

Rekenkamer Tiel

Vraaggerichte Dienstverlening in Tiel

Onderzoek naar de doeltreffendheid van de inzet van ICT bij het Programma Vraaggerichte Dienstverlening van de gemeente Tiel

Eindrapport

Vraaggerichte Dienstverlening in Tiel

Onderzoek naar de doeltreffendheid van de inzet van ICT bij het Programma Vraaggerichte Dienstverlening van de gemeente Tiel

Eindrapport

15 januari 2010

Auteurs:

Dr. Leon van den Dool

Drs. René van Kuijk MSc.

Drs. Jacob Boersma

Ons kenmerk: 2010-0115/PT/lvdd/cc

Inhoud

Samenvatting.....	4
Inleiding	5
Leeswijzer.....	5
Verantwoording werkwijze.....	5
1 Aanleiding en onderzoeksvragen	7
Aanleiding.....	7
Onderzoeksvragen	7
2 Normenkader	9
Doelen van het programma.....	9
Planning van het programma	11
Effecten voor bewoners.....	12
Rol van de Raad.....	13
Vergelijking met andere gemeenten	14
3 Bevindingen	16
Chronologische reconstructie.....	16
Doelen van het programma.....	18
Planning van het programma	27
Effecten voor bewoners.....	32
Rol van de Raad.....	34
Vergelijking met andere gemeenten	36
4 Conclusies en aanbevelingen	38
Doelen van het programma.....	38
Planning van het programma	40
Effecten voor bewoners.....	41
Rol van de Raad.....	42
Vergelijking met andere gemeenten	43
A Bijlage A: Geraadpleegde documenten	44
B Bijlage B: Geïnterviewde personen	46
C Tabellen	47
D Bijlage D: Nadere uitwerking van de aanbevelingen	62
Plateauplanning (behorende bij aanbeveling 4).....	62
Inrichten van een ICT-stuurgroep (behorende bij aanbeveling 5).....	63

Samenvatting

De gemeente Tiel is in 2006 gestart met het programma Vraaggerichte Dienstverlening. In de jaren 2006 en 2007 lag daarbij de focus op het inrichten van de bedrijfsvoering op een zodanige wijze dat vraaggerichte dienstverlening beter mogelijk wordt. Op 19 maart 2008 stemde de Raad in met de begroting van het programma vraaggerichte dienstverlening. Doel van het programma is het “realiseren van een multichannel organisatie met apart balie en telefonie kanaal voor de directe klantcontacten en publicatie, webformulieren, e-mail, fax, post en een afspraakfunctie voor de indirecte contacten” (programma vraaggerichte dienstverlening, 2008).

In het onderzoeksplan van de Rekenkamer Tiel voor 2008 en 2009 is een onderzoek aangekondigd naar de rol van ICT in de vraaggerichte dienstverlening. In dit onderzoek staat de doeltreffendheid van de inzet van ICT bij de vraaggerichte dienstverlening centraal. De centrale onderzoeksvraag luidt: *“Wordt informatie- en communicatietechnologie doeltreffend ingezet in het programma vraaggerichte dienstverlening om te komen tot een betere gemeentelijke dienstverlening aan de inwoners?”*

Het onderzoek richt zich ook op het versterken van het lopende programma, het normenkader is hierop afgestemd.

De rode draad in de bevindingen, conclusies en aanbevelingen is, dat het programma vraaggerichte dienstverlening vanaf begin 2006 (startpunt voor ons onderzoek), een trage en moeizame start heeft gekend. Er is er vanaf 2008 sterker op het programma gestuurd. Dit heeft in de laatste helft van 2009 geleid tot een aantoonbaar betere dienstverlening aan de inwoners. Dat blijkt onder meer uit het feit dat de gemeente Tiel sterk gestegen is op de continue monitor van overheid.nl. Daarmee toont de gemeente Tiel aan het relatief goed te doen ten opzichte van andere gemeenten als het gaat om het inrichten van de website (de voorkant).

Daarmee zijn de ambities nog niet gerealiseerd. De conclusies en aanbevelingen richten zich daarom op een verdere versterking van de doeltreffendheid van het programma vraaggerichte dienstverlening, zodat de dienstverlening aan inwoners nog verder verbeterd kan worden. De Rekenkamer is van mening dat de gemeente Tiel nog ‘zoekende’ is naar de wijze waarop de ontwikkeling van de voorkant vertaald wordt naar de doorontwikkeling van de achterkant. Daarbij kan onder meer gedacht worden aan het digitaliseren van werkprocessen en het inrichten van een mid-office. Op dat vlak is nog geen helder (concreet) gemeenschappelijk beeld van de toekomstige situatie gedefinieerd.

De gemeente Tiel is de goede weg ingeslagen, maar moet nog aan een aantal kritieke randvoorwaarden invulling geven. Daarbij is het van belang het totaalbeeld vast te houden. De Rekenkamer heeft concrete aanbevelingen gedaan over de wijze waarop daaraan invulling gegeven kan worden. De belangrijkste daarvan zijn:

- a Plaats de bestaande projecten in een plateauplan, waarin ook nieuwe toekomstige activiteiten en projecten een plaats kunnen krijgen;
- b Benoem een ICT-stuurgroep (dat kan de huidige stuurgroep zijn) waarin projectenplan, visie en architectuur, in samenhang wordt bekeken en nieuwe projecten met bijbehorende projectplannen worden beoordeeld;
- c Versterk de i-functie.

Inleiding

Het digitale kanaal speelt steeds nadrukkelijker een rol in de informatievoorziening en dienstverlening van de gemeente. In het onderzoeksplan van de Rekenkamer Tiel voor 2008 en 2009 werd een onderzoek aangekondigd naar de rol van ICT in de vraaggerichte dienstverlening. In het onderzoeksplan werd beschreven dat ICT veel nieuwe mogelijkheden biedt voor de dienstverlening van gemeenten. In Tiel hebben de plannen om te investeren in ICT om daarmee de dienstverlening te verbeteren vragen opgeroepen in de Raad (notulen maart 2008). Tiel is sinds 2006 bezig met de uitvoering van het programma vraaggerichte dienstverlening. ICT speelt daarin een belangrijke rol. Dit betekent dat het rekenkameronderzoek kan terugblikken, maar ook versterkend kan werken op het nu in uitvoering zijnde programma. Eventuele aanbevelingen kunnen het lopende programma aanvullen en versterken.

Inwoners worden direct geconfronteerd met de gemeentelijke dienstverlening door de diverse producten en diensten die de gemeente aanbiedt. De gemeente heeft daarbij meerdere kanalen ter beschikking. Naast het loket kunnen diensten ook telefonisch, per post, via e-mail en de website worden aangeboden. Dat vereist een aanpassing van werkprocessen en cultuur. In het nationale beleid krijgt de gemeente een steeds belangrijker rol als dienstverlener en wordt daardoor ook wel de "eerste overheid" genoemd.

Welke ambitie heeft Tiel op het terrein van digitale dienstverlening? Is dat gezien de stand van zaken en de gereserveerde middelen een realistische ambitie? Welke effecten hebben de ICT investeringen op de klanttevredenheid van de inwoners? Gezien de vele ontwikkelingen op dit terrein bij de gemeente Tiel is er bewust voor gekozen dit onderwerp te agenderen voor het najaar van 2009.

Leeswijzer

Dit eindrapport volgt voor een belangrijk deel de structuur van de onderzoeksvragen en het normenkader, zoals deze in het volgende hoofdstuk zijn geformuleerd.

In hoofdstuk één wordt ingegaan op het doel van het onderzoek en de geformuleerde onderzoeksvragen. Vervolgens wordt in hoofdstuk twee ingegaan op het gehanteerde normenkader. In hoofdstuk drie staan de bevindingen gerapporteerd. Bij de aanvang van elke paragraaf worden de deelvraag en vastgestelde normen herhaald. In hoofdstuk vier worden de conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

In bijlage A is een lijst opgenomen met geraadpleegde documenten, in bijlage B een lijst met personen die zijn geïnterviewd. In bijlage C zijn tabellen opgenomen waarin de inhoud van de Burger Service Code, de Overheid.nl monitor en het NUP worden vergeleken met de huidige situatie bij de gemeente Tiel en de doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening.

Verantwoording werkwijze

Voor de uitvoering van dit onderzoek zijn de volgende stappen doorlopen. Er is allereerst een startnotitie opgesteld en besproken met de begeleidingscommissie vanuit de Raad. Vervolgens is

een startbijeenkomst met ambtelijke organisatie gehouden om het onderzoek aan te kondigen en werkafspraken te maken. Na de bestudering van enkele documenten en enkele inventariserende interviews is een normenkader voor de onderzoeksvragen opgesteld. Niet alle deelvragen lenen zich voor het opstellen van “harde” normen. Het onderzoek richt zich ook op het versterken van het lopende programma, het normenkader is hierop afgestemd. Vervolgens zijn gegevens verzameld voor het onderzoek door aanvullende documentenstudie, enkele (groeps)interviews (o.a. met ICT-medewerkers, gebruikers van ICT voor dienstverlening, leden stuurgroep en projectgroepen). De bevindingen zijn gerelateerd aan het normenkader in een rapport van bevindingen, dat is toegestuurd voor ambtelijke wederhoor. Vervolgens zijn conclusies en aanbevelingen opgesteld. Deze rapportage is nu toegezonden voor bestuurlijke wederhoor.

1 Aanleiding en onderzoeksvragen

Aanleiding

1.01 In 2006 is gestart met het programma Vraaggericht Dienstverlening. In de jaren 2006 en 2007 lag daarbij de focus op het inrichten van de bedrijfsvoering op een zodanige wijze dat vraaggerichte dienstverlening beter mogelijk wordt. Accent lag op digitalisering, het inrichten van internet voor transacties met burgers en het opzetten van een randvoorwaardelijke ICT-infrastructuur. Daar hoorde ook bij het trainen van medewerkers en het sturen op deze veranderingen vanuit een programma onder toezicht van een stuurgroep. Op 19 maart 2008 stemde de Raad in met het programma vraaggerichte dienstverlening. Doel van dit programma is het “realiseren van een multichannel organisatie met apart balie en telefonie kanaal voor de directe klantcontacten en publicatie, webformulieren, e-mail, fax, post en een afspraakfunctie voor de indirecte contacten” (programma vraaggerichte dienstverlening, 2008).

1.02 Bij het besluit van maart 2008 zijn ook budgetten beschikbaar gesteld, namelijk een investeringsbudget en structurele bedragen voor 2008 tot en met 2010. De eerste voortgangsrapportage 2008-2009 geeft aan dat een groot deel van deze projecten goed op schema ligt en dat op enkele onderdelen een achterstand van enkele maanden wordt verwacht. In 2009 zal verder gewerkt worden aan de projecten. Daarnaast zal een kwaliteitshandvest worden ontwikkeld voor de dienstverlening met effect- en prestatie-indicatoren.

Onderzoeksvragen

1.03 In dit onderzoek staat de doeltreffendheid van de inzet van ICT bij de vraaggerichte dienstverlening centraal. De centrale onderzoeksvraag luidt: *“Wordt informatie- en communicatietechnologie doeltreffend ingezet in het programma vraaggerichte dienstverlening om te komen tot een betere gemeentelijke dienstverlening aan de inwoners?”*

1.04 In het kader van het onderzoek wordt onder informatie- en communicatietechnologie (ICT) meer verstaan dan uitsluitend de bits en bytes. Het onderzoek heeft betrekking op het geheel van inspanningen dat geleverd is ten behoeve van het realiseren van digitale dienstverlening als onderdeel van het programma vraaggerichte dienstverlening. Daar horen ook de werkprocessen achter de digitale voorkant en de verandering van de cultuur bij. De doelstellingen uit het programma die betrekking hebben op digitale dienstverlening zijn eveneens onderwerp van onderzoek.

1.05 Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is deze opgedeeld in de volgende vijf deelvragen:

- a Zijn de geformuleerde doelen realistisch, gezien de beschikbare middelen, ambtelijke capaciteit en het nu geformuleerde programma? Zijn het ook de juiste doelen gezien de gewenste verbetering in de dienstverlening?
- b Hoe verhoudt de uitvoering van het programma zich tot de planning?
- c Wanneer zien inwoners welke effecten?

- d Welke rol speelt de Raad in dit programma?
- e Hoe verhoudt de ontwikkeling van digitale dienstverlening in Tiel zich tot andere gemeenten?

1.06 De beantwoording vindt plaats aan de hand van een normenkader, dat per deelvraag is opgesteld.

2 Normenkader

2.01 In dit onderzoek staat de doeltreffendheid van de inzet van ICT bij de vraaggerichte dienstverlening centraal. Bij de deelvragen zijn normen opgesteld. In dit hoofdstuk zijn de normen per deelvraag verder uitgewerkt.

Doelen van het programma

2.02 De eerste deelvraag is: Zijn de geformuleerde doelen realistisch, gezien de beschikbare middelen, ambtelijke capaciteit en het nu geformuleerde programma? Zijn het ook de juiste doelen gezien de gewenste verbetering in de dienstverlening? Deze deelvraag heeft twee accenten.

2.03 Het eerste accent (i) heeft betrekking op de vraag: is de lat niet te hoog gelegd voor de organisatie? Ofwel: zijn de doelstellingen haalbaar met bijvoorbeeld de beschikbare financiële middelen en de ambtelijke capaciteit?

2.04 Het tweede accent (ii) heeft betrekking op de vraag: doen we de juiste dingen om de doelstellingen te realiseren. Ofwel, is er een directe relatie tussen de voorgestelde inspanningen en het realiseren van de beoogde eindsituatie. Bij dit onderdeel speelt eveneens de vraag of de geformuleerde doelstellingen nog actueel zijn, in het licht van nieuwe inzichten en recente ontwikkelingen.

2.05 De doelstellingen ten aanzien van het verbeteren van de vraaggerichte dienstverlening binnen de gemeente Tiel zijn vastgelegd in een programma. Vanuit het programma zijn vervolgens meer concrete projecten en activiteiten uitgevoerd, die bij dienen te dragen aan het verwezenlijken van de doelstellingen van het programma.

