgt: Het doel van het verbeteren van de dienstverlening aan inwoners van de gemeente is dat het vertrouwen groeit en blijvend is. De vragen van onze klanten staan centraal. Voor bedrijven en andere instellingen is dat het vertrouwen in het functioneren dat centraal staat en op basis daarvan wordt een passend aanbod geleverd. Dit leidt ertoe dat de gemeente vraaggericht en geïntegreerd werkt en vanuit een proactieve opstelling haar klanten benadert.

<sup>5</sup> EGEM staat voor Elektronische Gemeenten. Vanuit de landelijke overheid is er een programma opgezet waaraan gemeenten kunnen deelnemen om de elektronische dienstverlening te verbeteren. De overheid subsidieert de deelname, maar daarvoor moet wel aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Een van die voorwaarden is het ondertekenen van een propositie, waarin wordt vastgelegd waar de gemeente heen wil.

<sup>6</sup> Propositie oktober 2007.

waarin een voorstel wordt gegaan hoe Oosterhout de voorbereiding, inventarisatie en het ontwerp van de elektronische overheid kan uitvoeren.

In maart 2008 is gestart met het EGEM-i traject. Op 7 april 2008 heeft het college van burgemeester en wethouders de dienstverleningsvisie van de gemeente Oosterhout vastgesteld. Daarmee werd beoogd de eigen Oosterhoutse ontwikkeling parallel te laten lopen met het EGEM-i traject.

Om dit doel te halen heeft Oosterhout zich de volgende doelen gesteld voor de komende periode:

- het geven van overzicht van en inzicht in de (financiële) status, scope en tijdsplanning van de lopende projecten, waarbij nadrukkelijke aandacht is voor:
  - het realiseren van de wettelijk verplichte basisregistraties- en voorzieningen (zoals Adressen en Gebouwen, Personen, omgevingsloket als onderdeel van de WABO);
  - het aansluiten op, en gebruiken van basisvoorzieningen (zoals de GBA-V, Bedrijven- en Instellingennummer (BIN) en nog te ontwikkelen overige basisregistraties);
  - het realiseren van digitale dienstverlening (zoals het digitaal loket, dienstenrichtlijn, bekendmakingen, burgerparticipatie).
- het opstellen van een sturingsmodel, om de doorontwikkeling van de e-dienstverlening in de organisatie te borgen.

Het Realisatieplan Dienstverlening 2008 – 2011 (door het college in december 2008 vastgesteld) moet de komende jaren bewerkstelligen dat de invoeringsprojecten uit de Verklaring en de overige gemeentelijke projecten ordentelijk, gefaseerd, integraal en met goed resultaat verlopen. Hiermee kan het realisatieplan worden bestempeld als een implementatieplan voor Oosterhout als e-gemeente.

## 2.5 Onderzoeksfocus

De focus van dit onderzoek richt zich op de doelstellingen van het jaar 2011. 2011 ziet Oosterhout als een belangrijk evaluatiemoment waarop de belangrijkste voorwaarden aanwezig moeten zijn voor de eindspurt naar 2015. Oosterhout heeft de volgende doelen gedefinieerd voor de dienstverlening in 2011:

### 1. De klant staat centraal

*De dienstverlening van de gemeente Oosterhout wordt vraaggericht. De vragen van onze klanten staan centraal en op basis daarvan wordt een passend aanbod geleverd. Dienstverlening zit ook in toegankelijkheid. Denk aan interactie, bereikbaarheid, reactiesnelheid, etc. Belangen van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties worden binnen een goede relatie in verbinding gebracht met belangen van de gemeente.*

### 2. Oosterhout kan kwaliteit garanderen

*Kwaliteit van dienstverlening heeft verschillende aspecten. Inwoners van Oosterhout mogen in de eerste plaats rekenen op klantvriendelijkheid, professionaliteit, snelheid, transparantie en efficiency.*

3. De elektronische dienstverlening is verbeterd

*In 2011 kunnen klanten via internet de meest gevraagde producten van de gemeente opeen eenvoudige manier aanvragen. Oosterhout heeft in 2011 een website en digitaal loket die zijn opgezet vanuit de logica van de klant. Dit wil zeggen dat informatie en producten worden aangeboden op de manier zoals een klant ernaar kijkt. De gemeentelijke website ([www.oosterhout.nl](http://www.oosterhout.nl)) is in 2011 vernieuwd en uitgebreid met nieuwe functionaliteiten die bijdragen aan een verhoogde gebruiksvriendelijkheid en transparantie.*

4. Houding en gedrag van medewerkers zijn dienstverlenend

*Er wordt in 2011 meer gevraagd van de medewerkers van de front-office. Zij krijgen te maken met een breed scala van vragen van inwoners. Bovendien moeten medewerkers zich kunnen inleven in de problemen en vragen van de klant. Kortom: wanneer een klant een vraag stelt bij de gemeente wordt hij correct en prettig behandeld. Dit vraagt om specifieke competenties in het doen, denken en zijn van iedereen die werkt bij de gemeente Oosterhout.*

5. Er wordt actief gestuurd op de dienstverlening van de organisatie

*Dienstverlening is geen vrijblijvend proces. Voor het verstrekken van producten en diensten gelden kwaliteitsnormen. Dienstverlening wordt onder andere verbeterd door de dienstverleningsprestaties goed te meten en hierop te sturen. Dit is een belangrijke taak voor de leidinggevenden in de organisatie. Daarnaast is het gewenst dat de gemeente blijft leren.*

Nu voert het overgrote deel van de dienstverlening nog via de "traditionele" kanalen (balie, telefoon en post). Dienstverlening zal steeds meer langs de digitale weg plaats vinden. In 2011 moeten klanten bijvoorbeeld via internet de meest gevraagde producten van de gemeente op een eenvoudige manier aan kunnen vragen. Via de digitale voordeur is de gemeente dan 24 uur per dag bereikbaar. In 2011 moet de website ([www.oosterhout.nl](http://www.oosterhout.nl)) zijn vernieuwd en uitgebreid met nieuwe functionaliteiten die bijdragen aan een verhoogde gebruiksvriendelijkheid en transparantie.

In het Realisatieplan 2008 – 2011 is beschreven wat Oosterhout in de komende jaren gaat doen. Oosterhout wil haar dienstverlening verbeteren in kwaliteit, snelheid en vermindering van administratieve lasten. De dienstverleningsvisie vormt een basis voor een gemeentelijke organisatie die medewerkers met een dienstverlenende grondhouding heeft en die (elektronische) dienstverlening heeft die voldoet aan de verwachtingen van klanten.

## 2.6 De projecten en de deadlines

Op grond van de tussen overheden gemaakte afspraken zijn gemeenten verplicht om bij de ontwikkeling van de digitale dienstverlening aan een aantal deadlines te voldoen. Voor een aantal trajecten (2011) geldt dat, om aan die limiet te halen, de aanpak al concreet moet zijn voorbereid c.q. in uitvoering moet zijn genomen.

Voorziening Nationaal uitvoeringsprogramma (NUP)	Deadline
Webrichtlijnen	Eind 2010
Samenwerkende catalogi	Eind 2009
Antwoord voor bedrijven	Eind 2009

Mijnoverheid.nl	Eind 2008 detailplanning
Antwoord@	Eind 2009 100k+ gemeenten een KCC
DigID burger	1-6-2009 bij alle dienstverlening
DigID bedrijven	Pm
Gemeenschappelijke machtigings- en vertegenwoordigingsvoorziening	1-1-2010 beschikbaar
BSN	2010 alle bevestigingen van de voorziening online
Basisregistratie personen	1-1-2010
RNI (niet ingezetenen)	2010 voorziening gereed en 2011 invoering
Nieuw Handelsregister (NHR)	2014 aangesloten
Basisregistratie adressen en gebouwen (BAG)	1-7-2009 aangesloten Eind 2010 gebruik
Topografie	1-1-2009 aangesloten
Kadaster	1-1-2009 aangesloten
Basiskaart grootschalige topografie	2009 volgen nadere afspraken
Overheidsservicebus (OSB)	Eind 2010
Terugmeldfaciliteit	1-1-2010
Gemeenschappelijke ontsluiting basisregistraties	1-1-2010

Oosterhout heeft in het Realisatieplan de navolgende planning opgenomen.

Projecten	Overzicht Planning															
	2008		2009				2010				2011					
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4		
<b>Programma sterk</b>																
<b>Invoering KCC</b>																
Inventariseren klantvraag																
Processen (her)ontwerpen																
Telefooncentrale																
Kennissysteem																
Aanvragen 140162 nummer																
Implementeren 140162																
KCC in fase 3																
<b>E-dienstverlening (=nieuwe naam, voorheen invoering Midoffice)</b>																
Nwe vorm 2008-2009: uitbreiding e-formulieren en koppelingen																
<b>Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG)</b>																
Referentiebestand gereed																
Aansluiting LV gereed																
Invoering BAG																
<b>Invoering basisregistratie GBA</b>																
Voorbereiding en inventarisatie																
Inrichten verplicht gebruik en terugmelding																
Invoering Basisregistratie personen (GBA)																
<b>Gemeentelijke website</b>																
Selectie																
Invoering nieuwe website																
<b>E-dienstverlening Wabo</b>																
gezamenlijke aanbesteding Equalit gemeenten																
Aanschaf nieuw pakket																
Invoering Wabo																
<b>Bedrijvenloket i.o.</b>																
Implementeren bedrijvenloket																
<b>Aansluiten op NHR/ BIN</b>																
Invoering NHR																
<b>Aansluiten op BRK/ BRT</b>																
Invoering BRK/ BRT																



Overzicht Planning														
Projecten	2008		2009				2010				2011			
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Programma ondersteuning</b>														
<b>Projectmatig werken</b>														
Cursus		■	■											
<b>Ontwikkelen Projectdocumentatie</b>														
Ontwikkelen na aanleiding van een Cursus?		■	■											
<b>Programma kwaliteit</b>														
<b>Meten is weten</b>														
Informatievoorziening Post	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Informatievoorziening telefoon/meldingen			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Openbare Ruimte														
Informatievoorziening overige producten handvest														
<b>Ook ik maak de stad</b>														
Gesprek op de werkplek	■	■												
Product 'Zo zijn onze manieren'														
Thema's vanuit 'Gesprek op de werkplek' en APK organisatie			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Concept 'Friskijkers'														
<b>Digitalisering</b>														
Bij elk nieuw te starten project als aspect meenemen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Deregulering</b>														
Bij elk nieuw te starten project als aspect meenemen	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Wet Woitsen</b>														
Inventarisatie Wet Woitsen														
Invoering Wet Woitsen														

In het Realisatieplan Dienstverlening stelt de gemeente Oosterhout dat de situatie over de voorbije periode zich manifesteerde door een wirwar aan projecten, die zonder een eenduidige en goede structuur zijn opgestart. De Rekenkamer stelt dit ook vast. Als belangrijkste knelpunten worden genoemd: aansturing, verschil in projectaanpakken, onvoldoende afstemming en het ontbreken van gericht inzicht in de totale kosten van de verbetering van de dienstverlening.

Als belangrijk organisatorisch aspect noemt de gemeente zelf bovendien dat alle projecten naast het reguliere werk worden gedaan, waardoor prioriteitsconflicten (kunnen) ontstaan.

Het in december 2008 door het college van B&W geaccordeerde realisatieplan bevat heldere afspraken over sturing en organisatie, waardoor Oosterhout grip krijgt op de ambities inzake digitale dienstverlening.



## 3 Bevindingen

### 3.1. Inleiding

#### 3.1.1 Algemeen

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen met betrekking tot de stand van zaken van de digitale dienstverlening in de gemeente Oosterhout en de mate waarin men voldoet, cq. de komende jaren kan voldoen aan de doelstellingen waartoe Oosterhout zich heeft verplicht. Dit gebeurt aan de hand van de vijf onderzoeksvragen, zoals gedefinieerd in hoofdstuk 1.

Per onderzoeksvraag wordt aangegeven op welke aspecten wordt beoordeeld en aan welke eisen (c.q. normen) zou moeten worden voldaan.

#### 3.1.2 Wat is al gerealiseerd?

Zoals eerder gememoreerd: Oosterhout zit niet stil. Het Realisatieplan Dienstverlening geeft vertrouwen dat steeds planmatiger en gestructureerder wordt gewerkt aan de realisatie van de doelstellingen inzake digitale dienstverlening. De website maakt een ontwikkeling door, via de website zijn gemeentelijke producten toegankelijk en op de website van de gemeente Oosterhout zijn verschillende bestemmingsplannen digitaal te bekijken. De bestemmingsplannen zijn grafisch te benaderen en er kan per bestemmingsplan worden ingezoomd tot op straatniveau. Hiermee heeft Oosterhout een meer dan gemiddeld niveau van digitalisering van bestemmingsplannen bereikt.

Voorts heeft Oosterhout ingevoerd:

- Invoering BSN (Burger Service Nummer)
- Samenwerkende catalogi (Het koppelen van digitale producten- en dienstencatalogi van verschillende overheden. Dit betekent dat burgers en ondernemers, onafhankelijk van de overheidswebsite, waarop ze hun zoektocht naar informatie starten, door de koppeling van catalogi altijd de gewenste producten en diensten vinden.)
- DigiD (Voortaan kan men met één gebruikersnaam met wachtwoord terecht bij elektronische diensten van steeds meer overheidsinstellingen. Ook bij de gemeente Oosterhout kan worden ingelogd met de DigiD inlogcode.)
- Internet Betaling (op een veilige manier betalen via Ideal) en
- Digitaal loket (niet gebonden aan de openingstijden van het stadskantoor, waardoor 24 uur per dag om informatie en/of diensten van de gemeente kan worden gevraagd.

#### 3.1.3 Wat is nog niet gerealiseerd?

Twee belangrijke doelstellingen zijn nog niet gerealiseerd.

- Oosterhout heeft het belangrijkste doel dat de gemeenteraad zich heeft gesteld<sup>7</sup>, namelijk dat in 2007 65% van de producten digitaal dient te worden aangeboden, nog niet gerealiseerd. Voor een nadere toelichting op de stand van zaken met betrekking tot deze doelstelling wordt verwezen naar paragraaf 3.2.3 van dit hoofdstuk.

---

<sup>7</sup> Politiek Akkoord 2006 - 2010

- Er is voor bedrijven nog geen apart digitaal bedrijvenloket. Als onderdeel van het algemene digitale loket zijn producten voor bedrijven opgenomen. Voor ondernemers is dit lastig om snel inzicht te krijgen in voor hen relevante digitale diensten en producten.

### **3.2 Beoordeling van de kwaliteit van het beleid in relatie tot de ambities 2011 en de mate waarin aan de randvoorwaarden wordt voldaan.**

#### **3.2.1 Inleiding**

Het realisatieplan dienstverlening moet de komende jaren bewerkstelligen dat de projecten rond digitale dienstverlening ordentelijk, gefaseerd, integraal en met goed resultaat verlopen. Het realisatieplan biedt inzicht in en vertrouwen ten aanzien van sturing op de realisatie van de projectdoelstellingen. Oosterhout ziet het realisatieplan dan ook als een implementatieplan voor Oosterhout als e-gemeente.

#### **3.2.2 Sturing door en verantwoording aan de gemeenteraad**

De raad heeft zowel in de programmabegroting als in het Politiek Akkoord 2006-2010 kaders gesteld ten aanzien van (digitale) dienstverlening. De raad heeft van de mogelijkheid kaders te stellen overigens beperkt gebruik gemaakt.

De doelstellingen zijn in de programmabegroting en in het Politiek Akkoord niet SMART genoeg geformuleerd (zie hoofdstuk 2.2). Er worden geen "afrekenbare" afspraken tussen raad en college gemaakt. De paragraaf bedrijfsvoering van de begroting gaat er evenmin expliciet op in. Daadwerkelijke politieke sturing op de realisatie van deze doelstellingen vindt niet plaats. Op deze wijze krijgt de raad geen helder inzicht in datgene wat ondernomen wordt ten aanzien van de digitale dienstverlening. De programmabegroting verwijst naar het (inmiddels vastgestelde) Realisatieplan dienstverlening. Daarin wordt explicieter op inhoud en fasering ingegaan. De daarin geformuleerde explicietere doelstellingen bieden goede aanknopingspunten, doch kunnen nog verder worden ontwikkeld. Evenmin heeft de gemeenteraad inzicht in de totale kosten die met het realiseren van de doelstellingen digitale dienstverlening zijn gemoeid. De gemeenteraad informeert overigens zelf ook niet actief naar de stand van zaken, financieel noch inhoudelijk.

#### **3.2.3 Concreetheid en consistentie doelen digitale dienstverlening**

Het belangrijkste doel dat de gemeenteraad zich heeft gesteld<sup>8</sup> is dat in 2007 65% van de producten digitaal dient te worden aangeboden. Deze doelstelling was direct afgeleid van die van het actieprogramma Andere Overheid.

Medio 2008 behaalde Oosterhout een score van 55,8%; die score was hoger dan begin 2008 (53,4%).

---

<sup>8</sup> Politiek Akkoord 2006 - 2010

Eind 2008 is de beoordelingsmethodiek aangepast. Aanvankelijk wogen alle vormen van digitale dienstverlening nagenoeg even zwaar. Ook al stond op de website uitsluitend informatie over een product (omschrijving, procedure, regels) en kon men formulieren downloaden, dan telde dat evenredig mee. Veel gemeenten trachtten met uitsluitend dit niveau aan de 65% doelstelling te voldoen. Eind 2008 is de beoordelingsmethodiek aangepast. Omdat het digitaal kunnen invullen en retour zenden van formulieren zwaarder ging wegen, evenals het elektronisch toezenden van een product of dienst, liep de score voor de meeste gemeenten fors terug. Men had immers vooral geïnvesteerd in de eenvoudigste interactieve relatie. Ook hier blijkt het weerbarstige karakter van digitale dienstverlening.

Waar eind 2007 sprake was van een score rond de 67% heeft Oosterhout in 2008 een score van 33,8%. Vanwege deze andere beoordelingsmethodiek zijn vergelijkingen met voorgaande jaren niet eenvoudig meer te maken. Het gros van de gemeenten is door de nieuwe beoordelingsmethodiek tot (ver) beneden de 60% gedaald. Oosterhout neemt op de gemeentelijke ranglijst de 140<sup>e</sup> plaats in. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de Lijst van 26 producten van het dienstverlenende deel van de Overheidsmonitor.nl. Hierin is aangegeven op welke onderdelen Oosterhout voldoet aan het beoogde niveau en waar dat nog behaald kan worden.

De score geeft overigens aan dat vooral op de eenvoudiger vormen van digitale dienstverlening wordt gescoord en nog niet of slechts in beperkte mate op meer interactieve vormen van dienstverlening.

Strengere beoordeling (gepersonaliseerde) dienstverlening<sup>9</sup>

Uit [www.overheidsmonitor.nl](http://www.overheidsmonitor.nl):

*"De redactie van de Overheid.nl Monitor krijgt dit jaar veel vragen over de (strengere) beoordeling van de categorieën C Dienstverlening en D Gepersonaliseerde dienstverlening. Cruciaal voor de beoordeling is klantgerichte dienstverlening. Dat wil zeggen dat vanaf vraag C21 het expliciet duidelijk moet zijn dat dienstverlening gericht is op bedrijven.*

*De beoordeling van transactie is ook een stuk strenger. Het moet voor de klant vooraf duidelijk zijn wat er gebeurt na het invullen van een elektronisch formulier. Volstrekt helder moet zijn wat de procedure na een elektronische aanvraag is. Wijzigingsverzoeken die vragen om transactie voor diensten gericht op bedrijven, waarbij de formulieren gebruik maken van DigiD, wijzen we in principe af. Tenzij u uitlegt hoe u omgaat met persoonlijke authenticatie en een aanvraag van een dienst door een bedrijf.*

*Bij het onderdeel dienstverlening kijken we primair naar de productinformatie. Als u formulieren aanbiedt moeten deze gekoppeld zijn aan een product. Is dat niet het geval scoort u niet meer dan informatie. Ook voor gepersonaliseerde dienstverlening is de beoordeling strenger."*

In de programmabegroting 2009 is vastgelegd dat in 2009 de doorontwikkeling van de elektronische dienstverlening een impuls krijgt; de inhoud en de fasering moeten onderdeel zijn van het Realisatieplan E-dienstverlening.

---

<sup>9</sup> [www.monitor.overheid.nl](http://www.monitor.overheid.nl)

Het college van burgemeester en wethouders heeft het Realisatieplan in december 2008 vastgesteld. Daarin zijn de doelstellingen<sup>10</sup> vastgelegd en uitgewerkt. In het realisatieplan worden niet alleen de projecten benoemd, doch zijn ook afspraken vastgelegd over het instellen van een stuurgroep dienstverlening, het centraliseren van dienstverleningsbudgetten en het projectmatig werken via een vaste werkstructuur.

De e-projecten die op dit moment lopen zijn grotendeels in de organisatie 'belegd'. Van de projecten uit het realisatieplan dienstverlening met een focus op 2009 zijn doelstellingen en in 2009 te leveren prestaties vastgelegd. Met betrekking tot het bedrijvenloket in oprichting is nog geen sprake van een heldere projectopzet met SMART-geformuleerde doelstellingen en prestatie-afspraken.

### **3.3 De bevindingen ten aanzien van de onderzoeksvragen**

#### **3.3.1 Algemeen**

De bevindingen zoals hieronder beschreven geven de mate aan waarin Oosterhout *nu* voldoet aan de randvoorwaarden om de E-doelstellingen 2011, zoals uitgewerkt in het Realisatieplan digitale dienstverlening, te realiseren. Referentiepunt is derhalve 2011.

Alhoewel gemeenten, ook Oosterhout, reeds een aantal jaren doende zijn beleid inzake digitale dienstverlening te ontwikkelen en doelen te stellen, kenmerkt digitale dienstverlening zich door een enorme dynamiek. Er is dan ook sprake van een momentopname. Het nu geaccordeerde realisatieplan gaat de voorwaarden creëren voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen inzake digitale dienstverlening. Oosterhout verkeert, evenals vele andere gemeenten, in een fase die vooral voorwaardenscheppend is. De komende jaren zullen de effecten zichtbaar moeten worden. In die zin is er nooit sprake van goed of fout, doch wordt inzicht gegeven in de randvoorwaarden met betrekking tot digitale dienstverlening, de mate waarin daaraan nu wordt voldaan en de verwachtingen ten aanzien van de komende jaren. Het rekenkameronderzoek meldt de stand van zaken, doch geeft geen finaal oordeel over de mate waarin afgesproken doelstellingen zijn gerealiseerd. Dat kan pas in 2011. Het beleid staat in de steigers, de uitvoering is op weg en vraagt goede monitoring.

#### **3.3.2 Het optimaal gebruik van de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen bieden**

Bij deze vraagstelling gaat het niet om de technische ontwikkelingen zelf, maar om de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om technologische ontwikkelingen zo effectief mogelijk in te zetten ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen inzake digitale dienstverlening.

---

<sup>10</sup> Zie ook hoofdstuk 2.5 van dit rapport

Waaraan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout nu voldoet aan de eisen m.b.t. 2011 *)				
Leiderschap					
Strategie en beleid					
Medewerkers					
Middelen					
Processen					
Wettelijke normen en landelijke trends					

\*) Voldoet helemaal niet <<      >> voldoet volledig

#### Leiderschap

Leiderschap betreft de kwaliteiten die noodzakelijk zijn om sturing te geven aan de dienstverleningsdoelstellingen.

De doelstellingen voor het leiderschap richten zich vooral op het creëren van managers die zich het belang van dienstverlening realiseren, zoals in het realisatieplan staat beschreven. De inhoudelijke rol van het leiderschap voor de geplande doelen is in het realisatieplan verder uitgewerkt. Er is een Stuurgroep Dienstverlening ingesteld teneinde centrale sturing op en coördinatie van alle projecten te organiseren. De stuurgroep ziet er op toe, dat:

- dubbel werk in de verschillende projecten wordt voorkomen;
- er steeds een duidelijke relatie is tussen de projecten en de centrale visie/ambitie;
- er sprake is van een heldere structuur en contactpersonen voor (externe) partners;
- er eenduidigheid is in rapportages, verantwoordingen en ramingen;
- de middelen centraal beheerd worden en
- sturing en bewaking eenvoudiger wordt door een overall meerjarenplanning.

De opzet heeft draagvlak bij zowel college als concern(breed). In een workshop is hier aandacht aan besteed.

De rol van de afdelingsmanagers richt zich op het signaleren wat er op hun vakgebied gebeurt. Zij leveren projectleiders voor projecten en op stuurgroepniveau wordt op basis van een projectplan (doel, capaciteit, planning, middelen) akkoord gegeven.

Terugkoppeling aan het managementteam wordt een vast agendapunt in het concernoverleg.

In december 2008 is besloten tot deze programmaorganisatie.

Oosterhout heeft inmiddels een programmamanager en, voor de duur van twee jaar, een E-coördinator aangesteld.

#### Strategie en beleid

Strategie en beleid voldoen aan de norm. Het beleid tot nu toe is voornamelijk gericht geweest op het voldoen aan de door de regering ten doel gestelde norm van 65% digitale dienstverlening. Oosterhout voldoet hier, evenals vele andere gemeenten nog niet aan (zie 3.2.3).

De plannen voor 2011 voor strategie en beleid zijn nog niet geheel uitgewerkt om het gewenste niveau te realiseren. Projectplannen staan goed in de steigers, aansturing, verantwoording en middelen zijn vastgesteld, doch SMART gedefinieerde doelen en prestaties ontbreken in het algemeen nog. In de

projectformats Programma Dienstverlening worden wel doelstellingen geformuleerd, maar die zijn niet altijd Smart. Projecten zijn wel goed afgebakend. Ook projectmijlpalen worden benoemd. Informatie over en relaties van het betreffend project met betrekking tot andere e-projecten ontbreekt nog overwegend.

Oosterhout realiseert zich dat op korte termijn de noodzakelijke projectdocumentatie verder ontwikkeld moet worden.