2.06 De gemeente Tiel schrijft het gebruik van de projectwerkwijzer 'P2 Projectmatig werken in Tiel: Visie en spelregels' uit februari 2005 voor. In dit document is opgenomen dat de gemeente Tiel de volgende beheerscyclus hanteert: Plan, Do, Act en Check. De beheersing van een project wordt onderverdeeld in een zestal beheersaspecten:

- a Tijd: wat is de start- en einddatum van het betreffende project(onderdeel), ofwel hoe ziet de doorlooptijd er uit en welke acties en procedures moeten volgtijdelijk worden doorlopen;
- b Geld: welke inzet van middelen (financieel, personeel en materieel) is nodig om het betreffende product binnen de gestelde kaders afgerond te krijgen. In dit onderzoek wordt daarbij onder personeel verstaan: de inschatting van de benodigde ambtelijke capaciteit in termen van competenties (bijvoorbeeld in termen van denkkracht, realisatiekracht en beheerkracht), aantal fte's en impact op de organisatie(structuur);
- c Kwaliteit; welke kwaliteitseisen kunnen worden gedefinieerd en waar moet het te leveren product inhoudelijk minimaal aan voldoen. In dit onderzoek wordt daaronder verstaan: is er een programma van eisen ten aanzien van de op te leveren producten (bijvoorbeeld ICT) opgesteld.

- d Organisatie: in welke organisatiestructuur wordt een en ander tot ontwikkeling gebracht en wie draagt welke verantwoordelijkheid;
- e Informatie en communicatie: door wie, aan wie en hoe moet er (tussentijdse) uitwisseling van informatie plaatsvinden;
- f Risicomanagement: welke dingen kunnen fout gaan in en om het project waardoor het project niet op tijd gereed is, duurder is of de kwaliteit minder is dan gepland.

2.07 In de normen is aangesloten bij deze werkwijzer. Dat betekent dat in elk projectvoorstel dat samenhangt met het programma Vraaggerichte Dienstverlening deze aspecten dienen terug te komen en op een transparante wijze onderbouwd dienen te worden.

2.08 De onderdelen 'Tijd' en 'Informatie en communicatie' komen als norm terug bij deelvraag b, die betrekking heeft op de planning. Door de overige aspecten op projectniveau vast te leggen, kan een totaaloverzicht op programmaniveau gegeven worden.

2.09 In zijn algemeenheid geldt dat een programma sturing vereist en dat de samenhang tussen de projecten bewaakt wordt op programmaniveau. De gemeente Tiel onderkent dit in het document 'Strategische visie 2006 en verder'. In het zelfde document wordt ten aanzien van een programma-aanpak aangegeven, dat deze bijdraagt aan onder meer:

- a Een goed overzicht van alle projecten en centrale aansturing mogelijk maakt;
- b Effectief gebruik van beschikbare competenties mogelijk wordt;
- c Het vergroten van de transparante (financiële) bestuurbaarheid;
- d Een goede aansluiting met de geformuleerde missie, visie en strategie van de gemeente Tiel mogelijk is;
- e Het goed mogelijk wordt de juiste prioriteiten te stellen, meetbare criteria te formuleren en risico's te beheersen.

2.10 Hieruit is afgeleid dat vanuit het programma bewaakt dient te worden dat alle doelstellingen verwezenlijkt worden met de voorgestelde projecten en activiteiten. De norm is dat er sturing plaatsvindt op het tegengaan van dubbelingen en witte vlekken als het gaat om projecten die bijdragen aan het verwezenlijken van de doelstellingen. Daar komt bij dat er sturing dient plaats te vinden op onderlinge samenhang van de projecten in termen van tijd, geld, kwaliteit, organisatie (mensen), informatie en communicatie en risico's. Op basis hiervan kan een inschatting gemaakt worden of de gemeente Tiel realistische doelen heeft gesteld voor zichzelf.

2.11 De doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening zijn vastgesteld in 2006 en hebben betrekking op dynamische materie. De inzichten en ontwikkelingen op het gebied van digitale dienstverlening volgen elkaar in rap tempo op. De gemeente Tiel geeft dan ook aan dat een programma-aanpak moet voorzien in het anticiperen op voortschrijdend inzicht en onvoldoende bekendheid met het concrete einddoel.

2.12 Bij het vaststellen van de juistheid van de doelstellingen van het programma op het gebied van digitale dienstverlening wordt als norm gehanteerd dat de doelstellingen actueel zijn en voldoen aan de landelijke normen en lokale ambities. Onder lokale ambities worden de specifieke

wensen van burgers en bedrijven verstaan. Deze dienen te zijn gemeten en opgenomen te zijn in het gemeentelijke beleid. Als landelijke normen worden gehanteerd:

- a De BurgerserviceCode;
- b Het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP);
- c De continue monitor van monitor.overheid.nl;

Tabel 1: Normen bij eerste deelvraag

Deelonderzoeksvraag	Normen
<p>Zijn de geformuleerde doelen realistisch, gezien de beschikbare middelen, ambtelijke capaciteit en het nu geformuleerde programma? Zijn het ook de juiste doelen gezien de gewenste verbetering in de dienstverlening?</p>	<ul style="list-style-type: none"> a Alle doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening zijn vertaald naar projecten. Waarbij geldt dat een transparante en onderbouwde inschatting gemaakt dient te zijn van: <ul style="list-style-type: none"> i De benodigde middelen (financieel, personeel en materieel) om de doelstellingen te realiseren; ii De kwaliteit van de op te leveren producten; iii De organisatie; iv De mogelijke risico's. b Er vindt sturing plaats op de relatie tussen inspanningen en het realiseren van de doelstellingen. Daarbij worden witte vlekken en dubbelingen tussen projecten tegengegaan en wordt gelet op samenhang in termen van tijd, financiële middelen, kwaliteit, informatie en communicatie en risico's. c De doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening op het gebied van digitale dienstverlening zijn in lijn met huidige landelijke doelstellingen en normen en de lokale ambities. Als normen worden gehanteerd: <ul style="list-style-type: none"> i De BurgerserviceCode. ii Het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP). iii De continue monitor van monitor.overheid.nl. iv De wensen van burgers en bedrijven zijn gemeten en opgenomen in het gemeentelijke beleid.

Planning van het programma

2.13 De tweede deelvraag is: Hoe verhoudt de uitvoering van het programma zich tot de planning? De onderzoeksvraag heeft betrekking op zowel de planning van de afzonderlijke projecten als de planning van het programma als geheel. In algemene zin wordt op programmaniveau de voortgang meer op hoofdlijnen bewaakt, terwijl op projectniveau een meer gedetailleerde planning wordt gevoerd.

2.14 De gemeente Tiel schrijft het gebruik van de projectwerkwijzer 'P2 Projectmatig werken in Tiel: Visie en spelregels' uit februari 2005 voor. De onderdelen 'Tijd' en 'Informatie en communicatie' hebben betrekking op het opstellen van de planning en de wijze waarop sturing op de planning mogelijk is, met behulp van de juiste informatie.

2.15 Aan de hand van een documentenanalyse en interviews kunnen deze normen worden getoetst. In tabel 2 zijn de normen voor de onderzoeksvraag opgesomd.

Tabel 2: normen bij tweede deelonderzoeksvraag

Deelonderzoeksvraag	Normen
Hoe verhoudt de uitvoering van het programma zich tot de planning?	<ul style="list-style-type: none"> a De voortgang van het behalen van de doelstellingen wordt op programmaniveau bewaakt, waarbij geldt: <ul style="list-style-type: none"> i Er is een overall planning ten aanzien van het realiseren van doelstellingen van het programma. ii Er vindt sturing plaats op de naleving van de planning van het programma en de afzonderlijke projecten en er vindt bijsturing plaats, indien afgeweken wordt van de planning. iii Het programma wordt gerealiseerd binnen de gestelde tijd en met de aangegeven financiële middelen, conform de beoogde kwaliteit, met de voorgestelde organisatie (mensen) en binnen de geïdentificeerde risico's. b De voortgang van het behalen van de doelstellingen wordt op projectniveau bewaakt, waarbij geldt: <ul style="list-style-type: none"> i In de projecten is een goede inschatting gemaakt van de benodigde tijd en is een concrete planning met mijlpalen opgenomen. ii In de projecten zijn regels opgenomen over periodieke informatie en communicatie over de voortgang. iii Er wordt periodiek gerapporteerd over de voortgang en in de rapportages worden afwijkingen van de planning onderbouwd. iv De projecten worden gerealiseerd binnen de gestelde tijd en met de aangegeven financiële middelen, conform de beoogde kwaliteit, met de voorgestelde organisatie (mensen) en binnen de geïdentificeerde risico's.

Effecten voor bewoners

2.16 De derde deelvraag is: Wanneer zien inwoners welke effecten? Deze onderzoeksvraag heeft betrekking op het uiteindelijke doel van de vraaggerichte dienstverlening: de inwoners beter van dienst kunnen zijn. Deze vraag hangt nauw samen met de deelvraag over de planning. De deelvraag over de planning heeft betrekking op alle interne als externe mijlpalen en doelstellingen van de projecten. De deelvraag over de effecten voor de bewoners gaat over de buitenkant van de elektronische dienstverlening. Deze onderzoeksvraag valt uiteen in twee delen. Zijn er concrete effecten al zichtbaar geworden in de periode waarin het programma operationeel is? Worden er in de komende periode nog verdere effecten verwacht en wanneer?

2.17 Ten aanzien van het eerste deel van de onderzoeksvraag is de norm dat gedurende het programma concrete verbeteringen zichtbaar geweest zijn voor bewoners. Onder effecten wordt zowel een toename van het aantal producten dat digitaal aangeboden wordt (kwantitatief) als een

toename van de kwaliteit van de producten (kwalitatief), bijvoorbeeld de doorontwikkeling van een printbaar formulier tot een volledig digitaal formulier.

2.18 Ten aanzien van het tweede deel van de onderzoeksvraag is de norm dat gedurende het vervolg van het programma concrete verbeteringen zichtbaar zijn voor bewoners. Aan de hand van de plannings van de programma's en projecten kunnen de toekomstige verbeteringen inzichtelijk gemaakt worden.

2.19 Daarnaast is het voor de gemeente van belang dat het gebruik van de digitale producten periodiek te meten. De norm is dat door de gemeente Tiel de gebruiksfrequentie van digitale producten en diensten door inwoners periodiek gemeten wordt.

2.20 Aan de hand van een documentenanalyse en interviews kunnen deze normen worden getoetst. In tabel 3 zijn de normen voor de eerste onderzoeksvraag opgesomd

Tabel 3: normen bij derde deelonderzoeksvraag

Deelonderzoeksvraag	Normen
Wanneer zien inwoners welke effecten?	<ul style="list-style-type: none">a De inspanningen ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening hebben geleid tot concrete verbeteringen ten aanzien van de beschikbaarheid van elektronische producten en diensten (zowel kwantitatief als kwalitatief).b Op basis van de programma- en projectplanningen kan afgeleid worden welke producten en diensten op welk moment voor de inwoners beschikbaar zijn.c De gebruiksfrequentie van digitale producten en diensten door inwoners worden periodiek gemeten.

Rol van de Raad

2.21 De vierde deelvraag is: Welke rol speelt de Raad in dit programma? Deze onderzoeksvraag heeft betrekking op de wijze waarop de Raad geacteerd heeft in de totstandkoming van het programma en het verwezenlijken van de doelstellingen van het programma. Bij de invulling van de rol van de Raad dient gedacht te worden aan kaderstelling en controle.

2.22 Voor deze vraag is het belangrijk duidelijke normen op te stellen ten aanzien van de taken van de Raad. In het licht van het programma zijn de relevant taken van de Raad: kaders stellen en controleren.

2.23 Ten aanzien van de kaderstellende taak van de Raad is de norm dat de Raad in de gelegenheid gesteld moet zijn het beleid vast te stellen. In het beleid moeten randvoorwaarden en meetbare doelen ten aanzien van digitale dienstverlening in termen van tijd, financiële middelen, kwaliteit, organisatie (mensen), informatie en communicatie en risico's opgenomen zijn.

2.24 Ten aanzien van de controlerende taak van de Raad is de norm dat de Raad in de gelegenheid gesteld moet zijn het beleid te controleren. Om deze taak uit te kunnen voeren is het noodzakelijk dat de raad periodiek geïnformeerd is over de voortgang van het programma en de effecten voor inwoners. In het geval dat de voortgang van het programma buiten de gestelde kaders dreigt te raken dient de Raad hierop te sturen.

2.25 Aan de hand van een documentenanalyse en interviews kunnen deze normen worden getoetst. In tabel 4 zijn de normen voor de eerste onderzoeksvraag opgesomd

Tabel 4: Normen bij vierde deelonderzoeksvraag

Deelonderzoeksvraag	Normen
Welke rol speelt de Raad in dit programma?	<p>a De Raad heeft het beleid vastgesteld met daarin randvoorwaarden en meetbare doelen ten aanzien van digitale dienstverlening in termen van tijd, financiële middelen, kwaliteit, organisatie (mensen), informatie en communicatie en risico's.</p> <p>b De Raad is periodiek geïnformeerd over de voortgang van het programma en de effecten voor inwoners en heeft indien nodig hierop gestuurd.</p>

Vergelijking met andere gemeenten

2.26 De vijfde deelvraag is: Hoe verhoudt de ontwikkeling van digitale dienstverlening in Tiel zich tot andere gemeenten?

2.27 Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is het van belang in beeld te hebben in welke fase van ontwikkeling Tiel zich bevindt en hoe de gemeente Tiel zich verhoudt tot andere gemeenten. Dit kan onder andere worden vergeleken met de landelijke monitor voor overheidswebsites (overheid.nl monitor). Vanuit deze startpositie wordt duidelijk welke ontwikkelopgaven er zijn en waar extra aandacht nodig is. De ontwikkeling van de gemeente Tiel op het gebied van de monitor gedurende de periode 2007 tot en met 2009 wordt inzichtelijk gemaakt. Hieraan is geen norm verbonden die leidt tot een oordeel.

2.28 Naast de overall score en de ontwikkeling van Tiel in de benchmark, wordt inzicht gegeven in de prestaties van de gemeente Tiel ten opzichte van gemeenten van vergelijkbare omvang en functie (regiogemeente), te weten Heerenveen, Harderwijk en Beverwijk. Eveneens worden de scores van de gemeente Tiel afgezet tegen de scores van de andere gemeenten in het samenwerkingsverband Rivierenland.

2.29 Naast de continue monitor van monitor.overheid.nl bestaat eveneens de monitor van het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP) van Renoir. Deze is alleen toegankelijk voor overheden die deze hebben ingevuld. De monitor geeft inzicht in de stand van zaken ten aanzien van de voortgang van het NUP. Hieraan is geen norm die leidt tot een oordeel verbonden. Bij de inventarisatie is gebleken dat er ten tijde van het uitvoeren van het Rekenkameronderzoek geen toegang tot deze gegevens is.

2.30 Aan de hand van een documentenanalyse en interviews kunnen deze normen worden getoetst. In tabel 5 zijn de normen voor de eerste onderzoeksvraag opgesomd.

Tabel 5: normen bij vijfde deelonderzoeksvraag.

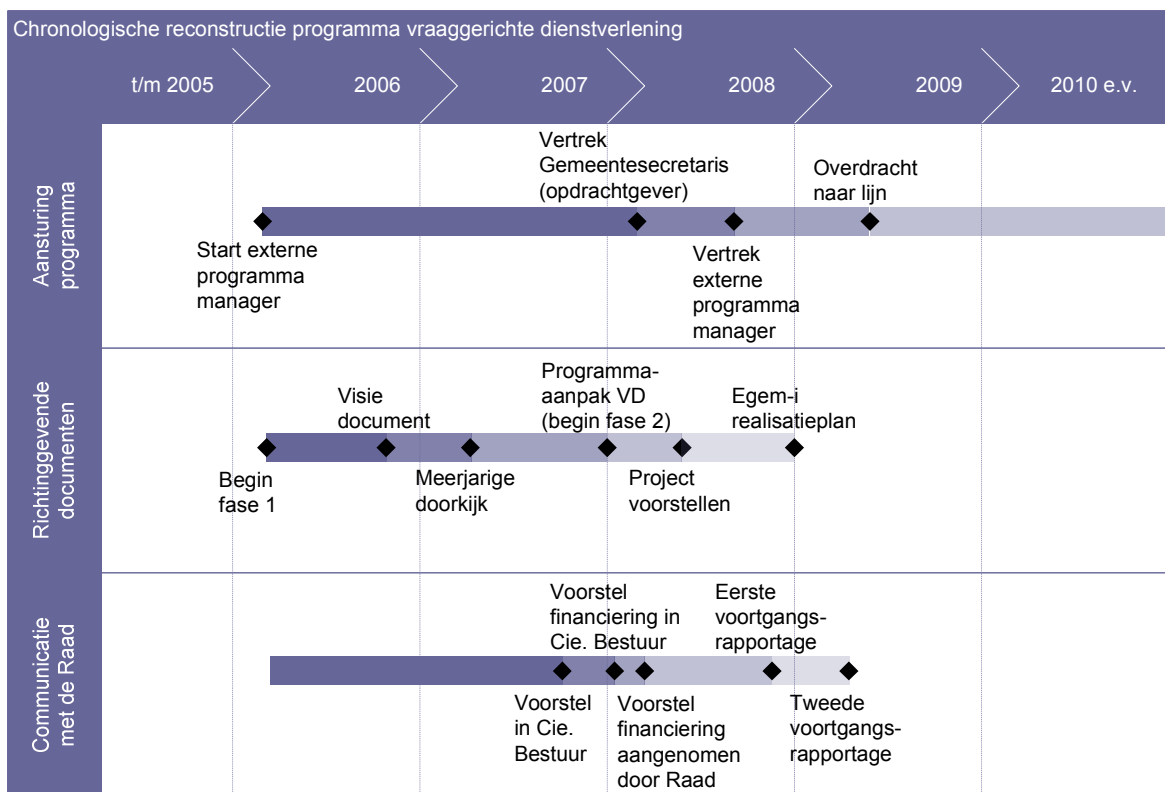
Deelonderzoeksvraag	Vergelijking op basis van
Hoe verhoudt de ontwikkeling van digitale dienstverlening in Tiel zich tot andere gemeenten?	<ul style="list-style-type: none">a De score van de gemeente Tiel op de continue monitor van monitor.overheid.nl, in de periode 2007 t/m 2009:<ul style="list-style-type: none">i Overall score.ii Deelvergelijking met vergelijkbare gemeenten (Heerenveen, Harderwijk en Beverwijk)iii Deelvergelijking met gemeenten in Rivierenlandverband

3 Bevindingen

3.01 In dit hoofdstuk worden de bevindingen gerapporteerd. De bevindingen worden gerapporteerd per gestelde deelvraag.

Chronologische reconstructie

3.02 Het programma Vraaggerichte Dienstverlening is in 2006 gestart als vervolg op het Informatiebeleidsplan. Gedurende het onderzoek is gebleken dat gedurende het traject een aantal momenten is geweest dat invloed heeft uitgeoefend op het proces en het programma als zodanig. Om de onderzoeksvraag en deelvragen te kunnen beantwoorden is het van belang de ontwikkeling en het verloop van het programma in het juiste kader en in de tijd te plaatsen. In onderstaand figuur is een tijdlijn weergegeven waar belangrijke momenten, zoals wisselingen in de aansturing van het programma, verschenen documenten en communicatie met de Raad zijn opgenomen.



Figuur 1: Chronologisch overzicht

3.03 Uit de interviews blijkt dat de verschuivingen in de aansturing invloed hebben gehad op de voortgang van het programma. Daarbij zijn de volgende ‘perioden’ onderscheiden:

- a Periode begin 2006 – maart 2008 (periode met externe programmamanager);
- b Periode maart 2008 – oktober 2008 (periode zonder opdrachtgever na vertrek gemeentesecretaris)

- c Periode oktober 2008 – mei 2009 (periode met interim programmamanager na vertrek externe programmamanager);
- d Periode mei 2009 – heden (periode van duaal programmamanagement in de lijn).

3.04 Op dit moment is het programma ondergebracht in de lijn, onder verantwoordelijkheid van twee programmamanagers, die daarnaast lijnmanager zijn.

3.05 Uit de bestudering van de documenten blijkt dat er een aantal richtinggevende documenten is opgeleverd ten aanzien van het programma Vraaggerichte Dienstverlening:

- a 'Collegeakkoord Tiel, coalitieprogramma 2006-2010' uit 2006;
- b 'Strategische visie 2006 en verder' uit september 2006;
- c 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' uit mei 2007;
- d 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' uit december 2007
- e Projectvoorstellen uit mei en juni 2008;
- f 'Egem-i realisatieplan' uit december 2008.

3.06 Uit de interviews en documentenanalyse blijkt dat de communicatie met de Raad van invloed is op het programma. Daarbij zijn de volgende momenten aangetroffen waarop communicatie met de Raad heeft plaatsgevonden:

- a Voorstel 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' behandeld in de Commissie Bestuur in september 2007;
- b Voorstel financiering 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' behandeld in de Commissie Bestuur in januari 2008;
- c Behandeling 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' in de Raad in maart 2008;
- d Eerste voortgangsrapportage 'Programma Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' behandeld in de Raad in december 2008;
- e Tweede voortgangsrapportage 'Programma Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' behandeld in de Raad in mei 2009.

Doelen van het programma

Deelonderzoeksvraag	Normen
<p>Zijn de geformuleerde doelen realistisch, gezien de beschikbare middelen, ambtelijke capaciteit en het nu geformuleerde programma? Zijn het ook de juiste doelen gezien de gewenste verbetering in de dienstverlening?</p>	<ul style="list-style-type: none"> a Alle doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening zijn vertaald naar projecten. Waarbij geldt dat een transparante en onderbouwde inschatting gemaakt dient te zijn van: <ul style="list-style-type: none"> i De benodigde middelen (financieel, personeel en materieel) om de doelstellingen te realiseren; ii De kwaliteit van de op te leveren producten; iii De organisatie; iv De mogelijke risico's. b Er vindt sturing plaats op de relatie tussen inspanningen en het realiseren van de doelstellingen. Daarbij worden witte vlekken en dubbelingen tussen projecten tegengegaan en wordt gelet op samenhang in termen van tijd, financiële middelen, kwaliteit, informatie en communicatie en risico's. c De doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening op het gebied van digitale dienstverlening zijn in lijn met huidige landelijke doelstellingen en normen en de lokale ambities. Als normen worden gehanteerd: <ul style="list-style-type: none"> i De BurgerserviceCode. ii Het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid (NUP). iii De continue monitor van monitor.overheid.nl. iv De wensen van burgers en bedrijven zijn gemeten en opgenomen in het gemeentelijke beleid.

Vertaling van doelstellingen naar activiteiten of projecten

3.07 In de 'Strategische visie 2006 en verder' uit september 2006 zijn voor het programma Vraaggerichte Dienstverlening de volgende doelstellingen opgenomen:

- a Verbetering van de toegankelijkheid van de gemeente, regio en haar partners;
- b Verbetering van de vraaggerichte dienstverlening aan burgers;
- c Verbetering van de (interne) bedrijfsvoering.

3.08 Om de doelstellingen te bereiken wordt onderscheid gemaakt tussen vijf samenhangende aandachtsvelden. Deze aandachtsvelden zijn:

- a Integratie van de communicatiekanalen: hieronder wordt het integreren van de kanalen post/fax, telefoon, receptie, infocentrum, e-mail en website verstaan;
- b Transformatie naar elektronische bedrijfsvoering;
- c Fysieke dienstverlening: verbetering van de fysieke faciliteiten;
- d Online dienstverlening: verbeteren van de dienstverlening via het Internet;
- e Randvoorwaarden: de randvoorwaarden die ingevuld moeten zijn om de doelstellingen van het programma te kunnen realiseren. De volgende randvoorwaarden worden

daarbij opgesomd:

- i Internetgebruik intensiveren;
- ii Infrastructuren ontwerpen;
- iii Wetgeving slim operationaliseren en digitaliseren;
- iv Kennisvermeerdering opleidingen en intensiveren samenwerking;
- v Organisatiebrede programma-aanpak met heldere projectstructuur onder regie van een stuurgroep.

3.09 Bij de doelstellingen behorende bij de voornoemde documenten zijn geen vertalingen naar projectvoorstellen aangetroffen. Er is geen totaaloverzicht van de lopende projecten aangetroffen voor de periode 2006 tot eind 2007.

3.10 De 'Strategische visie 2006 en verder' is verder geconcretiseerd in het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' uit mei 2007. In dit document wordt ingegaan op *"de ontwikkelingen en visie die Tiel volgt om de kwaliteit van de dienstverlening sterk te verbeteren en de burger(klant)tevredenheid zo hoog mogelijk te maken."* De volgende onderdelen worden daarbij behandeld:

- a Waarom is het belangrijk en noodzakelijk de gemeentelijke dienstverlening verder te ontwikkelen (het kader);
- b Wat wil de gemeente Tiel bereiken op het gebied van dienstverlening?
- c Hoe kunnen de doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening worden ingevoerd en wat is daarvoor nodig?

3.11 In het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' uit mei 2007 worden de uitgangspunten om vraaggericht en geïntegreerd diensten te kunnen verlenen opgesomd. De volgende kenmerken worden nagestreefd:

- a Een gemeente die wat betreft dienstverlening één geheel is;
- b Een gemeente die meedenkt met haar klanten;
- c Een gemeente waar je met je vragen terecht kunt;
- d Een gemeente die goed bereikbaar is;
- e Een gemeente die niet naar de bekende weg vraagt;
- f Een gemeente weet waar ze het over heeft;
- g Een gemeente die je niet voor de gek kunt houden;
- h Een gemeente die je kunt vertrouwen;
- i Een gemeente die uitlegt wat zij doet en leert van de ervaringen.

3.12 Bij deze gewenste kenmerken van de gemeente Tiel valt op dat de voordelen voor de burger en organisatie benoemd zijn. De wensen van burgers zijn echter niet in kaart gebracht en meegenomen in het opstellen van de doelstellingen.

3.13 Naast deze uitgangspunten worden de volgende dienstverleningsprincipes gehanteerd:

- a De burger kan zelf kiezen op welke wijze hij zaken doet met de gemeente Tiel;
- b De burger hoeft gegevens maar een keer aan te leveren;
- c De burger kan actueel (digitaal) opvragen hoe het staat met de productaanvragen of

- correspondentie in MIJN loket;
- d De burger weet waar hij terecht kan voor overheidsinformatie en –diensten;
- e De burger mag verwachten dat producten en diensten klantvriendelijk en vraaggericht aangeboden worden;
- f De burger kan rekenen op weinig wachttijd en digitaal nagaan in welke fase (status) lopende aanvragen zich bevinden;
- g De burger weet onder welke voorwaarden hij recht heeft op welke voorzieningen;
- h De burger heeft recht op juiste, actuele en volledige informatie.

- 3.14 Ten aanzien van de bedrijfsvoering worden de volgende principes gehanteerd:
- a Burgers, bedrijven en instellingen beschikken over één administratieve entiteit;
 - b Het primaire dienstverleningsproces wordt efficiënt en rechtmatig uitgevoerd;
 - c Er is een transparante en toegankelijke meld-, klachten- en bezwarenprocedure;
 - d Regelgeving is eenvoudig, beperkt in omvang, onderling consistent, goed controleerbaar en handhaafbaar;
 - e Er wordt periodiek verantwoording afgelegd;
 - f Het is zichtbaar welke gegevens gebruikt worden, wat de werkwijze is en welke besluiten genomen worden;
 - g Er is een zo laag mogelijke regellast en administratieve last voor burgers, bedrijven en instellingen;
 - h Gegevens zijn accuraat, actueel en volgens wettelijke normen beveiligd.

3.15 Om deze doelstellingen van het programma te realiseren in het licht van de kenmerken en principes worden in het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' uit mei 2007 negen kostenposten opgesomd:

- a E-bouwstenen
- b Klantcontactcentrum, kennisbak en hulpmiddelen;
- c E-dienstverlening (ontwikkeling);
- d Fysieke dienstverlening (inc.l verbouw fysieke ontvangstruimte);
- e Bedrijfsvoering (herinrichting werkprocessen);
- f Randvoorwaarden optimaliseren (o.a. opleiding personeel);
- g Toename structurele beheerskosten;
- h Aanloopkosten callcenter;
- i Derden geldstroom.

3.16 Hoewel de laatstgenoemde opsomming gegeven wordt in het hoofdstuk 'Hoe kunnen we een programma Vraaggerichte Dienstverlening invoeren en wat hebben we daarvoor nodig' is niet duidelijk of het een opsomming van projecten en activiteiten betreft of slechts de benodigde financiële investeringen. Het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' sluit qua terminologie en indeling niet volledig aan op de 'Strategische visie 2006 en verder', terwijl daar wel naar terugverwezen wordt. De vijf samenhangende aandachtsvelden uit de 'Strategische visie 2006 en verder' worden niet in het hoofddocument 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' genoemd maar zijn wel in de bijlage als overzicht opgenomen.

3.17 Bovenstaande opsommingen zijn een aaneenschakeling van doelstellingen, aandachtsvelden, uitgangspunten, bedrijfsvoeringsprincipes, dienstverleningsprincipes en kostenposten. Deze onderdelen grijpen op elkaar in. Het is echter niet expliciet gemaakt op welke wijze deze onderdelen zich tot elkaar verhouden.