Voorbeeld van een Smartgeformuleerde doelstelling van het project KCC (Klant Contact Centrum)

*"Het KCC van de gemeente Oosterhout is in 2011 in staat op 60% van de vragen die via de kanalen telefoon, post, internet of fysiek bij het KCC gesteld worden juist te beantwoorden".*

Voorbeeld van een niet-Smart-geformuleerde doelstelling (E-dienstverlening STERK)

*"Verbeteren van de digitale dienstverlening: via website en digitaal loket, gebruik van basisregistraties, ontwikkeling van PIP. Ontwikkeling van het realisatieplan EGEM-i".*

Oosterhout realiseert zich dat de komende jaren veel moet gebeuren om in 2011 een goed functionerende E-gemeente te kunnen zijn, met een dienstverlening op goed niveau. Sturing en monitoring zijn belangrijk.

Oosterhout ziet e-dienstverlening als een ontwikkelingstraject. Dat is terug te vinden in een vijftal voorwaarden voor succesvol werken<sup>11</sup>:

1. Visie: de dienstverleningsvisie is in april 2008 vastgesteld.
2. Nut en noodzaak: in het traject vanaf maart tot en met september heeft een aantal workshops en presentaties plaatsgevonden, waarmee nut en noodzaak binnen (de gemeenteraad en) de organisatie duidelijker is geworden.
3. Prikkel: Hier ligt een belangrijke taak voor leidinggevenden en bestuurders. De stuurgroep dienstverlening is verantwoordelijk voor het daadwerkelijk opstarten en afronden van acties en activiteiten.
4. Middelen: Via het accorderen van het Realisatieplan zijn de noodzakelijke middelen vrijgemaakt.
5. Plan van aanpak: Het plan van aanpak (Realisatieplan) biedt structuur en geeft richting aan en samenhang bij de concrete uitwerking.

#### Medewerkers

Oosterhout is voor de plannen van 2011 voor wat betreft het aspect medewerkers goed op weg, maar dit aspect is nog niet volledig uitgewerkt. Zo moet nog een duidelijk leertraject voor medewerkers worden ontwikkeld inzake de uitwisseling binnen en tussen projecten en de betrokkenheid van medewerkers bij het bepalen van doelstellingen en prestatie-indicatoren. Oosterhout beseft zich dit. Het Realisatieplan benoemt in dit verband de randvoorwaarde inzake capaciteit en competenties van dienstverlenende medewerker en managers en de verantwoordelijkheid van het management hiervoor. De ontwikkeltrajecten "Leren in Oosterhout" en "Ook ik maak de stad" zijn overigens mede gericht op het realiseren van de in dit kader beoogde medewerkerkwaliteit.

---

<sup>11</sup> Realisatieplan Dienstverlening, pag. 13



In 2008 is een start gemaakt. Er is actief begonnen met het creëren van draagvlak binnen de organisatie. Zo zijn er kennismarkten en workshops georganiseerd, gericht op sleutelfiguren die betrokken zijn bij de invoering van verschillende projecten.

Een belangrijk organisatorisch aspect, mede betrekking hebbend op de medewerkers, is dat alle projecten naast het reguliere werk worden gedaan. Hierdoor kunnen prioriteitsconflicten ontstaan. De programmaformats, de opgezette projectorganisatie en het duiden van de verantwoordelijkheid van de managers, bieden perspectief op verbetering, i.c. afname van risico's ten gevolge van verkeerde prioriteitenstelling.

#### Middelen

Op globaal niveau zijn in de verschillende documenten de benodigde financiële middelen beschreven. Een samenhangend plan is weliswaar in het Realisatieplan opgenomen (hoofdstuk 5 Realisatieplan), doch enkele kosten, waaronder communicatie, zijn PM geraamd. De onderdelen zijn uitgewerkt op projectniveau, maar niet duidelijk is hoe de kosten zich binnen een project verhouden tot de te onderscheiden doelstellingen. Uiteindelijk moet dit resulteren in de beschikbaarheid van alle benodigde informatie op alle relevante plekken, volgens de doelen voor 2011.

#### Processen

Op dit moment zijn nog geen procesbeschrijvingen met betrekking tot digitale dienstverlening beschikbaar. Beschrijving van relevante werkprocessen is een minimale voorwaarde voor beheersing van de praktijk. Op grond hiervan is de kwaliteit van procesbeheersing digitale dienstverlening nog niet voldoende. Hoewel wel in de verschillende gesprekken wel wordt gesproken over het voornemen tot procesbeschrijving, ontbreekt inzicht in de wijze waarop dit gaat gebeuren en de randvoorwaarden die hierbij gelden.

#### Normen en landelijke trends

Oosterhout voldoet nog niet aan de norm van 65% (doelstelling van de regering inzake het aantal digitale producten en diensten). De eis van 65% is zodanig opgesteld, dat iedere gemeente, ongeacht de grootte of het ontwikkelingsniveau, aan de norm kan voldoen. In de normenlijst staan 26 producten benoemd waaraan wordt gemeten. Voor ieder product is een specifiek niveau van digitalisering als bepaald. In dit kader wordt verwezen naar hoofdstuk 3.2.

### 3.3.3 De uitvoering van veranderingen op basis van een strakke planning

Voor de planning zelf wordt verwezen naar het planningsoverzicht in hoofdstuk 2. De planning wordt beoordeeld volgens de SMART-principes<sup>12</sup>.

Waaraan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout nu voldoet aan de eisen m.b.t. 2011 *)				
Specifiek	■	■	■	■	■
Meetbaar	■	■	■	■	■
Acceptabel	■	■	■	■	■
Realistisch	■	■	■	■	■
Tijdgebonden	■	■	■	■	■

\*) Voldoet helemaal niet <<      >> voldoet volledig

#### Specifiek

Voor 2011 is een aantal specifieke doelstellingen benoemd met betrekking tot de digitale dienstverlening. Verdere specificering en uitwerking van de gevolgen voor de organisatie moet voor de inhoudelijke projectplannen nog plaats vinden. De projectbeschrijvingen zoals gevoegd bij het Realisatieplan bieden goede aanknopingspunten, doch kunnen verder worden doorontwikkeld.

#### Meetbaar

De projecten die direct of indirect verband houden met de digitale dienstverlening zijn nog niet alle uitgewerkt in meetbare doelstellingen en prestaties. Dit blijkt ondermeer uit de gebruikte terminologie, zoals "verbeteren" en "ontwikkelen", zonder exact aan te geven wat de huidige stand van zaken is cq. de beoogde doelen zijn. Met andere woorden "wat moet concreet worden verbeterd en ontwikkeld en wat levert dat dan meetbaar en toetsbaar op"?

<sup>12</sup> Smart staat voor:

<b>S</b> pecifiek	<ul style="list-style-type: none"> <li>concrete/ondubbelzinnig doelstelling</li> <li>wat bereiken en doen en voor wie?</li> </ul>
<b>M</b> eetbaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>koppeling aan indicator en streefwaarde</li> <li>hoeveel bereiken en doen?</li> </ul>
<b>A</b> nvaardbaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>wat de meerderheid wil</li> <li>is er draagvlak voor?</li> </ul>
<b>R</b> ealistisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>haalbare doelstelling</li> <li>kan het wat we willen en doen?</li> </ul>
<b>T</b> ijdgebonden	<ul style="list-style-type: none"> <li>tijdpad en mijlpalen</li> <li>wanneer zijn we klaar?</li> </ul>

#### Acceptabel

Draagvlak en commitment is aanwezig. Het college van B&W heeft het Realisatieplan vastgesteld. In het voortraject is de gemeenteraad betrokken<sup>13</sup>, management en sleutelfiguren zijn betrokken bij de totstandkoming van dit plan en de directie heeft zich gecommitteerd aan het plan van aanpak. Breed overleg is gevoerd over de organisatie-inrichting en de stuurgroep en afdelingsmanagers hebben een actieve rol bij het opstellen van projectbeschrijvingen.

#### Realistisch

Oosterhout staat via het realisatieplan aan het begin van doorontwikkeling. De projectstructuur is opgezet en in 2009 en later moet blijken of de projectorganisatie, de projectplannen en de afgesproken planningen daadwerkelijk realistisch waren. Het Realisatieplan is voldoende concreet en voldoende belegd in de organisatie om vertrouwen in de haalbaarheid te hebben.

Niet alles is geregeld. Risico's zijn benoemd en voorzien van daarbij behorende inspanningen. Verwacht mag worden dat de stuurgroep de risico's goed 'in control' krijgt.

#### Tijdgebonden

De planningen maken zichtbaar hoe tijdgebonden de projecten zijn. Het Realisatieplan bevat mijlpalen en deadlines. De stuurgroep zal hierop sturen. Hoewel de projectbeschrijvingen op dit punt verder kunnen worden versterkt, bieden deze een goede aanzet.

#### De projecten en de deadlines

In hoofdstuk 2 paragraaf 6 is schematisch weergegeven welke deadlines zijn verbonden aan de verschillende projecten. Hoewel Oosterhout in het Realisatieplan Dienstverlening aandacht schenkt aan en afspraken in het vooruitzicht stelt over sturing en regie, vraagt de Rekenkamer met name aandacht voor de projecten die hun (eerste) deadlines kennen in de eerste helft van 2009. De Rekenkamer acht een en ander haalbaar. Nadrukkelijk wordt echter aandacht gevraagd actieve sturing op projecten met deadlines op de korte termijn. Voorkomen moet worden dat reeds in de eerste helft van 2009 wordt vastgesteld dat de eerste deadlines niet haalbaar blijken te zijn.

---

<sup>13</sup> Raadscarrousel mei 2008 informatieavond dienstverlening

### 3.3.4 De toegankelijkheid en het gebruiksgemak voor inwoners en bedrijven bij het ontwerp van processen

Waarvoor moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout nu voldoet aan de eisen m.b.t. 2011 *)
Beschrijving van processen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Kwaliteit van de processen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

\*) Voldoet helemaal niet <<           >> voldoet volledig

#### Beschrijving en kwaliteit van de processen

Er zijn nog geen processen beschreven. Procesbeschrijvingen zijn wel voorgenomen. Over de wijze van beschrijving en de kwaliteit van de beschrijvingen kunnen derhalve nog geen uitspreken worden gedaan.

#### Kwaliteit van de website

Oosterhout heeft de volgende doelen gedefinieerd voor de dienstverlening in 2011:

*De dienstverlening van de gemeente Oosterhout wordt vraaggericht. De vragen van onze klanten staan centraal en op basis daarvan wordt een passend aanbod geleverd. Dienstverlening zit ook in toegankelijkheid. Denk aan interactie, bereikbaarheid, reactiesnelheid, etc. Belangen van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties worden binnen een goede relatie in verbinding gebracht met belangen van de gemeente.*

Bij de onderdelen van de website die fungeren als digitaal loket is sprake van een interactieve relatie. Het is de bedoeling dat via de website een vorm van dienstverlening wordt ondersteund. Daarbij kunnen 4 verschillende niveaus in ontwikkeling worden onderscheiden:

1. verstrekking van informatie waarbij in ieder geval de omschrijving en de te volgen procedure en regels zijn vermeld;
2. in de meest eenvoudige vorm biedt de website de mogelijkheid om een formulier te downloaden is, waarna het kan worden uitgeprint, ingevuld en opgestuurd via de traditionele post (download);
3. in een verder ontwikkelde vorm biedt de site voor deze dienst een formulier, dat rechtstreeks op de website kan worden ingevuld en verzonden naar de overheidsinstelling (upload);
4. in een nog verdere ontwikkeling wordt na de elektronisch ingediende aanvraag het aangevraagde product of de dienst elektronisch toegezonden, dan wel ontvangt de aanvrager elektronisch bericht dat zijn aanvraag behandeld is en het aangevraagde product of dienst geleverd zal worden. Bij deze wijze van aanvragen ontstaat bij de aanvrager het beeld dat de volledige procedure voor het verkrijgen van een publieke dienst, elektronisch wordt afgehandeld (transactie).

Lijst van 26 producten

In bijlage 2 (Lijst van 26 producten van het dienstverlenende deel van de overheidsmonitor.nl) treft u een overzicht aan van:

- producten voor burgers die door Oosterhout inmiddels worden geleverd op het voor dat product hoogst haalbare niveau (9);
- producten voor burgers en bedrijven waar nog een verbetering behaald kan worden.

Ook is daar aangegeven welke producten (of een deel daarvan) in 2009 op het gewenste niveau geleverd kunnen gaan worden. Het hoogst haalbare niveau, zo wordt uit bijlage 2 duidelijk, verschilt per product. Inzage in bestemmingsplannen bijvoorbeeld behoort volgens overheidsmonitor.nl tot niveau 1 (verstrekken van informatie en omschrijving van procedures en regels). Voor het aanvragen van een GBA-uittreksel geldt niveau 4 (elektronische afhandeling/transactie).

Waar het betreft de digitale dienstverlening / producten voor burgers begint Oosterhout resultaten te boeken.

Dat geldt niet voor de digitale dienstverlening aan bedrijven. Bij de digitale dienstverlening/producten die expliciet voor bedrijven gelden moeten nog forse stappen worden gezet.