3.18 **Vertalingen van de doelstellingen naar projecten:** Het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' uit december 2007 is opgesteld met het doel *"belanghebbenden te informeren over het Programma Vraaggerichte Dienstverlening"* en om *"besluitvormers in de Gemeente Tiel inzicht te geven in de kosten en baten van het programma voor de komende jaren, zodat zij een gefundeerde beslissing kunnen nemen om de gevraagde middelen toe te kennen"*. In dit document wordt opnieuw aangesloten bij de aandachtsvelden uit het document 'Strategische visie 2006 en verder' uit september 2006. In dit document is een overzicht opgenomen van de 'stand van zaken' ten aanzien van de activiteiten. Bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' uit december 2007 zijn 'programmabladen' als bijlage opgenomen. Uit de interviews blijkt dat de genoemde acties en projecten zijn afgeleid uit afspraken met de stuurgroep, en de visie en strategie. Daarbij worden de 'harde' eindproducten te definiëren, die later input zijn geweest voor de onderliggende projecten. De zachtere kanten van het programma, zoals cultuurverandering, niet als project zijn benoemd. In de programmabladen zijn de volgende projecten of activiteiten opgenomen:

- a Klant Contact Centrum;
- b Internet Publicatie;
- c Web-formulier, E-mail, Fax en Post;
- d Hyperdun Mid-Office & Disc;
- e Kernsysteem;
- f Database (gegevensmagazijn);
- g Werkproces.

3.19 In de programmabladen is geen verbijszondering van de 'deliverables' gegeven, bijvoorbeeld in de vorm van een 'project product beschrijving' en daartoe behorende subproducten. Daarmee wordt voorbijgegaan aan de eigen voorgeschreven projectwerkwijzer 'P2 Projectmatig werken in Tiel: Visie en spelregels', waarin bijvoorbeeld gesteld is dat onder de kwaliteit aangegeven dient te worden *"welke kwaliteitseisen worden gedefinieerd en waar het te leveren product inhoudelijk minimaal aan moet voldoen"*. Uit de interviews blijkt dan ook dat er ten aanzien van een aantal projecten verschil van inzicht bestaat ten aanzien van de op te leveren producten.

3.20 In figuur 2 is een grafische weergave van de samenhang van de afzonderlijke projecten en activiteiten weergegeven.

zijn de eerste meer concrete projecten en acties voor de organisatie opgesteld. De relatie tussen de op te leveren producten en de programmadoelstellingen is niet expliciet gemaakt. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat dit er uiteindelijk aan heeft bijgedragen dat het draagvlak voor het programma in die periode binnen de organisatie is afgebrokkeld en dat de bereidheid om mee te werken minder is geworden.

3.25 De afstemming van definities en het maken van principekeuzen is van groot belang om de doelstellingen van programma's te realiseren. In het programma Vraaggerichte Dienstverlening zijn de digitalisering van dienstverlening en bedrijfsvoering zeer belangrijke onderdelen. Om deze digitalisering mogelijk te maken is het van belang om te weten wat digitalisering is en vooral op welke wijze dat gedaan wordt. Dergelijke afspraken worden gewoonlijk gemaakt binnen het informatiebeleid van de organisatie. Belangrijke componenten daarvan zijn de strategische ontwikkelvisie (waar willen we heen met het informatiebeleid binnen de organisatie) en de architectuur (welke keuzen maken we over koppelen, gegevensbeheer, (gegevens- en proceseigenaarschap, standaarden etc.)). Er zijn geen afspraken vastgesteld ten aanzien van deze elementen.

3.26 **Onderbouwde en transparante inschatting van middelen.** In het document 'Overall planning team dienstverlening 2006' uit augustus 2006 wordt per aandachtsveld en daaraan gekoppelde projecten een overzicht van de verwachte kosten gegeven. Het is niet duidelijk hoe deze begroting tot stand is gekomen. Uit de interviews is geen duidelijk beeld ontstaan ten aanzien van de wijze waarop de programmabegroting en de onderliggende projecten in die fase tot stand zijn gekomen.

3.27 In het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' uit mei 2007 is een vertaling gemaakt van de financiële consequenties van het programma vraaggerichte dienstverlening. De daar genoemde posten worden eveneens 'aandachtsvelden' genoemd maar zijn niet één-op-één herleidbaar tot de 'aandachtsvelden' uit de 'Strategische visie 2006 en verder' (september 2006). De totstandkoming van de financiële raming, zoals opgenomen op pagina 17 van het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' is niet transparant in de beschikbare documentatie.

3.28 Bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' uit december 2007 is een begroting opgenomen welke ook aan de Raad is aangeboden. De posten uit de kostenraming komen overeen met de 'programmabladen'. De totstandkoming van de financiële raming, zoals opgenomen in de programmabladen en de 'Begroting Raadsprogramma 2 Vraaggerichte Dienstverlening' is deels onderbouwd in de beschikbare documentatie. In een aantal interviews is aangegeven, dat er bij de totstandkoming concrete offerten zijn opgevraagd en ervaringsgegevens, gebaseerd op benchmarks (gemiddelde uitgaven in euro per inwoner) zijn gehanteerd. Voor een klein deel is een schatting gemaakt omdat er geen referentiegegevens beschikbaar waren. Er is dus voor een deel van de begroting een onderbouwing. Deze is echter niet op papier aangetroffen.

3.29 In de vier projectvoorstellen die in de periode mei tot en met juni 2008 zijn opgesteld, is in

alle voorstellen een paragraaf 'Kosten en uitgaven' opgenomen. In deze paragraaf wordt de financiële impact van het projectvoorstel weergegeven. In de voorstellen wordt terugverwezen naar de begroting behorende bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' uit december 2007 dan wel worden de kosten en uitgaven herhaald. Ook uit deze documenten is daarom niet herleidbaar op welke wijze de kostenraming tot stand is gekomen.

3.30 In geen van de documenten is een onderbouwde en transparante inschatting van de benodigde ambtelijke capaciteit (personele middelen) aangetroffen in termen van competenties (bijvoorbeeld in termen van denkkracht, realisatiekracht en beheerkracht), aantal fte's benodigd om de doelstellingen te realiseren en de impact op de organisatie(structuur).

3.31 Uit de interviews blijkt dat op het moment dat de concretiseringslag en uitvoering van het programma moest plaatsvinden, er geen of niet voldoende geschikte mensen beschikbaar waren. De geïnterviewden geven als reden daarvoor aan dat er geen inschattingen gemaakt zijn van de benodigde competenties en het benodigd aantal fte's in de projecten. Managers, die eerder in het MT voor het programma waren, hebben onvoldoende beseft dat de projecten onder het programma vanuit de lijn moesten worden opgepakt. De geïnterviewden geven aan dat medewerkers taken in het kader van het programma veelal naast hun reguliere werkzaamheden doen en dat hierdoor vertraging optreedt.

3.32 In de notulen van de stuurgroep van 23 oktober 2006 wordt gemeld dat het accent teveel ligt op de techniek en te weinig op de burgers. Daarnaast wordt opgemerkt dat mensen de inhoud van het programma niet op zichzelf betrekken en dat gefocust moet worden op de cultuur. In de notulen van het Team DOeN van 19 oktober blijkt dat cultuur verweven gaat worden in het team. Uit de verslaglegging van de bijeenkomst van het Team DOeN van 26 oktober 2006 blijkt dat er budgetten voor trainingen voor medewerkers zijn, onder meer op het gebied van houding van medewerkers. Voor cultuurverandering is destijds geen apart project opgestart.

3.33 **Onderbouwde en transparante inschatting van de beoogde kwaliteit:** In geen van de documenten is een onderbouwde en transparante inschatting aangetroffen van de eisen aan de op te leveren eindproducten, bijvoorbeeld in de vorm van een programma van eisen en wensen.

3.34 **Onderbouwde en transparante inschatting van de organisatie:** In het document 'Strategische visie 2006 en verder' is een voorstel voor de vormgeving van de programma-organisatie weergegeven. Daarbij wordt voorgesteld dat het een "*organisatiebrede programma-aanpak met heldere projectstructuur onder regie van een stuurgroep*" betreft.

3.35 Ten aanzien van de projecten geldt dat duidelijk in de vier projectvoorstellen uit mei en juni 2008 is opgenomen op welke wijze de organisatie van het project is ingericht. Daarbij zijn de rollen die P2 voorschrijft aangehouden en aan functionarissen toegewezen.

3.36 **Onderbouwde en transparante inschatting van de risico's.** In het document 'Strategische visie 2006 en verder' is geen risicoafweging opgenomen. In het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' zijn uitsluitend de risico's van het geen

doorgang laten vinden van het programma opgenomen.

3.37 In de programmabladen behorende bij het 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening' zijn de risico's van de betreffende projecten gegeven. Daarbij is niet aangegeven op welke wijze de inschatting van de risico's tot stand is gekomen. Voor het programma als zodanig zijn in dit document geen inschattingen van de risico's gemaakt.

3.38 In de vier projectvoorstellen uit mei en juni 2008 is alleen in het projectvoorstel 'Herinrichting centrale ontvangthal' een transparante en onderbouwde inschatting van de risico's van het project gegeven. Daarbij is telkens aangegeven wat het risico is, welke effecten het kan hebben, welke maatregelen genomen moeten worden en door wie.

Sturing op het realiseren van de doelstellingen

3.39 Uit de documenten en de interviews blijkt dat er een stuurgroep bestaat die verantwoordelijk is voor het de sturing op de relatie tussen inspanningen en het realiseren van de doelstellingen. Daarbij worden witte vlekken en dubbelingen tussen projecten tegengegaan en wordt gelet op samenhang in termen van tijd, middelen, kwaliteit, informatie en communicatie en risico's. De stuurgroep is hiervoor verantwoordelijk.

3.40 Uit de notulen van de stuurgroep blijkt niet dat actief is bijgestuurd ten aanzien van de witte vlekken. Zo is er bijvoorbeeld vastgesteld dat cultuur onderbelicht is (een witte vlek), dit blijkt uit de notulen van de stuurgroep van 23 oktober 2006. Uit de notulen blijkt niet dat er verder op gemonitord is.

3.41 De verdere bevindingen ten aanzien van de onderdelen 'Tijd' en 'Informatie en communicatie' hangen nauw samen met de bewaking van de planning van het programma en wordt daarom verder uitgewerkt in de paragraaf 'planning van het programma'.

Actualiteit van de doelstellingen

3.42 In het normenkader is opgenomen dat nagegaan is of de doelstellingen van het programma nog overeenkomen met recente ontwikkelingen en nieuwe inzichten ten aanzien van vraaggerichte dienstverlening.

3.43 **Het programma Vraaggerichte Dienstverlening en de Burger Service Code (BSC):** In de doelstellingen van het Programma Vraaggerichte Dienstverlening wordt de Burger Service Code niet nadrukkelijk genoemd. De Burger Service Code omschrijft tien kwaliteitsnormen voor de digitale relatie tussen burger en overheid. Zo weet de burger wat hij van de e-overheid mag verwachten, en de overheid welke normen zij na dient te leven. In het document 'Strategische Visie 2006 en verder' is echter wel een visie op de ontwikkeling van de wijze waarop diensten worden verleend opgenomen. Dit is opnieuw opgenomen in het 'Dienstverleningsconcept' uit augustus 2008. Uit de interviews is gebleken dat gemeente Tiel op dit moment een kwaliteitshandvest ontwikkelt. In bijlage C, tabel C1 is per onderdeel van de BSC aangegeven of het is opgepakt en waar. Hieruit blijkt dat op 7 van de 10 normen van de BSC maatregelen zijn genomen of in

voorbereiding zijn.

3.44 Het programma Vraaggerichte Dienstverlening en het Nationaal

Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-Overheid (NUP): Het NUP is een uitvoeringsprogramma met stringente (wettelijke) opleverdata, het bestaat uit 19 zogenaamde e-bouwstenen en zes voorbeeldprojecten. Het NUP heeft impact op de gemeente Tiel omdat hiermee de vrijblijvendheid van veel e-overheid maatregelen verdwijnt. De onderdelen van het NUP zijn veelal vanuit de techniek ingestoken en overlappen de onderwerpen uit het Programma Vraaggerichte Dienstverlening voor een deel. De gemeente Tiel heeft een EGEM-i realisatieplan uit december 2008. In dit realisatieplan zijn veel van de onderdelen van het NUP opgenomen. Uit de interviews blijkt dat op dit moment de doelstellingen en normen van het NUP worden geoperationaliseerd en gebundeld. Er is derhalve geen recent statusoverzicht van de voortgang ten aanzien van de realisatie van het NUP. Waar mogelijk is deze status herleid uit interviews en beschikbare documenten en weergegeven in bijlage C, tabel C2.

3.45 Het programma Vraaggerichte Dienstverlening en de monitor van overheid.nl: De continue monitor van overheid.nl is een benchmark die meet hoe overheidsorganisaties hun elektronische dienstverlening ontwikkelen. Deze benchmark meet uitsluitend de effecten zoals deze voor de burger zichtbaar en merkbaar zijn. De gemeente staat in juli 2009 op plaats 134 van 442. De operationalisering van de onderdelen van de continue monitor is geïnventariseerd in bijlage C, tabel C3. In de paragraaf 'vergelijking met andere gemeenten' wordt hier nader op ingegaan.

3.46 Het programma Vraaggerichte Dienstverlening en de wensen van burgers: De wensen van de burgers ten aanzien van vraaggerichte dienstverlening zijn bij het opstellen van de doelstellingen niet gemeten en niet expliciet meegenomen in het opstellen van het gemeentelijk beleid.

Planning van het programma

Deelonderzoeksvraag	Normen
Hoe verhoudt de uitvoering van het programma zich tot de planning?	<ul style="list-style-type: none"> a De voortgang van het behalen van de doelstellingen wordt op programmaniveau bewaakt, waarbij geldt: <ul style="list-style-type: none"> i Er is een overall planning ten aanzien van het realiseren van doelstellingen van het programma. ii Er vindt sturing plaats op de naleving van de planning van het programma en de afzonderlijke projecten en er vindt bijsturing plaats, indien afgeweken wordt van de planning. iii Het programma wordt gerealiseerd binnen de gestelde tijd en met de aangegeven financiële middelen, conform de beoogde kwaliteit, met de voorgestelde organisatie (mensen) en binnen de geïdentificeerde risico's. b De voortgang van het behalen van de doelstellingen wordt op projectniveau bewaakt, waarbij geldt: <ul style="list-style-type: none"> i In de projecten is een goede inschatting gemaakt van de benodigde tijd en is een concrete planning met mijlpalen opgenomen. ii In de projecten zijn regels opgenomen over periodieke informatie en communicatie over de voortgang. iii Er wordt periodiek gerapporteerd over de voortgang en in de rapportages worden afwijkingen van de planning onderbouwd. iv De projecten worden gerealiseerd binnen de gestelde tijd en met de aangegeven financiële middelen, conform de beoogde kwaliteit, met de voorgestelde organisatie (mensen) en binnen de geïdentificeerde risico's.

Bewaking van de planning op programmaniveau

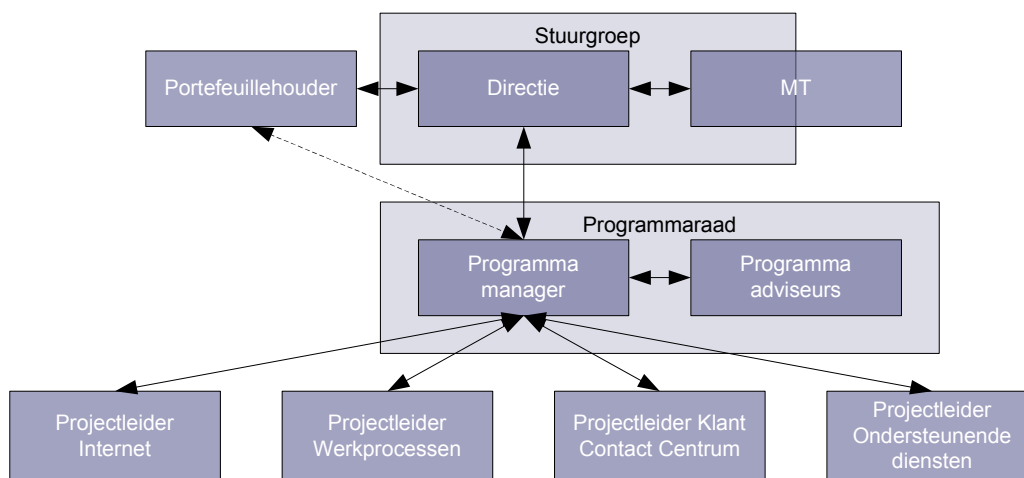
3.47 De planning op programmaniveau dient om de samenhang en onderlinge afhankelijkheden tussen de projecten te bewaken. Het is daarom van belang dat er een duidelijke programmaorganisatie is. In de verschillende documenten worden echter verschillende voorstellingen van zaken gegeven ten aanzien van de programmaorganisatie. De geïnterviewden geven aan niet met alle documenten en visuele weergaven van de aansturing van het programma bekend te zijn. Er is een onderscheid te maken tussen het opdrachtgeverschap en –nemerschap van het **programma** enerzijds en het opdrachtgeverschap en –nemerschap van de **projecten** anderzijds.

3.48 De directie (gemeentesecretaris) is opdrachtgever van het programma. Hij wordt daarin ondersteund door de stuurgroep, met daarin in een vertegenwoordiging van het MT, waar hij zelf voorzitter van is. De stuurgroep in zijn geheel voert de regie op het programma, neemt de beslissingen ten aanzien van het programma en is tevens belast met het toewijzen van middelen. De stuurgroep moet daarnaast zorgen voor draagvlak binnen de organisatie ten aanzien van de

doelstellingen. De programmamanager is opdrachtnemer van het programma. De opdrachtnemer wordt ondersteund door een programmaraad. De programmaraad is verantwoordelijk voor het bewaken van de planning op programmaniveau.

3.49 De programmamanager is opdrachtgever voor de projecten. Uit de interviews blijkt dat de programmaraad de programmamanager ondersteunt in de bewaking van de voortgang op programmaniveau. Daarvoor is het van belang dat er een planning is, die bestaat uit een bundeling van de planningen van de onderliggende projecten. Eveneens moet er zicht zijn op de inzet van middelen en mensen. Op deze wijze kunnen witte vlekken en dubbelingen tegengegaan worden en zijn onderlinge afhankelijkheden geborgd. De projectleiders van de projecten zijn de opdrachtnemers van de projecten. Zij zijn verantwoordelijk voor het opstellen van een projectvoorstel en maken daarin een overzicht van de tussen- en eindproducten. Daarnaast moet een onderbouwde en transparante inschatting gemaakt zijn van tijd, financiële middelen, kwaliteit, organisatie (mensen), informatie en communicatie en risico's.

3.50 In de verschillende documenten zijn deze uitgangspunten op verschillende wijze visueel weergegeven. Uit de interviews blijkt dat deze afbeeldingen niet bij iedereen bekend zijn. In figuur 3 is een visuele weergave van de reconstructie van programmaorganisatie, op basis van de interviews, zoals deze gefunctioneerd heeft tot het moment dat het programma in de lijn belegd is (mei 2009).



Figuur 3: Reconstructie programmaorganisatie

3.51 De programmaorganisatie is niet expliciet in beeld gebracht en is in het kader van dit onderzoek gereconstrueerd. De geïnterviewden geven aan dat vanaf medio 2008 de programmaraad niet meer bestaat.

3.52 De programmamanager beschikt over een programmaraad. De programma-adviseurs, die samen met de programmamanager de programmaraad vormen, zijn eind 2007 projectleiders geworden van de projecten behorende bij het programma. De rollen binnen het programma en de projecten lopen door elkaar.

3.53 Het programma heeft door de inhoud een impact op de gehele organisatie en is daarmee een zaak van het concern. De geïnterviewden geven aan dat het programma geïsoleerd heeft geopereerd en daarmee in een aparte lijn of koker is terechtgekomen. Er was echter wel een overkoepelende stuurgroep op programmaniveau die verantwoordelijk was voor het creëren van draagvlak en die over het mandaat beschikte om organisatiebrede ICT-projecten te kunnen sturen en belangen te kunnen afwegen. In de interviews wordt echter aangegeven dat de stuurgroep onvoldoende heeft doorvoeld wat de impact op de organisatie is van het programma. Er wordt dan ook aangegeven, dat het programma in de periode rond het vertrek van de toenmalige opdrachtgever (gemeentesecretaris) en later opdrachtnemer (externe programmamanager) beschadigd is geraakt. Het programma Vraaggerichte Dienstverlening is om die reden in mei 2009 in de lijn belegd (going concern), zonder dat alle doelstellingen gerealiseerd waren.

3.54 **Aanwezigheid planning:** Voor de periode waarin visievorming plaatsvond (aanvang programma tot eind 2007) zijn programmaplanningen. Deze planningen dekken echter niet de gehele periode. De planning over 2005 loopt van eind juli tot en met eind december en de planning over 2007 van begin april tot en met half september. In de interviews blijkt dat deze planningen niet breed bekend zijn bij de geïnterviewden en binnen de gemeente Tiel. Bovendien zijn aan de onderdelen van de planning niet overal concrete eindproducten die opgeleverd worden gekoppeld en zijn er nauwelijks tussentijdse mijlpalen. Dat maakt sturen niet eenvoudig. Eind 2007 is document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' opgeleverd door het Team DOeN. In de 'programmabladen' zijn einddata voor de projecten en activiteiten opgenomen. Over 2008 is dan ook geen programmaplanning aangetroffen. In mei 2009 is het programma in de lijn ondergebracht en is er een nieuwe planning, het zogenaamde 'Spoorboekje', opgesteld. In dit 'Spoorboekje' zijn voor de periode 2009-2012 de projecten en activiteiten opgesomd. Daarbij is aangegeven in welk jaar het genoemde project of activiteit afgerond moet zijn en op welk thema het project betrekking heeft. Doordat het spoorboekje van recente datum is, is niet getoetst of deze planning ook daadwerkelijk gehaald wordt.

3.55 **Sturing op naleving van de planning:** Uit de documenten en interviews blijkt dat de programmaraad onder leiding van de programmamanager verantwoordelijk is voor de bewaking van de planning op programmaniveau. Over de voortgang van het programma werd verantwoording afgelegd aan de stuurgroep, onder leiding van de gemeentesecretaris. De stuurgroep heeft tot taak de programmaraad waar nodig aan en bij te sturen op het moment dat zij signaleert dat de voortgang in het gedrang komt.

3.56 Uit de interviews blijkt dat de planningen van het programma over 2006 en 2007 niet breed bekend zijn. Uit de notulen van de stuurgroep komt naar voren dat vooral op projectniveau wordt gerapporteerd. Uit de interviews blijkt dat vrijwel alle voorstellen door de stuurgroep zijn goedgekeurd. De consequenties van het realiseren van de doelstellingen van het programma voor de organisatiestructuur en –cultuur zijn niet goed ingeschat. Er is geen inschatting van de benodigde tijd en competenties om de doelstellingen te verwezenlijken aan de voorkant gemaakt. Daarbij is de beoogde kwaliteit niet vastgelegd en afgestemd en zijn de risico's niet transparant onderbouwd. Hierdoor is sturen op de voortgang van de realisatie van de doelstellingen lastig.

3.57 Vanaf mei 2009 wordt het programma vanuit de lijn aangestuurd. De programmamanagers bewaken de voortgang van de programmaplanning met behulp van het 'Spoorboekje' uit mei 2009 en rapporteren hierover aan de stuurgroep. Er is geen informatie over de wijze waarop de stuurgroep op dit moment regie voert in de documenten aangetroffen. Uit de interviews blijkt echter dat de stuurgroep op dit moment inhoudelijk beter functioneert dan in het verleden is gebeurd. De geïnterviewden geven aan dat de samenhang van de voorstellen beter wordt ingezien en de impact op organisatie wordt beter 'doorvoeld'. Volgens de geïnterviewden blijkt dit onder andere uit het feit dat er meer mensen beschikbaar gesteld worden voor projecten en dat er betere afstemming over de budgetten plaatsvindt.

3.58 **Het programma wordt gerealiseerd binnen de gestelde termijnen:** Uit de notulen van de programmaraad uit 2006 en 2007 blijkt niet duidelijk dat de overall-planning bewaakt wordt. Er wordt met name op projectniveau gerapporteerd over de afzonderlijke projecten. Niet alle projecten hebben in deze fase duidelijke concrete einddoelen en er zijn geen projectplanningen met mijlpalen. Het is niet voor de periode 2006 en 2007 dan ook niet mogelijk in te schatten of het programma binnen de gestelde termijnen is gerealiseerd. Eind 2007 is document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' opgeleverd door het Team DOeN. In de 'programmabladen' zijn einddata voor de projecten en activiteiten opgenomen. Hiervan is geen overall-planning gemaakt. Daar komt bij dat pas eind maart 2008 het document door de Raad is vastgesteld, waardoor volgens de geïnterviewden vertraging is opgelopen. In het 'Spoorboekje' zijn voor de periode 2009-2012 de projecten en activiteiten opgesomd. Daarbij is aangegeven in welk jaar het genoemde project of activiteit afgerond moet zijn.

3.59 De aansturing vindt vanaf mei 2009 plaats vanuit de lijn. Over de voortgang wordt twee maal per jaar gerapporteerd aan de Raad. In de rapportage uit december 2008 wordt teruggegrepen naar de einddata uit de 'programmabladen', behorende bij 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder'. Uit deze rapportage blijkt dat een aantal projecten en activiteiten achterloopt op schema maar dat ook veel projecten en activiteiten conform planning opgeleverd worden. In de rapportage van mei 2009 wordt een overzicht gegeven van wat gerealiseerd is en welke projecten of activiteiten nog gerealiseerd gaan worden en op welk moment. Deze rapportage is deels gebaseerd op het 'Spoorboekje'.

Bewaking van de planning op projectniveau

3.60 In de 'Strategische visie 2006 en verder' uit september 2006 is opgenomen dat een programma het mogelijk maakt om het projectportfolio te managen en daarmee de voortgang te bewaken. De programmamanager is hiervoor verantwoordelijk en wordt ondersteund door een programmaraad. Er zijn geen concrete projectvoorstellen voor de periode 2006-2007 aangetroffen. Het is voor deze periode dan ook niet mogelijk vast te stellen op welke wijze de voortgang van de projecten in deze periode bewaakt is.

3.61 Bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' uit december 2007 zijn de eerste concrete projecten en activiteiten in de 'programmabladen' vastgelegd. De wijze waarop deze bladen zijn opgezet leent zich niet of nauwelijks voor adequate

sturing. Bij de vier 'projectvoorstellen' uit de periode die in mei en juni 2008 zijn verschenen zijn, met uitzondering van het 'Projectvoorstel Internet' geen uitgewerkte plannings opgenomen.

3.62 Uit de interviews blijkt dat er geen helder protocol voor de overdracht van projecten tussen projectleiders is. Het kan daardoor voorkomen dat een project vertraging oploopt en van richting verandert als de projectleider weggaat. Er wordt soms geprobeerd teveel te doen met interne mensen met onvoldoende competenties voor projectmatig werken. Over het algemeen bestaat het gevoel dat projectmatig werken zich wel ontwikkelt binnen de gemeente.

3.63 **Aanwezigheid van schatting van tijd en planning met mijlpalen:** Aan de 'Strategische visie 2006 en verder' uit september 2006 en het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' uit mei 2007 zijn geen projectplannen of activiteitenplannen aangehecht. Bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' uit december 2007 zijn 'programmabladen' opgenomen. In de programmabladen zijn voor de afzonderlijke projecten eind- en tussenresultaten opgenomen. In deze programmabladen zijn de start- en geplande einddata opgenomen. Bij de tussenresultaten zijn geen oplevermomenten aangegeven. In tabel 6 is een overzicht van de verwachte einddata in de programmabladen opgenomen.

Tabel 6: Overzicht van verwachte einddata in de 'programmabladen', behorende bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder'.

Onderdeel	Startdatum	Einddatum
Klant Contact Centrum	1 april 2008	1 april 2009
Internet Publicatie	1 april 2008	1 maart 2009
Webformulieren, e-mail, fax en post	1 april 2008	
Hyperdun Mid-Office & Disc	1 maart 2008	1 januari 2009
Kernsysteem	1 februari 2008	1 januari 2010
Database (gegevens magazijn)	1 mei 2008	1 januari 2009
Werkproces	1 februari 2008	1 januari 2009

3.64 **Regels over periodieke rapportage:** In de projectwerkwijzer 'P2 Projectmatig werken in Tiel: Visie en spelregels' uit februari 2005 blijkt dat voor organisatieprojecten is voorgeschreven dat minimaal twee keer per jaar gerapporteerd wordt over de voortgang. In de 'Strategische visie 2006 en verder' uit september 2006 en het document 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen' uit mei 2007 zijn geen aparte regels over periodieke rapportage opgenomen voor de onderliggende projecten en activiteiten. In de 'programmabladen' bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' en in de 'projectvoorstellen' zijn eveneens geen aparte regels over periodieke rapportage over de voortgang van het project opgenomen. In het afgelopen jaar wordt wel periodiek gerapporteerd, zoals aangegeven in de projectwerkwijzer.