Het betreft hier:

- Inzameling bedrijfsafval
- Aanvragen milieuvergunning
- Aankoop/verhuur bedrijfsterreinen en
- Aanvragen in-/uitritvergunning

Oosterhout verwacht in 2009 de dienstverlening aan bedrijven op dit onderdeel te verbeteren door middel van ontwikkeling van het bedrijvenloket.

De gemeenteraad heeft inmiddels een budget in de begroting beschikbaar gesteld voor vernieuwing van de website, gericht op de bereikbaarheid en een betere ontsluiting van de digitale dienstverlening. Volgens de planning moet eind april 2009 het programma van eisen gereed zijn, waarna met de aanbesteding kan worden gestart. Dit is gericht op de doelstelling om in 2011 over een nieuwe website te beschikken. De huidige website is, waar het betreft de toegankelijkheid voor inwoners en bedrijven, beoordeeld op de aspecten zoals benoemd in onderstaand overzicht.

Aspecten website	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen inzake toegankelijkheid en gebruiksgemak				
Uiterlijk					
Vormgeving					
Navigatie					
Techniek					
Gebruiksvriendelijkheid					
Onderdeel dienstverlening					
Bezoekers en klanttevredenheid					

\*) Voldoet helemaal niet <<      >> voldoet volledig

### Uiterlijk

De site is netjes en verzorgd. De site ziet er actueel uit, dat wil zeggen: geen verouderde berichten.

### Vormgeving

De basislay-out van de site is netjes en consequent. De site gaat echter nog uit van gebruikers met een scherm van 800x600 pixels, terwijl een ruime meerderheid van de gebruikers tegenwoordig een grotere resolutie gebruikt. Ook wordt slecht gebruik gemaakt van de 'screen estate', dat is de beschikbare hoeveelheid schermoppervlak. De hoeveelheid 'echte' informatie is net 50%. De rest heeft geen functie of bestaat uit navigatie, logo, en foto. Op een groter scherm blijft dus een flinke hoeveelheid 'onbenut' scherm over. De op zichzelf handige 'top12' rechts op de startpagina verdwijnt wanneer men de site in gaat. De vrijgekomen ruimte wordt verder niet benut.

### Navigatie

De navigatie bestaat uit een bovenregel ('nieuws', 'stad en kerkdorpen', 'gemeentezaken'), een menu links, en een menu in de onderregel. Het is niet duidelijk, wat waarom waar staat.

Er is ook, op verschillende plekken in de site, sprake van slordigheden en inconsequenties. Voorbeeld: wanneer men klikt op digitaal loket' verschijnt een pagina met een menu. Datzelfde menu krijgt men via 'gemeentezaken' (menu boven) en dan links klikken op 'loket'. Nog een voorbeeld: klikken op 'werk en inkomen' in de top12 brengt ons op een introductiepagina met informatie over de WWB. Klikken op die link leidt naar de echte informatie, maar hier is een stukje code vergeten waardoor er 'een frame in een frame' wordt geladen.

### Techniek

De site van de gemeente Oosterhout maakt gebruik van moderne technieken. Inhoud, vormgeving en ontsluitingstructuur zijn van elkaar gescheiden. Daarmee is het mogelijk om relatief eenvoudig om bijvoorbeeld dezelfde informatie met een ander kleurschema op het scherm te brengen, of die informatie op een andere plaats op de site weer aan te bieden zonder dat daarvoor de informatie gekopieerd moet worden.

### Gebruikersvriendelijkheid (Usability)

Een punt van aandacht in verband met de gebruikersvriendelijkheid is het contrast tussen tekst en achtergrond. Op sommige punten is het contrast enigszins zwak. De lettergrootte is niet aan te passen, terwijl dit een toepassing is die op de meeste overheidssites standaard wordt aangeboden. Nogmaals wordt hier gewezen op de onduidelijke navigatiestructuur. Hiermee raakt een bezoeker gemakkelijk verdwaald in de informatie.

### Het onderdeel dienstverlening

Omdat de digitale dienstverlening het onderwerp van onderzoek is, is veel aandacht besteed aan het digitale loket op de site. Er kan op twee manieren naar dit onderdeel worden gesurft. Via het menu item op de startpagina (linkermenu) of door op 'gemeentezaken' te klikken op de startpagina (bovenmenu) en daarna het item 'loket' te kiezen (linkermenu). Kiest men voor de tweede 'ingang' dan ziet men in het linkermenu ook een submenu. Dit is niet handig.

Zo zitten er meer 'onhandigheden' in het digitale loket.

Het onderdeel van de pagina waar men de eigenlijke informatie vindt is hetzelfde. In het submenu kan men kiezen voor verschillende opties. In het informatie-onderdeel heeft men de mogelijkheid een vrij zoekwoord in te tikken of te kiezen uit een item in het uitklapmenu 'categorie'. Het vierde item in het uitklapmenu is 'asielzoeker'. Kiest men echter voor 'asielzoeker' dan krijgt men geen zoekresultaat.

Er zijn meerdere manieren om informatie te zoeken. Meestal is in drie stappen bij het gezochte product. Wat opvalt is dat op sommige pagina's de opsomming niet uitputtend is. Er wordt dan een lijst van zes items geboden en men moet doorbladeren om de andere items te kunnen zien. Er is echter plaats genoeg op de pagina om alle items te laten zien.

Een andere zoekoptie is via een alfabetische lijst. Hier worden de titels van alle producten en diensten op één pagina getoond.

Een derde optie is zoeken op trefwoord. Het is niet duidelijk waarom deze optie afwijkt van de eerdere lijst waarbij op categorie kon worden gezocht.

Het digitale loket komt incoherent over. Het lijkt er op dat men op verschillende momenten met verschillende inzichten nieuwe manieren van ontsluiting heeft aangebracht, echter zonder de eerdere opties te verwijderen. Voor een bezoeker werkt dit erg verwarrend. Aan de andere kant zou men kunnen stellen dat er voor iedere voorkeur een oplossing aangeboden wordt.

#### Bezoekers en klanttevredenheid

Uit de jaarlijkse burgerijenquête blijkt dat de waardering voor de Oosterhoutse website niet erg hoog is: een 6,7 als waarderingcijfer. Dit terwijl deze bij de lancering in 2002 een 7,9 als cijfer kreeg. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de burger intussen hogere standaarden hanteert en dat de site niet met deze standaarden is meegegroeid. Gevraagd naar de wensen van burgers om producten af te nemen via het internet, blijkt dat de grootste populariteit ligt bij die producten die niet via dit kanaal zijn te krijgen (paspoort en rijbewijs). Het doorgeven van meldingen en klachten scoort respectievelijk 14 en 15%. Interessant is om te zien dat voor klachten al een downloadformulier beschikbaar is en dat meldingen via e-mail kunnen worden gedaan. Dit is weliswaar een erg lichte vorm van dienstverlening, maar er is een digitale ingang.

56% van de burgers heeft het afgelopen jaar de site bezocht. 10% heeft niet kunnen vinden wat hij zocht. Dat is op zichzelf een erg laag cijfer. Blijkbaar geeft de veelvoudige ontsluitingsstructuur voldoende mogelijkheden voor mensen om te vinden wat zij zoeken.

### 3.3.5 Mogelijkheden tot verbetering van doelmatigheid

Waarvoor moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen m.b.t. 2011 *)				
Gewenste prestaties	■	■			
Kwaliteit van de prestatie-indicatoren	■				
Metingen	■				
Doeltreffendheid	■				
Toegestane middelen	■	■	■		
Ingezette middelen	■				

\*) Voldoet helemaal niet <<      >> voldoet volledig

#### Gewenste prestaties

Voor de digitale dienstverlening zijn de beoogde prestaties voornamelijk uitgedrukt in termen van de overheidsmonitor. In de plannen naar aanleiding van Andere Overheid, zoals het EGEM-i rapport, zijn beoogde prestaties in algemene termen beschreven. Eigen Oosterhoutse effectdoelstellingen (bijvoorbeeld x% digitale dienstverlening) zijn niet benoemd. De uitwerking van gewenste prestaties is derhalve onvoldoende.

#### Kwaliteit van de prestatie-indicatoren

Prestatie-indicatoren voor de digitale dienstverlening zijn nog niet benoemd.

#### Metingen

Metingen inzake digitale dienstverlening worden gedaan in de vorm van een algemeen klanttevredenheidsonderzoek. Op basis van prestatie-indicatoren hebben nog geen metingen plaats gevonden.

#### Doeltreffendheid

Doeltreffendheid is niet te meten, omdat er geen informatie is over prestatie-indicatoren en daarmee verbonden metingen.

#### Toegestane middelen

In de begroting zijn middelen opgenomen voor de verbetering van de digitale dienstverlening voor 2008 en verder. Deze zijn echter niet toegespitst op specifieke doelstellingen en meetbare prestaties. Op basis hiervan kan de wijze waarop de beschikbare middelen bijdragen aan te bereiken doelen niet worden getoetst. In het realisatieplan worden de middelen wel verder uitgewerkt en toegespitst op onderdelen van het project, evenwel niet prestatiegebonden.

#### Ingezette middelen

De huidige kosten van de digitale dienstverlening zijn vermeld in de jaarrekening van de gemeente. Waar doelstellingen en prestaties onvoldoende SMART zijn geformuleerd, kan evenmin worden vastgesteld wat de relatie is tussen de verbetering van de digitale dienstverlening en de beschikbaar gestelde middelen.



### 3.3.6 Betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy

#### Algemeen

De elektronische dienstverlening wordt extern uitgevoerd. Dat wil zeggen dat de formulieren en het loket extern worden beheerd. Equalit<sup>14</sup> is verantwoordelijk voor de verbinding van de gemeente naar de externe leverancier. Op dit ogenblik betreft dit de levering van een kopie van GBA-gegevens. Met andere woorden: Equalit is verantwoordelijk voor de levering van de gegevens naar de externe leverancier. De gemeente is zelf verantwoordelijk voor de gegevens.

Waaraan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen m.b.t. 2011 *)
Betrouwbaarheid	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Continuïteit	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Informatiebeveiligingsbeleid	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Privacy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

\*) Voldoet helemaal niet <<      >> voldoet volledig

#### Betrouwbaarheid, continuïteit en informatiebeveiligingsbeleid

In het kader van het EGEM-i traject is de afspraak gemaakt dat Equalit eind 2008 voor de planningsperiode 2008-2011 een informatiebeleidplan oplevert. Per 10 december 2008 is een concept-informatiebeveiligingsplan beschikbaar. Dit plan is bedoeld om de risico's, verbonden aan het toenemend gebruik van computersystemen zichtbaar te maken en aan te geven hoe deze risico's maximaal kunnen worden ingeperkt.

Inmiddels zijn opgesteld:

- Bewerkerovereenkomst, waarin betrouwbaarheid, privacy, beveiliging, continuïteit en vernietiging van overtollige gegevens van de elektronische gegevensuitwisseling wordt geregeld;
- Verordening GBA;
- Privacyreglement;
- Beheerregeling en
- Beveiligingsplan GBA.

#### Privacy

Inmiddels is het privacybeleid in een concept-verordening beschreven, doch nog niet vastgesteld.

<sup>14</sup> Oosterhout heeft hard gewerkt aan het opzetten van een Shared Service Centrum-ICT, in samenwerking met de gemeenten Oisterwijk, Hilvarenbeek en Baarle-Nassau. Op 1 januari 2007 is het SSC-ICT onder de naam Equalit van start gegaan.



## 4 Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Conclusies

De conclusie van dit onderzoek trekt de Rekenkamer aan de hand van de in hoofdstuk 1 paragraaf 1.2 beschreven onderzoeksvragen. De conclusies zijn gebaseerd op het feitenmateriaal en de bevindingen zoals opgenomen in de voorgaande hoofdstukken.

De onderzoeksvraag bestaat uit 5 onderdelen.

*"Krijgt de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud, dat:*

- 1. Optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen in dit opzicht bieden;*
- 2. De veranderingen voortvarend, dat wil zeggen op basis van en strakke uitvoering van een daartoe vastgesteld tijdschema, worden uitgevoerd;*
- 3. De toegankelijkheid en het gebruiksgemak voor inwoners en bedrijven leidend is bij het ontwerp van processen;*
- 4. De mogelijkheden tot doelmatigheidsverbeteringen worden benut en*
- 5. De betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy worden gewaarborgd."*

De kwaliteit van het beleid in relatie tot de ambities 2011 en de mate waarin aan de randvoorwaarden wordt voldaan.