3.65 **Rapportages over afwijkingen en onderbouwing:** Uit de notulen van de programmaraad uit 2006 en 2007 blijkt dat zo nu en dan gerapporteerd is over de voortgang van de projecten. Er zijn geen documenten aangetroffen waarin gerapporteerd wordt over afwijkingen en de

onderbouwingen daarvan. In de 'programmabladen' bij het document 'Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder' staan einddata voor de projecten en activiteiten genoemd. Deze zijn echter vrij ruim en hebben geen tussentijdse mijlpalen. Er zijn geen documenten aangetroffen waaruit blijkt dat in de periode eind 2007 tot eind 2008 tussentijds gerapporteerd is aan de programmaraad over de voortgang van projecten en activiteiten.

3.66 In december 2008 is door de interim-programmamanager een rapportage naar de Raad gestuurd waar per project de status is weergegeven en waar afwijkingen van de planning zijn gerapporteerd en onderbouwd. Wat vervolgens met deze bevindingen gebeurd is binnen de programmaraad of de stuurgroep, is niet herleidbaar uit de documenten. Een aantal geïnterviewden geeft aan dat er niet of nauwelijks actie ondernomen is naar aanleiding van de geconstateerde afwijkingen van de planning.

3.67 **Realisatie van de projecten:** Op dit moment dient het Spoorboekje Dienstverlening Tiel 2009-2012 als planning van het programma en de projecten. Uit de interviews blijkt dat de geraamde financiële middelen op dit moment niet overschreden worden. Doordat het spoorboekje van recente datum is, is het in het kader van dit onderzoek niet mogelijk om te toetsen of deze planning in termen van tijd, kwaliteit en risico's ook daadwerkelijk gehaald zullen worden.

Effecten voor bewoners

Deelonderzoeksvraag	Normen
Wanneer zien inwoners welke effecten?	<ul style="list-style-type: none"> a De inspanningen ten behoeve van het realiseren van de doelstellingen van het programma Vraaggerichte Dienstverlening hebben geleid tot concrete verbeteringen ten aanzien van de beschikbaarheid van elektronische producten en diensten (zowel kwantitatief als kwalitatief). b Op basis van de programma- en projectplanningen kan afgeleid worden welke producten en diensten op welk moment voor de inwoners beschikbaar zijn. c De gebruiksfrequentie van digitale producten en diensten door inwoners worden periodiek gemeten.

Verbetering van de beschikbaarheid van elektronische producten en diensten

3.68 Uit een inventarisatie van de producten- en dienstencatalogus van de gemeente Tiel blijkt dat er 313 producten en diensten aan burgers en bedrijven geleverd worden. Over al deze producten en diensten is op de website informatie beschikbaar via de digitale balie. Van meer dan 95 producten of diensten is op dit moment een formulier in PDF beschikbaar. Daarnaast kunnen 21 producten en diensten online en digitaal aangevraagd worden. In tabel 7 is een overzicht gegeven van de producten en diensten die op dit moment via een digitaal formulier aangeboden wordt. Er is geen overzicht van welke producten bij de aanvang van het programma digitaal werden aangeboden. Het is daarom niet mogelijk inzichtelijk te maken welke producten toegevoegd zijn.

Tabel 7: overzicht van formulieren die op dit moment digitaal aangeboden worden.

Nr.	Formulier	Type formulier
1.	Toezending uittreksel basisadministratie	Aanvraagformulier
2.	Verandering naamgebruik	Aanvraagformulier
3.	Afschrift overlijdensakte	Aanvraagformulier
4.	Afschrift akte van huwelijk of echtscheiding	Aanvraagformulier
5.	Afschrift geboorteakte	Aanvraagformulier
6.	Gemeentegids	Aanvraagformulier
7.	Informatiepakket nieuwe inwoners	Aanvraagformulier
8.	Bel & Herstel - melding van onderhoud en/of schade openbare ruimte	Meldingsformulier
9.	Klachten tegen ambtelijk optreden	Meldingsformulier
10.	Bouwvergunning kennisgeving aanvang van de werkzaamheden	Meldingsformulier
11.	Bouwvergunning kennisgeving voltooiing van de werkzaamheden	Meldingsformulier
12.	Plaatsen bouwmaterialen	Aanvraagformulier
13.	Rioolaansluitvergunning	Aanvraagformulier
14.	Aankoop restgroen	Aanvraagformulier
15.	Sloopvergunning	Aanvraagformulier
16.	Bestemmingsplannen	Inspraakformulier
17.	Bomenverordening	Inspraakformulier
18.	Verloren voorwerpen	Meldingsformulier
19.	Gevonden voorwerpen	Meldingsformulier
20.	Terrasvergunning	Aanvraagformulier
21.	Gehandicaptenparkeerplaats (op kenteken)	Aanvraagformulier

Planning toekomstige producten en diensten

3.69 Er is een overzicht van de formulieren die op dit moment in voorbereiding en gewenst zijn. Daarbij is niet aangegeven op welk moment deze formulieren opgeleverd worden. In totaal worden de komende periode 17 formulieren digitaal opgeleverd. In tabel 8 is het overzicht opgenomen.

Tabel 8: overzicht van formulieren die komende periode digitaal aangeboden worden.

Nr.	Formulier	Type formulier
1.	Drank- en Horecaverunning	Aanvraagformulier
2.	Organiseren van een klein kansspel	Prijzenlijst
3.	Gehandicaptenparkeerkaart (GPK)	Aanvraagformulier
4.	Kapvergunning	Aanvraagformulier
5.	Kindercentrum gastouderbureau	Meldingsformulier
6.	Vergunning uitstallingen en reclameobjecten	Aanvraagformulier
7.	Uitwegvergunning	Aanvraagformulier
8.	Belanghebbendenparkeerplaats	Aanvraagformulier
9.	Vertrek naar het buitenland	Aangifteformulier
10.	Adreswijziging bij de gemeente Tiel,	Aangifteformulier

Nr.	Formulier	Type formulier
11.	Instemming hoofdbewoner	meldingsformulier
12.	Toestemming aanvraag reisdocument/bijbeschrijving in paspoort	Aanvraagformulier
	Formulieren t.b.v. het CWI	
13.	Bijzondere bijstand, specifieke regelingen	Aanvraagformulier
14.	Bijzondere bijstand B	Aanvraagformulier
15.	Bijzondere bijstand A	Aanvraagformulier
16.	Bijzondere bijstand, 'witgoedregeling',	Aanvraagformulier
17.	Bezwaarschrift tegen WWB	WMO-besluit

Metten gebruiksfrequentie

3.70 Uit de interviews blijkt dat de gebruiksfrequenties van de producten en diensten uit de producten- en dienstencatalogus binnen de digitale balie gemeten wordt. De gebruiksfrequentie van online formulieren wordt eveneens gemeten. De gebruiksfrequenties van de producten en diensten uit de producten- en dienstencatalogus binnen de digitale balie wordt gebruikt om de ontwikkeling van nieuwe online formulieren periodiek te prioriteren. Daarover wordt met de betreffende vakafdelingen contact opgenomen. De ontwikkeling vindt plaats samen met de vakafdelingen. Er is geen overzicht beschikbaar van de ontwikkeling van het gebruik.

Rol van de Raad

Deelonderzoeksvraag	Normen
Welke rol speelt de Raad in dit programma?	<p>a De Raad heeft het beleid vastgesteld met daarin randvoorwaarden en meetbare doelen ten aanzien van digitale dienstverlening in termen van tijd, financiële middelen, kwaliteit, organisatie (mensen), informatie en communicatie en risico's.</p> <p>b De Raad is periodiek geïnformeerd over de voortgang van het programma en de effecten voor inwoners en heeft indien nodig hierop gestuurd.</p>

Beleid vastgesteld door de Raad

3.71 In het coalitieakkoord 'Regenboogakkoord Tiel' uit 2006 heeft 'burgerservice' een hoge prioriteit: *"De coalitie wil overregulering voorkomen en hecht aan betrouwbare en open communicatie met burgers. Om dit te bereiken wil de coalitie prioriteit geven aan het verder ontwikkelen en verbeteren van de vraaggerichte dienstverlening. Speciale aandacht is er daarbij voor de benadering van burgers met behulp van meerdere communicatiekanalen en de digitale vorm en organisatie van dienstverlening. Streven is om tenminste de landelijke doelstelling (65% van de gemeentelijke producten worden digitaal aangeboden) uiterlijk in 2007 gerealiseerd te hebben. Naast deze kwantitatieve doelstelling heeft de coalitie ook de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening hoog in het vaandel. De coalitie realiseert zich dat niet alle inwoners van Tiel bedreven zijn in het gebruik van de moderne communicatiemiddelen, zoals het Internet.*

Onder verbetering en dienstverlening wordt dan ook mede verstaan het verder moderniseren van de publieksbalie in het stadhuis. In de eerste helft van 2007 zal een dienstverleningsconcept aan de gemeenteraad worden aangeboden waarin een meerjarig uitvoeringsprogramma vraaggerichte dienstverlening.” Het coalitieakkoord is het uitgangspunt voor de ‘Strategische visie 2006 en verder’. In dit akkoord zijn de volgende concrete doelstellingen opgenomen:

- a 65% van de gemeentelijke producten en diensten worden digitaal aangeboden (wat precies onder ‘digitaal’ verstaan wordt, is niet uitgewerkt;
- b In 2007 wordt een dienstverleningsconcept aangeboden aan de Raad waarin een meerjarig uitvoeringsprogramma vraaggerichte dienstverlening zal zijn opgenomen.

3.72 In de begrotingen is het programma ‘Burgerservice’ uit het coalitieakkoord opgenomen. Dit zijn kaders vanuit de Raad in termen van financiën. In tabel 9 is een overzicht van de geprognosticeerde baten en lasten weergegeven.

Tabel 9: baten en lasten voor het programma Burgerservice vastgesteld in begrotingen (x 1.000).

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Baten	2.383	2.462	2.970	2.769	2.533	2.487	2.440
Lasten	835	533	700	707	707	708	707
Saldo	1.548	1.929	2.270	2.062	1.826	1.779	1.733

3.73 Er is niet vastgesteld dat er kaders en randvoorwaarden in termen van inzet van tijd en organisatie bij aanvang van het programma. De Commissie Bestuur heeft zich in september 2007 en januari 2008 gebogen over het document ‘Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder’. Bij het voorstel ter goedkeuring van de programma-aanpak is eveneens een begroting bijgesloten waarbij om incidentele dekking ter hoogte van € 196.434 gevraagd is. In maart 2008 is het Raadsvoorstel vastgesteld.

Informatievoorziening richting de Raad

3.74 Er zijn geen documenten aangetroffen die betrekking hebben op de informatievoorziening richting de Raad over het Programma Vraaggerichte Dienstverlening in de periode 2006 tot eind 2007. In september 2007 is het document ‘Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder’ aangeboden aan en besproken in de Commissie Bestuur. Uit de interviews en de verslagen van de Commissie blijkt dat de Raad zich kritisch heeft uitgelaten over de haalbaarheid en realiteitszin van het programma. Het programma is daardoor tijdelijk ‘on hold’ gezet. In januari 2008 heeft het stuk opnieuw gediend in de Commissie Bestuur. Vanuit het Team DOeN is in maart 2008 een presentatie gegeven over het programma. Uiteindelijk heeft de Raad in maart 2008 het document ‘Programma-aanpak Vraaggerichte Dienstverlening 2008 en verder’ vastgesteld en het gevraagde budget beschikbaar gesteld. Uit de interviews blijkt dat er in deze periode vertraging is opgelopen en het draagvlak voor het programma binnen de ambtelijke organisatie is afgenomen.

3.75 Nadat het programmamanagement in oktober / november 2008 naar de interim programmamanager werd overgedragen is veel aandacht geschonken aan de relatie met de Raad. Daarbij is afgesproken dat er periodiek voortgangsrapportages naar de Raad gestuurd worden en

dat de beschikbare gelden niet overschreden worden. In december 2008 is de eerste voortgangsrapportage aan de Raad aangeboden en in mei 2009 de tweede. De Raad heeft op basis van deze rapportages geen besluiten tot bijsturing in het programma genomen.

Vergelijking met andere gemeenten

Deelonderzoeksvraag	Vergelijking op basis van
Hoe verhoudt de ontwikkeling van digitale dienstverlening in Tiel zich tot andere gemeenten?	a De score van de gemeente Tiel op de continue monitor van monitor.overheid.nl, in de periode 2007 t/m 2009: <ul style="list-style-type: none"> i Overall score. ii Deelvergelijking met vergelijkbare gemeenten (Heerenveen, Harderwijk en Beverwijk) iii Deelvergelijking met gemeenten in Rivierenlandverband

3.76 Bij de bevindingen behorende bij de eerste onderzoeksvraag is al een beschrijving gegeven van de de score die de gemeente Tiel behaalt in de continue monitor van overheid.nl. In bijlage C, tabel C3 is nader uitgewerkt welke punten de gemeente Tiel scoort op welke onderdelen in 2009. Waar mogelijk is in deze tabel aangegeven waar kansen op 'quick wins' liggen.

3.77 Naast de continue monitor, wordt een jaarlijkse rapportage opgemaakt, aan de hand waarvan de ontwikkeling van de gemeentelijke websites over een aantal jaar onderling vergeleken kan worden. In onderstaand overzicht is de score van de gemeente Tiel afgezet tegen de score van omliggende gemeenten in Rivierenland en tegen die van drie gemeenten van vergelijkbare omvang en regiofunctie. In tabel 8 zijn de scores per jaar weergegeven.

Tabel 8: score gemeente Tiel door de jaren heen.

	Juli 2007	Juli 2008	oktober 2009	december 2009
Tiel	268	313	134	6
Rivierenland				
Buren	190	251	329	116
Culemborg	127	221	254	145
Lingewaal	191	252	373	419
Maasdriel	68	114	95	270
Neder-Betuwe	226	36	37	35
Neerijnen	434	437	263	399
Zaltbommel	222	161	243	248
Vergelijkbare gemeenten				
Beverwijk	17	16	22	46
Harderwijk	214	278	328	310
Heerenveen	110	174	141	252

3.78 Uit het overzicht blijkt dat de gemeente Tiel in juli 2009 flink is gestegen ten opzichte van dezelfde maand het jaar voor. Waar in 2007 en 2008 de gemeente Tiel tot de middenmoot of lager

behoorde, zijn de activiteiten ten aanzien van het verbeteren van de website en de dienstverlening via de website sterk verbeterd.

3.79 Ten opzichte van de gemeenten in de regio behoort de gemeente Tiel in 2009 tot de koplopers. Ten opzichte van gemeenten van vergelijkbare omvang scoort de gemeente Tiel vergelijkbaar (Beverwijk, Harderwijk en Heerenveen). De gemeente Beverwijk doet het goed, gelet op het aantal inwoners. In de top 5 van juli 2009 staan met name grote gemeenten:

- a Almere
- b Dordrecht
- c Woerden
- d Rotterdam
- e Enschede

Nota Bene

3.80 De scores zijn initieel opgevraagd en verwerkt in oktober 2009. In de laatste maanden van 2009 is de gemeente Tiel doorgestoten naar de 6^e plek. De gegevens van december 2009 zijn na ambtelijke wederhoor aan tabel 8 toegevoegd.

3.81 Ten opzichte van de gemeenten in de regio behoort de gemeente Tiel in december 2009 tot de koplopers. Ten opzichte van gemeenten van vergelijkbare omvang (Beverwijk, Harderwijk en Heerenveen) is zichtbaar dat de gemeente Tiel zich sterk verbetert. Ook de gemeente Beverwijk doet het nog steeds goed, gelet op het aantal inwoners.

3.82 De analyse van de scores van december 2009 ten opzichte van de scores van oktober 2009 laat zien dat de gemeente Tiel zich met name verbetert op de wijze waarop diensten worden verleend. Waar in oktober over veel producten nog uitsluitend informatie werd verstrekt, is het in december 2009 mogelijk om voor die producten een formulier te downloaden of zelfs een digitaal formulier te gebruiken.

3.83 In Tabel C3 is weergegeven op welke punten de gemeente Tiel zich heeft verbeterd ten opzichte van de meting uit oktober 2009. Zo is het voor 12 producten of diensten mogelijk geworden een formulier te downloaden en voor 5 producten of diensten een digitaal formulier te gebruiken.

3.84 Daarnaast heeft de gemeente Tiel zich verbeterd ten aanzien van de gepersonaliseerde dienstverlening richting de burgers. Voorbeelden daarvan zijn de mogelijkheid van (een aantal) voorgevulde formulieren gebruik te maken en online de status van producten te volgen.

4 Conclusies en aanbevelingen

4.01 In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen geformuleerd. De centrale onderzoeksvraag was: *Wordt informatie- en communicatietechnologie doeltreffend ingezet in het programma vraaggerichte dienstverlening om te komen tot een betere gemeentelijke dienstverlening aan de inwoners?*

4.02 De rode draad in de bevindingen en de hieronder verder uitgewerkte conclusies en aanbevelingen is, dat het programma vraaggerichte dienstverlening vanaf begin 2006 (startpunt voor ons onderzoek), een trage en moeizame start heeft gekend. Er is er vanaf 2008 sterker op het programma gestuurd. Dit heeft in de laatste helft van 2009 geleid tot een aantoonbaar betere dienstverlening aan de inwoners.

4.03 Daarmee zijn de ambities nog niet gerealiseerd. De conclusies en aanbevelingen richten zich daarom op een verdere versterking van de doeltreffendheid van het programma vraaggerichte dienstverlening, zodat de dienstverlening aan inwoners nog verder verbeterd kan worden.

4.04 Hieronder gaan we in op de deelvragen, zoals die aan het begin van dit rapport zijn aangegeven.

Doelen van het programma

4.05 Deelvraag a: *Zijn de geformuleerde doelen realistisch, gezien de beschikbare middelen, ambtelijke capaciteit en het nu geformuleerde programma? Zijn het ook de juiste doelen gezien de gewenste verbetering in de dienstverlening?*

4.06 De mate waarin de doelen realistisch zijn, is tijdens de uitvoeringsperiode niet goed in te schatten geweest. De doelen die in 2006 zijn geformuleerd zijn niet meetbaar gemaakt en niet expliciet gerelateerd aan projecten en benodigde middelen. De doelen zijn niet consequent vertaald naar activiteiten en/of projecten. Vooral bij de in 2007 beschreven projecten ontbreekt in een aantal gevallen een onderbouwing van de opgegeven kosten en de benodigde personele inzet ontbreekt vaak in de projectbeschrijvingen. Dit maakt sturing en bijsturing op project- en programmaniveau lastig. Vanaf 2008 is meer aandacht voor de formulering en monitoring van de projecten vanuit de stuurgroep.

4.07 Om de gewenste verbetering in de dienstverlening te bewerkstelligen zijn het deels de juiste doelen. Hoewel de relatie tussen projecten of activiteiten en de doelstellingen niet expliciet gemaakt zijn, zijn zij wel herleidbaar. Doordat de relaties niet expliciet gemaakt zijn, bestaat het risico dat het totaal aan projecten en activiteiten niet voldoende dekkend is om alle gewenste verbeteringen te realiseren.

Toelichting

4.08 Uit de documenten blijkt dat er een groot aantal opsommingen is van doelstellingen, uitgangspunten, principes etc. Het beeld van wat de gewenste eindsituatie is, vertroebelt daardoor. De primaire doelstellingen van het programma zijn zeer algemeen en abstract geformuleerd; bijvoorbeeld 'verbetering van vraaggerichte dienstverlening aan burgers'. Achteraf reconstruerend zit er meer dan een jaar tussen de start van het programma, de daarbij geformuleerde algemene doelen, en de eerste contouren van concrete activiteiten of projecten. In 2007 zijn een aantal projecten, soms summier, beschreven. De wijze waarop de activiteiten of projecten bijdrage aan het verwezenlijken van de doelstellingen is niet concreet gemaakt. Niet alle beoogde eindresultaten van projecten of activiteiten zijn concreet en eenduidig vastgesteld (o.a. wijze waarop invulling gegeven wordt aan de mid-office, organisatiecultuur en accountmanagement). Doordat de relaties niet expliciet gemaakt zijn, is het voor de programmamanager(s) en de stuurgroep niet mogelijk de witte vlekken te identificeren.

4.09 Belangrijke randvoorwaarden rondom te techniek zijn nog niet ingevuld. Zo is er geen duidelijke visie op het informatiebeleid of een actuele architectuur waar de ontwikkelingen op gebaseerd worden. Ook de wijze waarop aan de midoffice invulling wordt gegeven is van belang. Deze onderdelen zijn richtinggevend als het gaat om de ontwikkeling van de bedrijfsvoering die de dienstverlening ondersteund.

4.10 De voorgeschreven templates voor projectvoorstellen worden niet op de juiste wijze gebruikt en zijn vaak niet volledig ingevuld. De projectorganisaties zijn in de beschikbare voorstellen beschreven, de mogelijke risico's en de kwaliteitseisen aan de op te leveren producten zijn niet of niet voldoende inzichtelijk gemaakt. Er zijn te weinig transparante en onderbouwde inschattingen gemaakt van de benodigde middelen om de doelstellingen te realiseren. Vooral onderbouwde inschattingen van materieel en personeel ontbreken vaak. Dit heeft eraan bijgedragen dat de stuurgroep onvoldoende heeft ingezien welke middelen op welk moment nodig waren en of deze capaciteit ook op dat moment beschikbaar was.

4.11 De gemeente Tiel gaat proactief om met ontwikkelingen op het gebied van digitale dienstverlening. De belangrijkste ontwikkeling die zich ten tijde van het programma heeft voorgedaan is de komst van het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-Overheid (NUP). Dit programma schrijft het gebruik van een aantal bouwstenen van de e-overheid voor, voorbeelden daarvan zijn de modernisering van de GBA, de BAG en de Terugmeldfaciliteit (TMF). De ontwikkeling van een deel van de bouwstenen was reeds in gang gezet. Hoewel de uitvoering van de realisatie van de bouwstenen niet altijd vanuit het programma is opgepakt en geïnitieerd, is er wel afstemming geweest met het de onderdelen van het programma.

Tabel 9: Aanbevelingen behorende bij de eerste deelonderzoeksvraag

Aanbevelingen:		Gericht aan:
1	Relateer de huidige doelen van het programma duidelijk aan de lopende projecten en activiteiten. Beschrijf de projecten volledig volgens de geldende richtlijnen (gebruik de templates), inclusief een onderbouwde inschatting van benodigde budgetten, personele uren en de kwaliteitseisen van het eindresultaat.	College en ambtelijke organisatie
2	Stel mogelijke witte vlekken in het programma vast en stel eventueel aanvullende projecten vast. Denk daarbij aan de inrichting van de mid-office, accountmanagement, informatiebeleid en architectuur.	College en ambtelijke organisatie
3	Versterk de i-functie. Het programma 'Vraaggerichte Dienstverlening' heeft een sterke informatiseringscomponent. Zorg voor voldoende kennis, mandaat en zeggenschap binnen de organisatie om de informatiseringsvraagstukken waar de gemeente Tiel voor staat, op te pakken (relatie met aanbeveling 2 en 4).	College en ambtelijke organisatie

Planning van het programma

4.12 Deelvraag b: *Hoe verhoudt de uitvoering van het programma zich tot de planning?*

4.13 Bij de start in 2006 ontbrak een concrete planning op programmaniveau, inclusief tussentijdse mijlpalen. Dat maakt sturen op de voortgang door de stuurgroep lastig. De wisselingen in de aansturing van het programma hebben volgens de geïnterviewden de voortgang van het programma vertraagd. Inmiddels is er in 2008 een planning opgesteld en wordt er gerapporteerd aan de Raad over de voortgang. Uit deze rapportages blijkt dat het programma voor de meeste onderdelen op schema ligt. De onderlinge samenhang van de projecten en activiteiten is aan de hand van de beschikbare planning echter mogelijk lastig te bewaken.

Toelichting

4.14 Ontwikkelingen van nieuwe en de voortgang van bestaande projecten worden soms ingegeven door het enthousiasme van projectleiders. Projectleiders hebben vaak een beperkt mandaat en krijgen beperkte ondersteuning vanuit het programmamanagement als het gaat om het aanspreken van uren en inzet van andere leden van het projectteam. Teamleden moeten de projecten vaak naast hun reguliere werkzaamheden uitvoeren. Als dit niet lukt, kan een project vertraging oplopen. De rekenkamer schat op basis van dit onderzoek in dat deze factor het meeste risico voor vertraging oplevert. Een andere factor waar de rekenkamer ziet is het bewaken van de samenhang en onderlinge afhankelijkheid van de projecten en activiteiten.

Tabel 10: Aanbevelingen behorende bij de tweede deelonderzoeksvraag

Aanbevelingen:	Gericht aan:
4 Plaats de bestaande projecten in een plateauplanning, waarin ook nieuwe toekomstige activiteiten en projecten een plaats kunnen krijgen. Onderken in deze planning een aantal parallelle thema's waarlangs de projecten zich ontwikkelen en geef eventuele "pareltjes" duidelijk aan. In Bijlage D is een nadere uitwerking van deze aanbeveling gegeven.	College en ambtelijke organisatie, besluitvorming (kaders stellen) door de Raad
5 Benoem een ICT-stuurgroep (dat kan de huidige stuurgroep zijn) waarin projectenplan, visie en architectuur, zoals bij aanbeveling 2 is aangeven, in samenhang wordt bekeken en nieuwe projecten met bijbehorende projectplannen worden beoordeeld. In Bijlage D is een nadere uitwerking van deze aanbeveling gegeven.	College en ambtelijke organisatie

Effecten voor bewoners

4.15 Deelvraag c: *Wanneer zien inwoners welke effecten?*

4.16 De bewoners kunnen al effect zien van de inspanningen van de gemeente Tiel in het kader van het programma 'Vraaggerichte Dienstverlening'. Er zijn vanaf 2006 verschillende producten toegevoegd aan de digitale balie en product-diensten catalogus van de gemeente Tiel. Er kunnen meer producten via het Internet aangevraagd worden. Er zullen producten blijven volgen, maar daarvan is geen planning vastgesteld. De wijze waarop deze producten en diensten aangevraagd en geleverd kunnen worden, is eveneens veranderd van hoofdzakelijk informatieverstrekking naar transactiemogelijkheden voor een aantal producten en diensten.

4.17 Het gebruik maken van informatie over gebruik van producten en diensten kan ertoe bijdragen dat de dienstverlening richting burgers (nog) meer afgestemd wordt op de vraag van burgers dan dat nu gebeurt.

4.18 De dienstverlening zal via de gemeentelijke website verder toenemen in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Doordat achter de voorkant een aantal cruciale randvoorwaarden nog niet is ingevuld, loopt de gemeente Tiel het risico dat de verbinding tussen voor- en achterkant niet in de pas loopt.

Toelichting

4.19 Er worden meer producten via de website ontsloten dan bij de aanvang van het programma. De stijgende lijn van de gemeente Tiel op de monitor van overheid.nl en de releaseplanning voor nieuwe producten en diensten zijn sterke aanwijzingen dat het aantal producten en diensten dat elektronisch wordt aangeboden is toegenomen. Het gebruik van DigiD maakt het mogelijk transacties te laten plaatsvinden via de gemeentelijke website.

4.20 Door de gebruiksfrequentie van producten en bijvoorbeeld veelgebruikte zoektermen actief te analyseren, kan de ontwikkeling van producten en diensten beter worden afgestemd op de

behoefden van burgers. Bovendien maakt de informatie over zoekgedrag van bezoekers de discussie en afstemming met vakafdelingen over de digitalisering van producten en diensten eenvoudiger.

4.21 Er is een planning van de producten en diensten die via de gemeentelijke website (de voorkant) zal worden aangeboden. Deze ziet op het uitbrengen van producten en diensten. De digitalisering van de werkprocessen en het inregelen van de midoffice (de achterkant) zijn echter nog niet afgerond. De vrijheid om de meest optimale keuzen voor de gemeente Tiel maken ten aanzien van bijvoorbeeld de mid- en backoffice en de werkprocessen komt daardoor in het gedrang. In de aanbevelingen 2, 4 en 5 wordt aan deze conclusie tegemoet gekomen.

Tabel 11: Aanbevelingen behorende bij de derde deelonderzoeksvraag

6	Aanbevelingen:	Verantwoordelijkheid
	<p>Relateer de huidige doelen van het programma duidelijk aan de lopende projecten en activiteiten en maak bij de planning en rapportage meer expliciet wat de resultaten voor de inwoners zijn. Gebruik de feedback van inwoners/gebruikers om deze planning eventueel aan te passen.</p>	<p>College en ambtelijke organisatie</p>

Rol van de Raad

4.22 Deelvraag d: *Welke rol speelt de Raad in dit programma?*

4.23 De kaders voor het programma als zodanig volgen uit het coalitieakkoord van het huidige college, welke is vastgesteld door de Raad. In die zin heeft de Raad de kaders van het beleid globaal vastgesteld. De Raad heeft vooral een controlerende rol gespeeld in termen van budgetten.

4.24 De informatievoorziening richting de Raad is sterk verbeterd gedurende het traject. Na de start van het project werd er lange tijd niet gerapporteerd, nu vindt periodieke rapportage plaats.