#### Conclusies

- De ontwikkeling van interactieve dienstverlening bij gemeenten is weerbarstig. Het blijkt geen eenvoudige opgave: landelijk is er een hele voorgeschiedenis met niet geslaagde projecten. Ontwikkelingen gaan snel en eisen die van hoger hand worden gesteld nemen toe. Ook de verwachtingen van burgers en bedrijven liggen hoger dan enkele jaren geleden. Vanuit de landelijke overheid is niet voor niets een programma (EGEM-I) opgezet waaraan gemeenten kunnen deelnemen om de elektronische dienstverlening te verbeteren.
- Deze weerbarstigheid geldt ook voor de gemeente Oosterhout. De ambities zijn hoog, maar tot voor kort is daar slechts beperkt invulling aan gegeven. De organisatiebrede aandacht voor dit onderwerp was beperkt, terwijl sturing, integraliteit, draagvlak en betrokkenheid belangrijke randvoorwaarden zijn om ambitieuze dienstverleningsdoelstellingen te realiseren.
- Vooral sedert het laatste half jaar van 2008 is het in Oosterhout goed gaan leven. In 2008 is hard gewerkt aan de ontwikkeling van een goede visie en aanpak om binnen een relatief kort tijdbestek tot belangrijke verbeteringen te komen.
- Het Realisatieplan dienstverlening, vastgesteld in december 2008, biedt inzicht in en geeft vertrouwen ten aanzien van sturing op de realisatie van doelstellingen inzake digitale dienstverlening. Met dit Realisatieplan geeft Oosterhout aan zicht te hebben op de projecten die gerealiseerd moeten worden in het perspectief van 'Andere Overheid'. Ook zijn afspraken vastgelegd met betrekking tot kwaliteit, sturing en organisatie.

- De voorgenomen ontwikkeling ten opzichte van het tot dusver gerealiseerde ontwikkelingstempo is ambitieus. Het kan alleen gerealiseerd worden indien hieraan hoge prioriteit wordt toegekend en het ontwikkelingsproces krachtig wordt gestuurd en gemonitord.
- De E-projecten zijn grotendeels in de organisatie belegd. Van de projecten uit voornoemd Realisatieplan met een focus op 2009 zijn doelstellingen en in 2009 te leveren prestaties vastgelegd. De realisatievoorwaarden zijn daarvoor nu aanwezig. Echter, de voornemens moeten wel alle worden uitgewerkt in "harde" plannen en een op digitale dienstverlening aansluitend (her)ontwerp van bedrijfsprocessen.
- Informatievoorziening aan de gemeenteraad vindt wel plaats, maar niet gestructureerd. In de programmabegroting en in het Politiek Akkoord zijn doelstellingen ten aanzien van digitale dienstverlening niet SMART-genoeg geformuleerd. Dit bemoeilijkt actieve sturing vanuit de raad op majeure doelstellingen. De gemeenteraad heeft hierdoor geen inzicht in de totale kosten die met het realiseren van de doelstellingen ten aanzien van digitale dienstverlening zijn gemoeid.
- Oosterhout neemt een gemiddelde plaats in op de gemeentelijke ranglijst digitale dienstverlening (plaats 140, 31 december 2008). Deze klassering behoeft enige relativering, omdat de groep gemeenten als geheel – en dat geldt derhalve ook voor Oosterhout – sterk achterblijft bij de afgesproken doelstelling van 65%. Ten aanzien van eenvoudige informatiegerichte relaties scoort Oosterhout hoger dan bij de meer interactieve vormen van dienstverlening, waaraan een hogere waardering wordt toegekend.

#### 4.1.1 Onderzoeksvraag onderdeel 1

Krijgt de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud, dat optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen in dit opzicht bieden?

##### Conclusies

- Oosterhout speelt actief in op de mogelijkheden die technologische ontwikkelingen bieden. Digitale dienstverlening en informatietechnologie kenmerken zich door een enorme dynamiek. Het Realisatieplan dienstverlening creëert de voorwaarden voor het realiseren van beleidsdoelstellingen en de inzet van technologie daartoe.
- Aan leiderschap, strategie, medewerkers, middelen en processen worden hoge eisen gesteld om hierop in te kunnen spelen. Oosterhout heeft wat dat betreft nu de koers te pakken. Aan realisatie van doelstellingen in 2011 ligt een doordachte aanpak ten grondslag, waarmee aan belangrijke randvoorwaarden wordt voldaan. Een programmaorganisatie (programmamanagement) en – coördinatie, stuurgroep, projectmanagement en medewerkerontwikkeling bevestigt dat Oosterhout zich realiseert dat de komende jaren veel werk moet worden verzet om in 2011 een goed functionerende E-gemeente te kunnen zijn, met een dienstverleningskwaliteit op een goed niveau. Sturing en monitoring zijn daarbij belangrijk.
- Gewerkt wordt aan het creëren van breed draagvlak in de organisatie om de dienstverleningsdoelstellingen te realiseren. Aandachtspunt (risico) is dat alle projecten naast het reguliere werk gedaan moeten worden, waardoor prioriteitsconflicten kunnen ontstaan. De opgezette projectorganisatie, waarin ook de verantwoordelijkheden van het management worden geduid, biedt

perspectief op verbetering (integraliteit, aansturing en doelmatigheid) cq. risicovermindering.

- Hoewel Oosterhout in het Realisatieplan Dienstverlening aandacht schenkt aan en afspraken in het vooruitzicht stelt over sturing en regie, is het algemene beeld dat deze voornemens nog wel moeten uitgewerkt in "harde" plannen. Vanuit dit perspectief vraagt de Rekenkamer met name ook aandacht voor de projecten die hun (eerste) deadlines kennen in de eerste helft van 2009. De Rekenkamer acht een en ander haalbaar, maar er is wel een actieve sturing op deze projecten nodig om de projecten binnen de gestelde deadlines te realiseren. In die zin is de realisatie van deze projecten aan te merken als een eerste testcase waarmee kan worden aangetoond dat de nieuwe aanpak ook in de praktijk leidt tot het binnen de termijn realiseren van de beoogde resultaten.

#### 4.1.2 Onderzoeksvraag onderdeel 2

Krijgt de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud, dat de veranderingen voortvarend, dat wil zeggen op basis van en strakke uitvoering van een daartoe vastgesteld tijdschema, worden uitgevoerd?

##### Conclusies

- Voor 2011 is in het Realisatieplan dienstverlening een aantal specifieke doelstellingen benoemd, maar nog niet overal uitgewerkt in meetbare prestaties.
- De plannen zijn realistisch en voldoende concreet om vertrouwen te hebben in de haalbaarheid daarvan. Het moet zich in de praktijk echter nog wel bewijzen.
- In het Realisatieplan worden projecten aangekondigd waarvoor deadlines zijn vastgesteld die in het eerste half jaar van 2009 aflopen. Verwacht mag worden dat de nieuwe projectorganisatie adequaat kan sturen op de realisatie van deze ambitieuze planning. Ook hier geldt dat de in het Realisatieplan vastgelegde plannen en structuren in de praktijk hun werking nog moeten aantonen.

#### 4.1.3 Onderzoeksvraag onderdeel 3

Krijgt de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud, dat de toegankelijkheid en het gebruiksgemak voor inwoners en bedrijven leidend is bij het ontwerp van processen?

##### Conclusies

- De gemeentelijke website voldoet thans nog niet aan de eisen die gesteld mogen worden aan toegankelijkheid en gebruiksgemak. De dienstverlening wordt steeds meer vraaggericht. Er wordt inmiddels wel geïnvesteerd in de vergroting van de toegankelijkheid van de dienstverlening.
- Vernieuwing van de website moet in 2011 gerealiseerd zijn. De gemeenteraad heeft onlangs een budget beschikbaar gesteld voor doorontwikkeling/ vernieuwing van de gemeentelijke website. Volgens de planning moet eind april 2009 het programma van eisen gereed zijn, waarna met de aanbesteding kan worden gestart.

- Waar het betreft het vergroten van de kwaliteit van de digitale dienstverlening voor burgers heeft Oosterhout vooral in de tweede helft van 2008 stappen in de goede richting gezet. De digitale dienstverlening aan bedrijven blijft tot op heden achter.

#### 4.1.4 Onderzoeksvraag onderdeel 4

Krijgt de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud, dat de mogelijkheden tot doelmatigheidsverbeteringen worden benut?

##### Conclusies

- Doelstellingen en prestaties worden in zijn algemeenheid in algemene termen beschreven. Prestatie-indicatoren zijn niet benoemd. De uitwerking van gewenste prestaties is derhalve nog onvoldoende.
- Metingen inzake digitale dienstverlening worden gedaan in de vorm van een algemeen klanttevredenheidonderzoek. Op basis van prestatie-indicatoren hebben nog geen metingen plaats gevonden.
- In het Realisatieplan dienstverlening wordt aandacht besteed aan de processen. Voorheen bleef dit onbesproken, waardoor mogelijkheden om tot doelmatigheidsverbeteringen te komen, onvoldoende werden benut.
- In de begroting zijn middelen voor de verbetering van digitale dienstverlening niet toegesneden op specifieke doelstellingen en meetbare prestaties. Daardoor kan onvoldoende worden getoetst in hoeverre beschikbare middelen bijdragen aan te bereiken (doelmatigheids-)doelstellingen.

#### 4.1.5 Onderzoeksvraag onderdeel 5

Krijgt de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud, dat de betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy worden gewaarborgd?

##### Conclusies

- Oosterhout voldoet in belangrijke mate aan de eisen die aan betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy moeten worden gesteld.
- Inmiddels is een concept-informatiebeveiligingsplan opgesteld. Dit verschaft Oosterhout control op de risico's die verbonden zijn aan het toenemend gebruik van computersystemen en geeft aan hoe deze risico's maximaal kunnen worden ingeperkt.
- Plannen met betrekking tot beheer, beveiliging en privacy zijn inmiddels vastgesteld.

## 4.2 Aanbevelingen

### 4.2.1 Algemeen

Het leveren van diensten aan de burger staat volop in de belangstelling. De beroepspraktijk op dit terrein is volop in ontwikkeling. Voor de gemeente Oosterhout is dit niet nieuw: aan het onderwerp wordt volop gewerkt en er is veel aandacht voor. Uit dit rekenkameronderzoek blijkt wel dat Oosterhout alle zeilen moet bijzetten om de doelstellingen inzake digitale dienstverlening binnen het gegeven tijdbestek te realiseren.

Op basis van de resultaten en conclusies van het onderzoek doet de Rekenkamer de volgende aanbevelingen die kunnen bijdragen aan de digitale dienstverlening in Oosterhout, met name de realisatie van doelstellingen en de sturing daarop.

### 4.2.2 Aanbevelingen voor de gemeenteraad

- Benut de instrumenten uit de bestuurlijke cyclus van planning en control (begroting, kadernota, jaarrekening) voor het benoemen van speerpunten, doelstellingen en (toetsbare) prestatieafspraken.
  - Neem, gelet op het majeure belang van digitale dienstverlening voor burgers en bedrijven en de ambities die de gemeente heeft, in de programmabegroting een afzonderlijke paragraaf op over digitale dienstverlening. Dit vergroot het inzicht en biedt meer mogelijkheden voor actieve sturing van de gemeenteraad enerzijds en verantwoording door het college van burgemeester en wethouders anderzijds.
  - Maak met het college van B&W afspraken over structurele vormen, momenten van informatievoorziening en de frequentie daarvan. De raad moet actief kunnen sturen en frequente informatie-uitwisseling is hiertoe van belang.
  - Het Realisatieplan dienstverlening benoemt concreet te behalen resultaten in het eerste half jaar van 2009. Wanneer deze niet binnen de aangegeven planning worden gerealiseerd komen de doelstellingen voor 2011 en 2015 zwaar onder druk te staan. Maak met het college van B&W afspraken over de informatie over deze resultaten in het derde kwartaal 2009.
  - In de Perspectiefnota 2009 zijn de volgende speerpunten benoemd:
    - o Verbeteren dienstverlening
    - o Klant contact centrum
    - o Elektronische dienstverlening
    - o Basisregistraties en
    - o "Ook ik maak de stad"
- Vraag het college om een concrete planning voor de implementatie van deze speerpunten.
- De gemeenteraad heeft een budget beschikbaar gesteld voor doorontwikkeling/vernieuwing van de gemeentelijke website. Spreek af hoe en op welke momenten de raad wordt geïnformeerd over (de voortgang van) de realisatie van de doelstellingen waartoe dit budget beschikbaar is gesteld.
  - Digitale dienstverlening richt zich vooral op de inwoners van Oosterhout en de in Oosterhout gevestigde bedrijven. Zij stellen terecht steeds hogere eisen aan de kwaliteit hiervan. Het aanloopjaar naar de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2010 biedt de politieke partijen bij uitstek de kans om doelstellingen en prestaties inzake de kwaliteit van digitale dienstverlening voor inwoners en bedrijven in hun programma's op te nemen. Dat draagt bij aan de borging van concrete dienstverleningsdoelstellingen in het coalitieakkoord voor de jaren

2010 – 2014. Vooral in de komende bestuursperiode moeten belangrijke doelstellingen worden gerealiseerd.

#### 4.2.3 Aanbevelingen voor het college

- De samenhangende thema's dienstverlening en ICT zijn thans ondergebracht bij twee verschillende portefeuillehouders. De Rekenkamer beveelt aan beide onderwerpen in de nieuwe bestuursperiode binnen één portefeuille onder te brengen, bij voorkeur in combinatie met de portefeuille personeel en organisatie.
- Werk in de eerste helft van 2009 de doelstellingen en prestaties zoals deze behoren bij de op 2011 gerichte projecten uit het Realisatieplan dienstverlening op een Smart-wijze concreet uit.
- Programmamanagement vraagt om een samenhangende aanpak van het geheel aan projecten. Deelname van afdelingen en (groepen van) medewerkers is geen vrijblijvende zaak. Het vergt kennis, capaciteit en energie. Organiseer het programmamanagement vanuit de basisprincipes van deze benadering en creëer de voorwaarden voor niet-vrijblijvende deelname van afdelingen aan projecten.
- Besteed bij de voorbereiding van de begroting 2010 aandacht aan de speerpunten digitale dienstverlening en benoem in dat kader Smart-geformuleerde doelstellingen en prestaties (prioriteiten, tijdbeeld, middelen, beoogd resultaat/effect) met behulp van effect- en/of prestatie-indicatoren.
- Prioriteer in het realisatieplan dienstverlening de realisatie van een digitaal bedrijvenloket;
- Het Realisatieplan dienstverlening onderkent de noodzaak van een communicatieplan.
  - o Geef dit communicatieplan een hoge prioriteit en benoem hierin expliciet de communicatie tussen college en gemeenteraad over de voortgang van de realisatie van de digitale beleidsdoelstellingen.
  - o Besteed in het communicatieplan aandacht aan een goed georganiseerde communicatie met alle lagen van de organisatie in alle fasen van het proces.
- Verantwoord actief: informeer de gemeenteraad en de burger periodiek over de voortgang en de kwaliteit van de digitale dienstverlening.
- Maak aan de raad inzichtelijk wat de financiële consequenties zijn van digitale dienstverlening. Indien digitale dienstverlening op deelterreinen efficiencywinst tot gevolg heeft, neem dit dan als doelstelling op in de programmabegroting.



## 5 Reactie college

In het kader van de procedure van hoor en wederhoor is de conceptrapportage op 9 maart 2009 ter commentaar voorgelegd aan het college van Burgemeester en Wethouders. Op 31 maart 2009 hebben wij de reactie van het college ontvangen. De reactie is onderstaand integraal opgenomen.

Geachte heer de Schipper,

De Rekenkamer West-Brabant heeft een onderzoek verricht met als onderwerp "Onderzoek Digitale Dienstverlening". Er is onderzocht of de digitale dienstverlening in Oosterhout zodanig vorm en inhoud krijgt, dat:

1. Optimaal gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen in dit opzicht bieden;
2. De veranderingen voortvarend, dat wil zeggen op basis van en strakke uitvoering van een daartoe vastgesteld tijdschema, worden uitgevoerd;
3. De toegankelijkheid en het gebruiksgemak voor inwoners en bedrijven leidend is bij het ontwerp van processen;
4. De mogelijkheden tot doelmatigheidsverbeteringen worden benut en
5. De betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy worden gewaarborgd."

### Elektronische dienstverlening in relatie tot techniek

Voordat wij inhoudelijk ingaan op de conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer willen wij het volgende benadrukken. Oosterhout speelt actief in op de mogelijkheden die technologische ontwikkelingen bieden. Daarbij bestaat een verschil tussen "technologise ontwikkelingen" en "de automatisering die deze ontwikkelingen ondersteunt". Elektronische dienstverlening omvat een veelheid van inhoudelijke dienstverleningsprojecten die ertoe bijdragen dat burgers in de toekomst ervoor kunnen kiezen om plaatsonafhankelijk gebruik te maken van gemeentelijke producten en diensten (website, digitaal loket). Daarnaast betreft het maatregelen om transparantie te geven aan burgers over de stand van zaken in de afhandeling van de aanvraag (WABO, diverse acties op het terrein van de Sociale zekerheid). Tenslotte wordt geregeld dat burgers hun gegevens eenmalig verstrekken en de gehele organisatie daar meervoudig gebruik van maakt (Basisregistratie Adressen en Gebouwen, Basisregistratie Personen.) Vanzelfsprekend is de voortgang van deze projecten zeer afhankelijk van betrouwbare techniek (automatisering).

### Inhoudelijke reactie op rapport Rekenkamer

De door de Rekenkamer uiteengezette conclusies onderschrijven wij op hoofdlijnen, waarbij wordt opgemerkt dat het onderzoek van de Rekenkamer zich juist heeft afgespeeld op het moment dat de organisatie bezig was met een

realisatieplan voor elektronische dienstverlening (door middel van het Egem-i traject).

Het onderzoek van de Rekenkamer sluit daarom heel goed aan op het door de gemeente Oosterhout doorlopen traject met als resultaat het 'Realisatieplan Dienstverlening', dat eind 2008 is vastgesteld. In december 2008 heeft Oosterhout, naar aanleiding van het 'Realisatieplan Dienstverlening', een Stuurgroep dienstverlening in werking gezet om de ontwikkelingen rondom de (E) dienstverlening goed te kunnen borgen. Oosterhout deelt de mening van de Rekenkamer dat het Realisatieplan inzicht biedt in en vertrouwen geeft ten aanzien van sturing op de realisatie van doelstellingen inzake de (E) dienstverlening. Oosterhout beziet het onderzoek van de Rekenkamer dan ook in het licht van de aandachtspunten die uit het 'Realisatieplan' naar voren zijn gekomen voor de realisatie van (E) dienstverleningsprojecten.

#### *Aanbevelingen voor de gemeenteraad*

Uw aanbeveling, gelet op het majeure belang van digitale dienstverlening voor burgers en bedrijven en de ambities die de gemeente heeft, om in de programmabegroting een afzonderlijke paragraaf op te nemen over digitale dienstverlening wordt meegenomen bij de volgende begroting van 2010.

Oosterhout ziet dienstverlening veel breder dan de (E)-dienstverlening uit het rapport van de Rekenkamer. Door dienstverlening in breder perspectief te zetten, wil Oosterhout het draagvlak in de organisatie verbreden en de effecten voor de burger groter maken. Immers (E) dienstverlening hangt in sterke mate af van de wijze van organiseren van de gehele organisatie. Het gaat niet alleen om digitale dienstverlening (techniek), maar om de gehele dienstverlening met een sterk elektronisch karakter. In dit kader zijn in de Perspectiefnota 2009 de speerpunten genoemd die de Rekenkamer bij de aanbevelingen noemt. Vooral het traject "Ook ik maak de stad" is een belangrijke stimulans voor medewerkers om dienstverlening als grondhouding te ontwikkelen.

Concrete planning voor de implementatie van deze speerpunten worden geborgd door de ingestelde Stuurgroep dienstverlening. Door het instellen van een Stuurgroep dienstverlening, programmamanagers en projectgroepen vindt er een aanjagende werking op de organisatie plaats. Werkzaamheden in het kader van de dienstverlening worden op projectmatige wijze opgepakt. Er worden projectoverzichten, voortgangsrapportages en financiële overzichten gemaakt waar de Stuurgroep dienstverlening concreet op kan sturen. Op deze wijze worden lopende projecten "harder" gemaakt omdat door de voortgangsrapportages projectleiders worden gedwongen om de plannen concreet en SMART te maken. Daarnaast rapporteren de projectleiders maandelijks over de uitgaven van dienstverleningsprojecten. Nieuwe, nog op te starten, dienstverleningsprojecten dienen ook op projectmatige wijze te worden opgepakt. Dit alles wordt ondersteund door een gemeentebrede aanpak om op meer projectmatige wijze te werken.

*Aanbevelingen voor het college*

De samenhangende thema's dienstverlening en ICT zijn thans ondergebracht bij twee verschillende portefeuillehouders. De Rekenkamer beveelt aan beide onderwerpen in de nieuwe bestuursperiode binnen één portefeuille onder te brengen, bij voorkeur in combinatie met de portefeuille personeel en organisatie. In reactie hierop nemen wij kennis van deze aanbeveling. Portefeuilleverdeling is het resultaat van een politiek proces en wij zijn van mening dat dit niet onder het aandachtsgebied van de Rekenkamer zou moeten vallen.

De aanbeveling om prioriteit te geven aan een communicatieplan wordt gedeeld. Begin april 2009 wordt er een strategisch communicatieplan dienstverlening opgeleverd. In dit communicatieplan zal expliciet aandacht worden gegeven aan de communicatie tussen college en gemeenteraad over de voortgang van de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de (E) dienstverlening. Naast een goed georganiseerde communicatie met alle lagen van de organisatie in alle fasen van het proces, zal er ook de nodige aandacht worden gegeven aan de externe communicatie met inwoners en bedrijven over de (E) dienstverlening.

*Conclusie*

Het onderzoek van de Rekenkamer is een bevestiging dat Oosterhout goed op weg is in de realisatie van (E) dienstverleningprojecten. In die zin sluit het onderzoek van de Rekenkamer heel goed aan op het Realisatieplan Dienstverlening welke eind 2008 door het college is vastgesteld. De dienstverlening binnen de gemeente Oosterhout maakt een professionaliseringsslag door die in hoge mate beantwoordt aan en voorziet in de aanbevelingen die u voorstelt.

Samenvattend concluderen wij derhalve dat uw aanbevelingen voor ons een bevestiging zijn om op de ingeslagen weg voort te gaan en de lijn te blijven volgen die eind 2008 is uitgezet.

Hoogachtend,  
BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN OOSTERHOUT

, burgemeester,

, secretaris.



## 6 Nawoord Rekenkamer

De Rekenkamer neemt er met instemming kennis van dat het College de conclusies op hoofdlijnen onderschrijft. De reactie geeft aanleiding tot een korte nabeschouwing m.b.t. de door de Rekenkamer geformuleerde aanbeveling m.b.t. de portefeuillevverdeling.

De onderzoeken van de Rekenkamer leiden enerzijds tot een beoordeling, en anderzijds tot aanbevelingen. In de beoordelende zin is bij dit onderzoek geconstateerd dat:

- in de afgelopen jaren de feitelijke ontwikkeling van de digitale dienstverlening, zoals overigens ook in veel andere gemeenten, is achtergebleven bij het voorgenomen ambitieniveau;
- binnen de gemeente inmiddels een aanpak tot stand is gekomen die er toe dient te leiden dat in de komende periode tot een voortvarende ontwikkeling van de (o.a. digitale) dienstverlening wordt gekomen.

Om de voorgenomen, sterk geïntensiveerde aanpak ook daadwerkelijk te realiseren worden hoge eisen gesteld aan de coördinatie van het proces. Vanuit dat perspectief heeft de Rekenkamer aanbevolen om de samenhangende thema's dienstverlening en ICT in de nieuwe bestuursperiode binnen één portefeuille onder te brengen, bij voorkeur in combinatie met de portefeuille personeel en organisatie.

In de reactie van het College wordt naar aanleiding hiervan opgemerkt dat "portefeuillevverdeling het resultaat is van een politiek proces en wij van mening zijn dat dit niet onder het aandachtsgebied van de Rekenkamer zou moeten vallen".

De Rekenkamer gaat er van uit dat de portefeuillevverdeling er op gericht is om tot een zo doeltreffend en doelmatig mogelijk bestuur te komen. Omdat de Rekenkamer vanuit zijn wettelijke taak en missie bij uitstek gericht is op het bevorderen van doeltreffendheid en doelmatigheid, en de aanbeveling naar het oordeel van de Rekenkamer daar in belangrijke mate aan kan bijdragen, handhaaft de Rekenkamer deze aanbeveling.



## Bijlage 1 Toetsingskader digitale dienstverlening gemeente Oosterhout

### 1. Het optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die technologische ontwikkelingen bieden

Waar aan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen m.b.t. 2011 *)				
<b>Leiderschap</b>					
Visie en missie zijn vertaald in een heldere en meetbare strategie en goed bekend bij alle medewerkers					
Behoeften en verwachtingen van groepen belanghebbenden zijn op elkaar afgestemd					
Het ontwikkelingspotentieel van de organisatie is richtinggevend voor de toekomst					
De leiding stelt een beperkt aantal topprioriteiten en houdt daaraan vast					
Er is een managementinformatiesysteem dat resultaten met doelstellingen verbindt					
Besturing vindt plaats op basis van interne klant-leveranciersrelaties					
De leiding draagt bewust verantwoordelijkheden over					
Er is open communicatie over bereikte resultaten					
Er zijn tijd en middelen beschikbaar om de interne en externe klantgerichtheid te vergroten					
<b>Strategie en beleid</b>					
Het informatiesysteem levert informatie over alle vier resultaatgebieden					
Er is informatie over realisatie van doelstellingen, trends en ontwikkelingen in de omgeving waarin men opereert					
De beleidsinformatie is per doelgroep uitgewerkt en geordend					
Relevante en betrouwbare informatie over de primaire, ondersteunende en besturingsprocessen is beschikbaar					
Strategie en beleid zijn afgeleid van de visie en vertaald in concrete, meetbare doelen					
De focus ligt op het snel en adequaat reageren op klantenvragen en signalen uit de maatschappelijke omgeving					
Doelstellingen zijn vertaald in normen en prestatie-indicatoren voor alle processen					
Er is veel aandacht voor de afstemming tussen processen en processtappen (interfaces)					
Een dashboard met kritische maatstaven laat zien of de resultaten worden bereikt					

<b>Medewerkers</b>					
Er zijn concrete instrumenten voor de ontwikkeling van medewerkers					
Er is een scholing- en ontwikkelingsplan; leerdoelen van de organisatie en de medewerker zijn op elkaar afgestemd					
Medewerkers zijn Multi-inzetbaar en leren door uitwisseling binnen en tussen processen					
Medewerkers worden actief betrokken bij het vaststellen van doelstellingen en prestatie-indicatoren van het eigen proces(onderdeel)					
Het arbo- en veiligheidsbeleid voldoet aan de wettelijke richtlijnen					
<b>Middelen</b>					
De financiële kengetallen zijn bij de betrokkenen bekend					
Onderzoek van faal- en verspillingkosten leidt tot preventieve maatregelen					
Het informatiesysteem is toegankelijk, betrouwbaar en veilig					
Kennismanagement is verankerd in de bedrijfsvoering en geeft inzicht in de kennisrisico's voor de organisatie					
Het bereikte effect met bestaande en nieuwe technologie wordt systematisch geëvalueerd					
Er is een logistiek systeem voor bewaking van doorlooptijd en wachttijd					
<b>Processen</b>					
Primaire, ondersteunende en besturende processen en hun onderlinge relaties zijn vastgelegd					
Primaire processen zijn geordend naar klantgroepen met een verantwoordelijk proceseigenaar					
Interne klant-leveranciersrelaties en prestatie-indicatoren zijn beschreven					
Er is een set van operationele maatstaven om de kwaliteit en kwantiteit van de output tijdig bij te sturen					
Prestatiemeting wordt in alle processen toegepast					
Veranderingen verlopen planmatig en het effect wordt gemeten					
<b>Wettelijke normen en landelijke trends</b> <b>Eisen Andere Overheid e.v.</b> <b>Basis: ranglijst <a href="http://www.overheidsmonitor.nl">www.overheidsmonitor.nl</a> digitale producten (voor realisatie van dit onderdeel: zie bijlage 2)</b>					

\*) Voldoet helemaal niet <<      >> voldoet volledig



## 2. De uitvoering van veranderingen op basis van een strakke planning

Waar aan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen m.b.t. 2011				
<b>Specifiek</b>					
Er is sprake van een eenduidige doelstelling	■	■			
<b>Meetbaar</b>					
(Tussen)resultaten worden meetbaar en toetsbaar gedefinieerd	■				
<b>Acceptabel</b>					
De mate waarin de doelgroep de uitkomst accepteert	■	■	■		
<b>Realistisch</b>					
De haalbaarheid van de doelstelling	■	■			
<b>Tijdgebonden</b>					
Het moment waarop de doelen zijn bereikt	■	■			
<b>Projectbeheersing</b>					
De beheersing van het beschikbare budget	■				
De organisatie waarmee de doelen moeten worden gerealiseerd	■	■	■		
Beheersing van de doorlooptijd	■	■			
Beheersing van de informatievoorziening rondom het project	■	■			
Beheersing van de voortgebrachte kwaliteit	■				

### 3. De toegankelijkheid en het gebruiksgemak voor inwoners en bedrijven bij het ontwerp van processen

Waaraan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen m.b.t. 2011			
Beschrijving van processen				
Kwaliteit van de beschrijving van de processen				

Aspecten website	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen inzake toegankelijkheid en gebruiksgemak			
Uiterlijk				
Vormgeving				
Navigatie				
Techniek				
Gebruiksvriendelijkheid				
Onderdeel dienstverlening				
Bezoekers en klanttevredenheid				

#### 4. Mogelijkheden tot verbetering van doelmatigheid

Waaraan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen m.b.t. 2011 *)				
<b>Gewenste prestaties of gewenste effecten</b>					
<b>Kwaliteit van de prestatie-indicatoren</b>					
<b>Metingen</b>					
Rapport van verrichte metingen op grond van de p.i.'s					
<b>Doeltreffendheid</b>					
Kwalificatie in concrete eenheid van bereikte resultaten ten opzichte van de gewenste resultaten					
<b>Toegestane middelen</b>					
Begroting, gespecificeerd voor digitale dienstverlening					
<b>Ingezette middelen</b>					
Uitgegeven geld, gespecificeerd voor digitale dienstverlening					
Onvoorziene kosten of tekort aan capaciteit als gevolg van uitval personeel					

## 5. Betrouwbaarheid, continuïteit, beveiliging en privacy

Waaraan moet worden voldaan?	Mate waarin Oosterhout voldoet aan de eisen m.b.t. 2011				
<b>Betrouwbaarheid</b>					
De mate waarin de organisatie zich kan verlaten op de informatievoorziening	■	■			
<b>Continuïteit</b>					
Bedrijfscontinuïteitsbeheer: de mate waarin een object continu beschikbaar is en de gegevensverwerking ongestoord kan plaats vinden.	■	■	■		
<b>Informatiebeveiligingsbeleid</b>					
NEN 2005: het behouden van de vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid van informatie	■	■	■		
<b>Privacy</b>					
Meting van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer	■	■	■		

## Bijlage 2 Lijst van 26 producten van het dienstverlenende deel van de overheidsmonitor.nl

Er worden 4 verschillende niveaus in ontwikkeling onderscheiden:

1. Verstrekking van informatie waarbij in ieder geval de omschrijving en de te volgen procedure en regels zijn vermeld;
2. In de meest eenvoudige vorm biedt de website de mogelijkheid om een formulier te downloaden is, waarna het kan worden uitgeprint, ingevuld en opgestuurd via de traditionele post (download);
3. In een verder ontwikkelde vorm biedt de site voor deze dienst een formulier, dat rechtstreeks op de website kan worden ingevuld en verzonden naar de overheidsinstelling (Polat);
4. In een nog verdere ontwikkeling wordt na de elektronisch ingediende aanvraag het aangevraagde product of de dienst elektronisch toegezonden, dan wel ontvangt de aanvrager elektronisch bericht dat zijn aanvraag behandeld is en het aangevraagde product of dienst geleverd zal worden. Bij deze wijze van aanvragen ontstaat bij de aanvrager het beeld dat de volledige procedure voor het verkrijgen van een publieke dienst, elektronisch wordt afgehandeld (transactie).

	Productnaam	Niv.	Oosterhout niv.
	<b>BURGERS</b>		
1	Ophalen huisvuil	1	1
2	Inzameling grof huisvuil	4	3
3	Heffing rioolrecht	1	1
4	OZB	4	4
5	Afvalstoffenheffing	1	1
6	Aanvragen bouwvergunning	2	2
7	Meldingen schade aan wegen/trottoirs	4	3
8	Aanvraag paspoort	3	1
9	Aankoop/verhuur bouwgrond	4	1
10	Aanvragen rijbewijs	3	1
11	Inzage in bestemmingsplannen	1	1
12	Aanvragen GBA-uittreksel	4	4
13	Aanvragen gehandicaptenparkeerplaats	4	0
14	Aanvraag van een gehandicaptenvoorziening (WMO)	4	1
15	Aanvraag kwijtschelding gem. Belastingen	4	1
16	Aanvraag bijstandsuitkering	1	1
17	Doorgeven verhuizing	4	4
18	Melding schade openbaar groen	4	1
19	Aanvragen kapvergunning	4	2
20	Bezwaarschrift indienen	4	1
21	Aanvraag parkeervergunning	4	1
22	Aanvraag evenementenvergunning	4	1

	<b>BEDRIJVEN</b>		
23	Inzameling bedrijfsafval	1	0
24	Aanvragen milieuvergunning	4	2
25	Aankoop/verhuur bedrijfsterreinen	4	1
26	Aanvragen in/uitritvergunning	4	1

**Onderstaande producten worden al geleverd op het voor dat niveau  
hoogst haalbare niveau:**

	<b>Productnaam</b>	<b>Niv.</b>	<b>Oosterhout niv.</b>
	<b>BURGERS</b>		
16	Aanvraag bijstandsuitkering	1	1
5	Afvalstoffenheffing	1	1
3	Heffing rioolrecht	1	1
11	Inzage in bestemmingsplannen	1	1
1	Ophalen huisvuil	1	1
6	Aanvragen bouwvergunning	2	2
12	Aanvragen GBA-uitreksel	4	4
17	Doorgeven verhuizing	4	4
4	OZB	4	4

Een deel van de parkeervergunning scoort al op niveau 4, namelijk de kraskaart. Dit telt niet mee voor de score van de Overheidsmonitor.nl.

21	Aanvraag parkeervergunning (ook voor bedrijven)	4	1
----	---	---	---

**Onderstaande lijst blijft over waar nog een verbetering gehaald kan worden:**

	<b>Productnaam</b>	<b>Niv.</b>	<b>Oosterhout</b>
9	Aankoop/verhuur bouwgrond	4	3
7	Meldingen schade aan wegen/trottoirs	4	3
2	Inzameling grof huisvuil	4	3
8	Aanvraag paspoort	3	1
10	Aanvragen rijbewijs	3	1
19	Aanvragen kapvergunning	4	2
13	Aanvragen gehandicaptenparkeerplaats	4	0
14	Aanvraag van een gehandicaptenvoorziening (WMO)	4	1
15	Aanvraag kwijtschelding gem. Belastingen	4	1
18	Melding schade openbaar groen	4	1
20	Bezwaarschrift indienen	4	1
21	Aanvraag parkeervergunning	4	1
22	Aanvraag evenementenvergunning	4	1
	<b>BEDRIJVEN</b>		
23	Inzameling bedrijfsafval	1	0
24	Aanvragen milieuvergunning	4	2
25	Aankoop/verhuur bedrijfsterreinen	4	1
26	Aanvragen in/uitritvergunning	4	1

### **Nummer 9**

Aankoop/verhuur bouwgrond staat klaar om naar niveau 4 te gaan. Hier moet nog met de afdeling gesproken worden hoe het (werk) proces verloopt.

### **Nummers 8 en 10**

Aanvraag paspoort en aanvragen rijbewijs zal naar niveau 3 gaan op het moment dat met de afspraken via internet wordt begonnen. Dit zal nog dit jaar (2009) gaan gebeuren.

**Nummers 7, 2 en 18** kan pas worden gerealiseerd als de opvolger van Prevent bekend is. Het nieuw te kopen systeem zou het mogelijk moeten maken dat deze producten op het hoogst haalbare niveau mee genomen kunnen worden.

**Nummers 19, 21 en 22** kunnen worden meegenomen met de omgevingsvergunning.

Alle producten die ook voor bedrijven gelden:

	<b>Productnaam</b>	<b>Niv.</b>	<b>Oosterhout</b>
4	Onroerende zaak belasting (OZB) (ook voor bedrijven) OZB	4	4
3	Heffing rioolrecht (ook voor bedrijven)	1	1
6	Aanvragen Bouwvergunning (ook voor bedrijven)	2	2
5	Afvalstoffenheffing (ook voor bedrijven)	1	1
11	Inzage bestemmingsplannen (ook voor bedrijven)	1	1
24	Aanvragen milieuvergunning (alleen voor bedrijven)	4	2
20	Bezwaarschrift indienen (ook voor bedrijven)	4	1
21	Aanvraag parkeervergunning (ook voor bedrijven)	4	1
22	Aanvraag evenementenvergunning (ook voor bedrijven)	4	1
23	Inzameling bedrijfsafval (alleen voor bedrijven)	1	1
25	Aankoop/verhuren bedrijfsterreinen alleen voor bedrijven)	4	1
26	Aanvragen in/uitritvergunning (alleen voor bedrijven)	4	1

### Conclusie:

De volgende producten kunnen zonder heel veel inspanning in 2008 worden gerealiseerd. Dit komt omdat het of bijna op het hoogst haalbare niveau staat of omdat de voorbereidingen al in een ver gevorderd stadium staan.

	<b>Productnaam</b>	<b>Niv.</b>	<b>Oosterhout</b>
9	Aankoop/verhuur bouwgrond	4	3
8	Aanvraag paspoort	3	1
10	Aanvragen rijbewijs	3	1
20	Bezwaarschrift indienen	4	1

Hoewel het burgerpanel niet in de lijst van 26 zit is het wel goed om deze dienst in 2009 op te starten. Dit past namelijk geheel in de lijn van de doorontwikkeling 'de stad centraal'. Bovendien past het ook heel goed in het programma sterk en kan Oosterhout door het (digitaal) burgerpanel er achter komen wat de klant van de gemeente verwacht.

## 2009

Uit de lijst blijkt ook dat een groot deel van de 26 producten, ook voor bedrijven geldt. Het ligt voor de hand om ook snel met het bedrijven loket aan de gang te gaan.

Producten die expliciet voor bedrijven gelden:

	Productnaam	Niv.	Oosterhout
	<b>BEDRIJVEN</b>		
23	Inzameling bedrijfsafval	1	0
24	Aanvragen milieuvergunning	4	2
25	Aankoop/verhuur bedrijfsterreinen	4	1
26	Aanvragen in/uitritvergunning	4	1

Daarnaast is er ook nog een twaalftal, dat zowel voor bedrijven als voor burger gelden.

Gezien het feit dat het veel vergunningsproducten zijn en de geringe tijd die voor de begroting en planning van de afdelingsplannen rest, is het beter om het bedrijvenloket in 2009 te ontwikkelen.

Dan blijven over alle producten m.b.t. de vergunningen die meegenomen kunnen worden met de omgevingsvergunning.

	Productnaam	Niv.	Oosterhout
15	Aanvragen kapvergunning	4	2
21	Aanvraag parkeervergunning	4	1
22	Aanvraag evenementenvergunning	4	1

De andere vergunningen kunnen worden meegenomen in het bedrijven loket?

24	Aanvragen milieuvergunning	4	2
26	Aanvragen in/uitritvergunning	4	1

De producten die horen bij de opvolger van Prevent kunnen (of een deel ervan) ook in 2009 gerealiseerd kunnen worden.

	Productnaam	Niv.	Oosterhout
11	Meldingen schade aan wegen/trottoirs	4	3
12	Inzameling grof huisvuil	4	3
19	Melding schade openbaar groen	4	1

Tot slot is er nog een WIZ product over:

	Productnaam	Niv.	Oosterhout
17	Aanvraag van een gehandicaptenvoorziening (WMO)	4	1

De afdeling WIZ is hier al mee begonnen, maar er bestaat (nog) geen inzicht hoe ver de afdeling hiermee is.



Tenslotte:

	<b>Productnaam</b>	<b>Niv.</b>	<b>Oosterhout</b>
15	Aanvraag kwijtscheldingen gemeentelijke belastingen	4	1
13	Aanvragen gehandicaptenparkeerplaats	4	0



### Bijlage 3 Geraadpleegde documenten

1	Politiek Akkoord 2006 – 2010
2	Programmabegroting 2009
3	Realisatieplan Dienstverlening, december 2008
4	Perspectiefnota 2009
5	Programma STERK (2007): dienstverleningsvisie 2008 – 2011
6	Landelijk programma Antwoord©
7	Egem-i Propositie, oktober 2007
8	Egem-i Propositie Bijlage 1 'De Verklaring', oktober 2007
9	Kwaliteitshandvest gemeente Oosterhout, juni 2007
10	Informatiebeveiligingsplan, december 2008
11	Koepelnotitie Informatiebeveiliging Equalit, oktober 2008
12	Beveiligingsplan GBA 2008



## Bijlage 4      Lijst van geïnterviewde personen

Naam	Functie
Mw. M. Asmus	Directeur middelen en dienstverlening
Dhr. Y. de Boer	Wethouder, portefeuillehouder (o.a.) ICT
Dhr. E. Ernst	Webbeheerder
Dhr. G. Gaviria	Plv. E-coördinator
Dhr. U. Hollink	Netwerkbeheerder
Dhr. C. van den Hout	Hoofd financiën / concerncontroller
Mw. K. Klomp	E-coördinator
Dhr. H. Redert	Gemeentesecretaris / algemeen directeur
Mw. C. Verheuvél	Manager dienstverlening/publiekszaken



## Bijlage 5 Toelichting op hoofdlijnen op het INK model

Deze bijlage licht het model Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) op hoofdlijnen toe. Het model is te typeren als een diagnose-instrument en kan dus gebruikt worden bij het beoordelen van het functioneren van organisaties. Het verschaft een raamwerk met behulp waarvan het organisatie-functioneren in verschillende aspecten kan worden beschouwd.

Het model kan worden gebruikt bij:

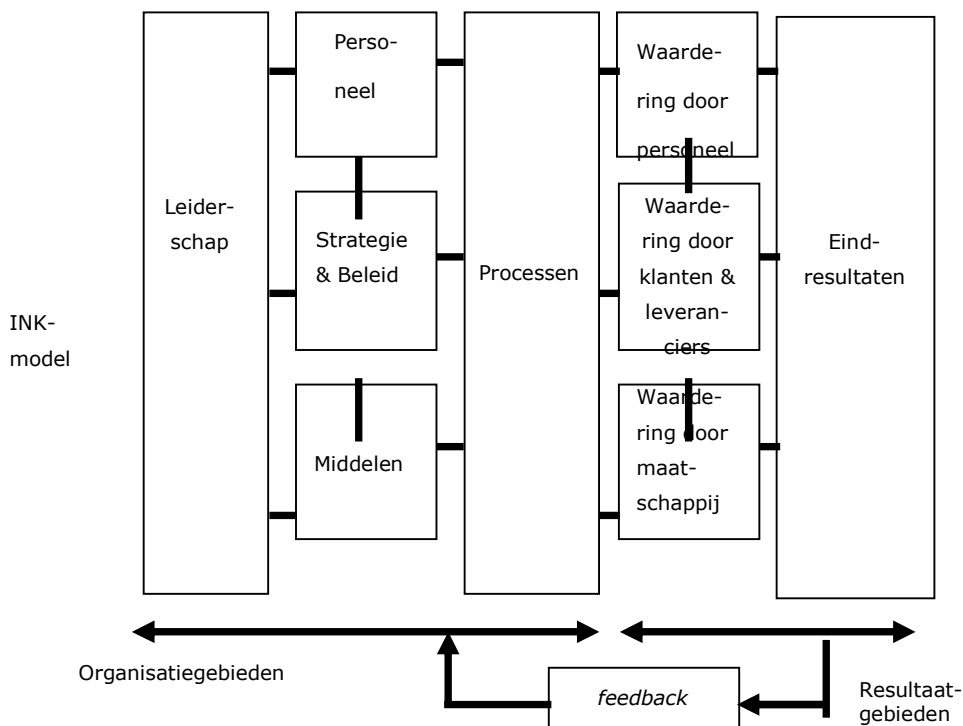
- Analyse van problemen.
- Inventariseren van een startsituatie (nulmeting).
- Opzet van een veranderingsplan.
- Definiëren van een toekomstvisie.

Het model is uitermate geschikt als handvat voor de systematische en planmatige ontwikkeling van de kwaliteit van de organisatie(onderdelen). Het gericht voortdurend verbeteren en vernieuwen van de organisatie als managementopgave wordt daarmee ondersteund.

Zoals in paragraaf 2.3. werd toegelicht is, om de gemeenten te ondersteunen bij de realisatie van digitale dienstverlening, op landelijk niveau het programma Antwoord© ontwikkeld. Binnen dit programma wordt aan gemeenten ondersteuning geboden in de vorm van EGEM (Elektronische Gemeenten). Zoals in paragraaf 2.4. wordt toegelicht, heeft de gemeente Oosterhout in 2007 besloten om van deze ondersteuning gebruik te maken.

Zowel in het programma Antwoord© als bij de ontwikkeling van EGEM is met het oog op de universele bekendheid en toepasbaarheid gekozen voor het gebruik van het INK-model als onderliggend analysekader. Ook het in paragraaf 2.3. beschreven groeimodel van het programma Antwoord is op het INK-model gebaseerd. In navolging hiervan is besloten om ook bij dit Rekenkameronderzoek van dit model gebruik te maken.

Het INK-managementmodel is een diagnose-model; een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid door de rangschikking van een aantal organisatiecomponenten. Dat wil zeggen, een 9-tal onderdelen met behulp waarvan de gang van zaken in een organisatie kan worden weergegeven.



Het komt er op neer dat allereerst de resultaten van een organisatie worden weergegeven in vier resultaatgebieden (personeel, klanten/leveranciers, maatschappij en eindresultaten) en dat die resultaten op hun beurt worden behaald met behulp van vijf organisatieaspecten:

- Leiderschap
- Medewerkers
- Strategie & beleid
- Middelen
- Processen

Het model is dus een hulpmiddel bij het onderscheiden van de verschillende aspecten en biedt ook de kans de samenhang tussen de onderdelen te beoordelen. Elk onderdeel is voorzien van een aantal beoordelingselementen, bijvoorbeeld in de vorm van vragenlijsten. Als de vragen worden beantwoord ontstaat voor de geoefende lezer een beeld van dat organisatie-onderdeel. Hoe staat het erbij? Hoe ver is het doordacht in termen van doelen? In hoeverre slaagt men erin die te realiseren? Welke middelen zet men daarvoor in? Hoe gebeurt dat? Et cetera.

Korte toelichting bij de organisatieaspecten:

- *Leiderschap*

De manier waarop de leiding de koers bepaalt, deze vervolgens vertaalt naar de dagelijkse werkelijkheid (bijvoorbeeld in de manier waarop de organisatie is ingericht) en tenslotte het goede voorbeeld geeft, faciliteiten ter beschikking stelt, vernieuwingen stimuleert et cetera.



- *Strategie & Beleid*

De manier waarop de organisatie vaststelt welke kant het op moet met de organisatie; welke gegevens zij daarbij gebruikt. Vervolgens hoe deze gegevens worden gedefinieerd in een zogenoemde missie, vertaald wordt in concretere doelen en een koers om die te doelen te realiseren en tenslotte op welke wijze deze richting omgezet wordt in acties inclusief evaluaties en dergelijke.

- *Medewerk(st)ers*

De vertaling van de strategie en het beleid in personeelsbeleid en –instrumenten. Vervolgens hoe kennis en vaardigheden worden ontwikkeld en tenslotte op welke wijze medewerk(st)ers erkenning krijgen.

- *Middelen*

Op welke manier middelen (geld, kennis en technologie en materiaal en diensten) worden ingezet om de strategie te realiseren.

- *Processen*

Hoe en in welke mate de organisatie de primaire, ondersteunende en besturende (werk)processen in kaart heeft gebracht, deze processen beheert en beheerst en tenslotte ze stelselmatig vernieuwt en verbetert.

In het algemeen wordt een optimale beheersing van de primaire werkprocessen (daar waar het om draait als het om overleven gaat) als voorwaarde voor klantenwaardering en overige goede eindresultaten gezien.

Samen met leiderschap, beleid en strategie is procesbeheersing een centrale as in het model.

Toelichting op de resultaatgebieden:

- *Waardering door klanten en leveranciers*

Eigenlijk gaat het daarbij om drie vragen: Kennen wij onze klanten? Weten wij wat de klanten belangrijk vinden? Hoe doen wij het in de ogen van die klanten op die voor hen belangrijke gebieden?

- *Waardering door medewerk(st)ers*

Wat is de waardering van medewerk(st)ers op de vijf organisatiegebieden welke hiervoor zijn omschreven? Verder in deze notitie wordt omschreven hoe met behulp van een zogenoemd medewerkerstevredenheidsonderzoek deze waardering kan worden gemeten.

- *Waardering door de maatschappij*

Los van de primaire doelstelling van de organisatie, kan zij betekenis krijgen voor haar directe omgeving. Bijvoorbeeld als werkgever of sponsor van sport en cultuur. Dit facet is lastig te meten, zeker bij non-profitorganisaties welke meestal al direct een maatschappelijk doel dienen.

- *Eindresultaten*

Het gaat hier om twee onderdelen, namelijk financiële eindresultaten, bijvoorbeeld winst en kosten per eenheid product. Daarnaast zijn niet-financiële resultaten vaak belangrijk. Bijvoorbeeld doorlooptijden, aantal en soort klachten, kwaliteit et cetera.

Overigens de resultaten welke hier gemeten worden, zijn als het goed is bij het hoofdstuk Strategie & Beleid gedefinieerd als te bereiken doelen!

Per organisatie-onderdeel ontstaat zo een beeld. Dat kan leiden tot een bepaalde fasetypering, bijvoorbeeld productgeoriënteerd, procesgeoriënteerd et cetera. Dat geeft in feite het ontwikkelingsstadium van dat onderdeel weer. Zo krijgt men per onderdeel van de organisatie een typering en dat kan na enige afweging weer leiden tot een totaal oordeel over de organisatie. Bijvoorbeeld de organisatie verkeert tussen fasen 2 (proces-georiënteerd) en 3 (systeem-georiënteerd).

De *productgeoriënteerde* fase is typerend voor het pioniersstadium; men is veelal taakgeoriënteerd; leidinggevend zijn de beste vaklui. Communicatie is meer topdown. In het personeelswerk is er aandacht voor de meest primaire producten zoals werving, selectie en beloning, zonder dat men zich veel om de samenhang tussen die instrumenten bekommert.

In de *procesgeoriënteerde* fase komt er aandacht voor de klant, het functioneren van teams en worden de voortbrengingsprocessen van de producten in hun totaliteit over de afdelingen heen beschouwd. In het personeelswerk ontstaat meer samenhang en de individuele gerichtheid er van maakt meer en meer plaats voor de gerichtheid op teams en afdelingen.

In de *systeemgeoriënteerde* fase maakt het personeelsbeleid onderdeel uit van het organisatiebeleid. Er wordt gewerkt met prestatie-indicatoren en behalve de primaire voortbrengingsprocessen zijn ook de ondersteunende processen en hun onderlinge samenhang in kaart gebracht.

De *ketengerichte oriëntatie* kenmerkt zich door samenwerking met toeleveranciers, partners en klanten. De effectiviteit van het personeelsbeleid wordt periodiek gemeten en via benchmarking vergeleken. Het personeelsbeleid is toekomstgericht.

In de fase van de *totale kwaliteit* is er sprake van een lerende organisatie. Dat uit zich in een open sfeer en constructieve feedback. Personeel participeert actief in de eigen beloning, opleiding en loopbaan en de maatschappelijke relevantie van activiteiten is een belangrijk toetsingscriterium.