Toelichting

4.25 Ten aanzien van de uitwerking van de doelstellingen in het programma is de Raad in de periode rond 2006 (start van het programma) niet betrokken geweest. De Raad heeft in de eerste periode van het programma zelf ook geen vragen gesteld over de voortgang van de realisatie rond vraaggerichte dienstverlening. De Raad heeft gedurende de uitvoering van het programma haar budgetrecht gebruikt om kaders te (her)ijken.

4.26 De gebrekkige informatievoorziening bij de aanvang van het programma, heeft de voortgang van het programma op het moment dat er budgetten beschikbaar gesteld moesten worden, vertraagd.

4.27 Gezien de informatievoorziening op dit moment, is er geen aanleiding voor aanbevelingen. Herijking of aanvulling van het programma zal vanzelfsprekend ook moeten leiden tot herijking van

de te verstrekken rapportages.

Vergelijking met andere gemeenten

4.28 Deelvraag e: *Hoe verhoudt de ontwikkeling van digitale dienstverlening in Tiel zich tot andere gemeenten?*

4.29 De ontwikkeling van de digitale dienstverlening van de gemeente Tiel is goed ten opzichte van andere gemeenten. Uitgaande van de overheid.nl monitor kan gesteld worden dat de gemeente Tiel een opgaande lijn heeft ingezet. De gemeente Tiel neemt per 1 juli 2009 de 134e plaats in. Per 1 december 2009 is dat de 6e plaats overall.

Toelichting

4.30 De gemeente Tiel staat per 1 december 2009 op de 6^e plaats in de monitor. Daarbij is de gemeente Tiel de beste van de groep gemeenten waarmee zij in dit onderzoek vergeleken is. Dat zijn zowel gemeenten van vergelijkbare omvang (Beverwijk, Harderwijk en Heerenveen) als uit het samenwerkingsverband Rivierenland (Buren, Culemborg, Lingewaal, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen en Zaltbommel).

4.31 De monitor van overheid.nl is dynamisch en kijkt periodiek naar andere elementen en onderdelen van de site. De normen verschuiven daarbij. Het kan zijn dat de lagere scores van de gemeente Tiel uit het verleden berusten op het feit dat onderdelen gemonitord zijn waarop de gemeente Tiel 'toevallig' niet goed scoorde. Daarnaast wordt in de monitor uitsluitend gelet op de buitenkant, ofwel zaken als de producten en diensten die aangeboden worden, de gebruiksvriendelijkheid van de site, de informatie die ontsloten wordt etc. Op welke wijze achter de schermen bijvoorbeeld de afhandeling van binnengekomen aanvragen, wordt niet meegenomen. Of aanvragen achter de schermen uitgeprint worden of dat deze via een workflowmanagement langs alle betrokken ambtenaren wordt geleid, wordt niet gemeten. Voor de burger is dat ook niet relevant, voor de ambtelijke organisatie is dat echter wel degelijk van belang. Het inrichten van een goede website is een belangrijk onderdeel richting meer vraaggerichte dienstverlening, over de doelmatigheid, rechtmatigheid en zorgvuldigheid van de afhandeling van de aanvraag zegt het niets. De voor- en achterkant moeten integraal beschouwd worden, om tot meer succesvolle vraaggerichte dienstverlening te komen.

Tabel 12: Aanbevelingen behorende bij de vijfde deelonderzoeksvraag

Aanbevelingen:	Gericht aan:
7 Gebruik de energie die ontstaat als gevolg van de successen van het stijgen op de monitor van overheid.nl als motivatie voor de verdere versterking van het programma en projecten.	Stuurgroep en programmanagers

A Bijlage A: Geraadpleegde documenten

In onderstaande tabel is een overzicht van de geraadpleegde documenten opgenomen.

Nr.	Document	Publicatiedatum
1	Notitie betreffende formatie informatiemanager	mei-02
2	Collegebesluit formatie Informatiemanager	sep-02
3	Raadsvoorstel formatie informatiemanager	okt-02
4	Informatiebeleidsplan 2002	nov-02
5	p2 rapport Projectmatig werken in Tiel: Visie en spelregels	feb-05
6	Collegebesluit evaluatie IBP	jan-06
7	Evaluatie IBP	jan-06
8	Map Programma-aanpak:	apr-06
	Strategische visie 2006 e.v.	sep-06
	Onderzoek praktijkvoorbeelden	apr-06
	Zelfperceptie vragenlijst	
	Plan van aanpak fase 2	feb-07
	Plannen en wensen Internet	
	Diverse presentaties	
	Besluitenlijst stuurgroepbijeenkomst 31 mei 2006	mei-06
9	Verlag stuurgroep 28 juni 2006	jun-06
10	Verlag doen 8 juni 2006	jun-06
11	Overall planning Team Dienstverlening 2006	aug-06
12	Toelichting op planning 2006 ev	aug-06
13	Verlag stuurgroep 31 augustus 2006	aug-06
14	Verlag doen 7 september 2006	sep-06
15	Verlag doen 14 september 2006	sep-06
16	Verlag stuurgroep 23 oktober 2006	okt-06
17	Verlag doen 5 oktober 2006	okt-06
18	Verlag doen 19 oktober 2006	okt-06
19	Verlag doen 26 oktober 2006	okt-06
20	Verlag stuurgroep 13 november 2006	nov-06
21	Verlag doen 2 november 2006	nov-06
22	Verlag doen 16 november 2006	nov-06
23	Begroting 2007	nov-06
24	Propositie EGEM-i	dec-06
25	Verlag doen 8 december 2006	dec-06
26	Verlag stuurgroep 25 januari 2007	jan-07
27	Impressie Kick-off VD 28 februari 2007	feb-07
28	Overall planning Team Dienstverlening 2007	mrt-07
29	Verlag stuurgroep 12 april 2007	apr-07
30	De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen	mei-07
31	Bijlagenboek: De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen	mei-07
32	Verlag stuurgroep 21 juni 2007	jun-07
33	Samenwerken in rivierenland	jun-07
34	Verlag stuurgroep 30 augustus 2007	aug-07
35	Verlag Commissie Bestuur 11 september 2007	sep-07

36	Verslag stuurgroep 14 september 2007	sep-07
37	Makkelijker en leuker	okt-07
38	Verslag stuurgroep 8 oktober 2007	okt-07
39	Boekje: Het is mensenwerk	nov-07
40	Begroting 2008	nov-07
41	Programma-aanpak VD MT: jan-08 en BW jan-08	dec-07
42	Verslag Commissie Bestuur 24 januari 2008	jan-08
43	Themabijeenkomst vraaggerichte dienstverlening	jan-08
44	Verslag Raadsvergadering 19 maart	mrt-08
45	Raadsvoorstel overgaan tot uitvoering VD en financiering	mrt-08
46	Projectafsluiting invoeringsplan BSN	apr-08
47	Projectvoorstel Internet	mei-08
48	Projectvoorstel herinrichting centrale ontvangsthal	mei-08
49	Projectplan werkprocessen	mei-08
50	Projectvoorstel werkprocessen	mei-08
51	Projectvoorstel Ondersteunende diensten	jun-08
52	Communicatieplan programmaraad	jun-08
53	Projectvoorstel invoeringsplan GBA	okt-08
54	Begroting 2009	nov-08
55	Concept overzicht scenario raadsprogramma 2 VD	dec-08
56	Voortgangsrapportage Programma VD 08-09	dec-08
57	EGEM-i Realisatieplan	dec-08
58	Bijlagenboek EGEM-i Realisatieplan	dec-08
59	Voortgangsrapportage Programma VD 08-09	mei-09
60	Memo koerswijziging project werkprocessen	mei-09
61	Spoorboekje dienstverlening Tiel	mei-09
62	Doorstart project werkprocessen	jul-09
63	Logboek project BAG Tiel	aug-09
64	Bericht nominatie GIS	aug-09
65	Dienstverleningsconcept doorkijk richting 2015	aug-09
66	Uitnodiging workshop Bel- en Herstellijn	sep-09
67	Begroting 2010 (<i>nog niet vastgesteld</i>)	nov-09

B Bijlage B: Geïnterviewde personen

De volgende medewerkers zijn geïnterviewd ten behoeve van de totstandkoming van het rekenkameronderzoek:

Nr.	Naam	Functie	Rol programma
1	Frans van Oostveen	Wethouder	Portefeuillehouder programma
2	Will Timmers	Gemeentesecretaris	Voorzitter stuurgroep
3	Teun van Kalkeren	Manager Financiën en personeel, loco-secretaris	Lid stuurgroep, voormalig programmanager
4	Frank Brugman	Manager Publiekszaken	Programmanager
5	Koos van Mosel	Manager Facilitair Bedrijf	Programmanager
6	Osman Sancak	Manager Werk en Inkomen	Lid stuurgroep
7	Ayold van der Meulen	Informatieadviseur	Programma-adviseur, projectleider
8	Martine ter Voert	Senior P&O adviseur	Projectleider
9	Jet van Alst	P&O adviseur	Programma-adviseur, projectleider
10	Sandra Reijmer	Concernadviseur	Projectleider
11	Bepie van Schoot	Projectleider Internet	Programma-adviseur, projectleider
12	Jan Muggen	Projectleider	

C Tabellen

Tabel C 1: Elementen Burger Service Code

Elementen Burger Service Code	Huidige stand van zaken
1. Keuzevrijheid van contactkanaal (balie, brief, fax, telefoon, e-mail, internet)	De keuzevrijheid in kanalen is een van de belangrijkste pijlers onder de documenten 'Strategische visie 2006 en verder' en 'De burger/klant van de gemeente Tiel van vandaag en morgen'. Op dit moment worden de verschillende kanalen geïntegreerd en geharmoniseerd in het Klant Contact Centrum. Uit het document 'Dienstverleningsconcept uit augustus 2008 blijkt dat de gemeente Tiel nog bezig is via alle kanalen dezelfde mate van dienstverlening mogelijk te maken. Een groot aantal diensten kan bijvoorbeeld nog niet elektronisch aangevraagd worden.
2. Vindbare overheidsproducten (niet van het kastje naar de muur)	In Tiel wordt het Klant Contact Centrum ingericht dat verantwoordelijk wordt voor alle kanalen. Binnen het Klant Contact Centrum wordt het concept van accountmanagement nader uitgewerkt. De inrichting van een Kennisbank moet er aan bijdragen dat de informatie over (overheids)producten uniform. Deze inspanningen moet in de nabije toekomst bijdragen aan het voorkomen van situaties waarin klanten van het kastje naar de muur gestuurd worden.en transparant wordt aangeboden.
3. Begrijpelijke voorzieningen (rechten en plichten zijn inzichtelijk)	De Kennisbank moet bijdragen aan het verbeteren van de begrijpelijkheid van voorzieningen. In de gedigitaliseerde versie van de balie wordt op deze manier dezelfde informatie ontsloten als via telefoon of aan de fysieke balie. Daarbij worden eveneens veelgestelde vragen opgenomen.
4. Persoonlijke informatieservice (informatie op maat, persoonlijke internetpagina)	De gemeente Tiel ontwikkelt een persoonlijke internetpagina (PIP) als er voldoende middelen en tijd beschikbaar zijn, zo blijkt uit het 'Projectvoorstel Internet' uit mei 2008. De aansluiting op DigiD, nodig voor ontsluiting van een persoonlijke pagina, is reeds gerealiseerd. De benodigde ondersteunende diensten en applicaties, zoals een Midoffice en gegevensmagazijn zijn nog niet gerealiseerd.
5. Gemakkelijke dienstverlening (nog maar één keer gegevens aanleveren)	In de documenten en interviews is geen verbijzondering van het begrip 'gemakkelijke dienstverlening' voor de Tielse situatie aangetroffen. De gemeente Tiel. De basisregistratie GBA (en BSN) is ingericht. De BAG zal vermoedelijk dit jaar operationeel zijn. Deze basisregistraties worden gekoppeld aan de Midoffice en het kernsysteem en maken het mogelijk (en verplicht) om gegevens nog maar eenmaal op te vragen en meervoudig te gebruiken.
6. Transparante werkwijzen (duidelijke procedures en openheid)	De gemeente Tiel heeft nog geen kwaliteitshandvest waarin de procedures rondom dienstverlening zijn vastgelegd. Een aantal uitgangspunten is al opgenomen in de verschillende documenten, zoals de 'Strategische visie 2006 en verder' en het 'Dienstverleningsconcept'. De wijze waarop de doelstellingen rondom transparantie in de praktijk functioneren is niet gemeten in dit rekenkameronderzoek.

Elementen Burger Service Code	Huidige stand van zaken
7. Digitale betrouwbaarheid (vertrouwelijkheid gegevens en zorgvuldige archivering)	De digitale betrouwbaarheid van de gemeente Tiel is in dit onderzoek niet apart gemeten. De (vernieuwde) website van de gemeente Tiel is beveiligd met een SSL-certificaat uitgeven door een CSP die valt onder de vertrouwensstructuur van PKloverheid (Staat der Nederlanden). Daarnaast geeft de gemeente Tiel in haar proclaimer aan dat alle informatie die wordt verstrekt, vertrouwelijk behandeld wordt. Persoons- of adresgegevens worden uitsluitend gebruikt waarvoor ze zijn verstrekt.
8. Ontvankelijk bestuur (de overheid herstelt fouten en gebruikt klachten om te leren)	Op de website van de gemeente Tiel is de klachtenprocedure weergegeven. Klachten kunnen online, mondeling of schriftelijk worden gemeld.
9. Verantwoordelijk beheer (de burger kan de overheid vergelijken, controleren en beoordelen)	In de documenten en interviews is geen verdere verbijzondering van het begrip 'verantwoordelijk beheer' voor de Tielse situatie aangetroffen. De gemeente Tiel stelt wel informatie beschikbaar aan de continue monitor van overheid.nl.
10. Actieve betrokkenheid (de overheid bevordert participatie en zelfwerkzaamheid).	De gemeente Tiel probeert actief de burgerparticipatie te bevorderen, onder meer met behulp van een burgerpanel. De betrokkenheid via de website wordt niet nadrukkelijk als doel genoemd.

Tabel C 2: Elementen Continue Monitor

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Standaarden			
Bekendmakingen			
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website de periodieke bekendmakingen conform de landelijke standaard?	Nee	Ja	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Kunnen bezoekers van de website van de overheidsorganisatie zich abonneren op een proactieve attenderingsfunctie inzake deze bekendmakingen?	Nee	Nee	Aanvraag nog in behandeling
Vergunningen			
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website vergunningen conform de landelijke standaard?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Decentrale Regelgeving			
Publiceert de overheidsorganisatie alle geldende algemeen verbindende voorschriften (regelingen/verordeningen) conform de landelijke standaard?	Ja, IPM 4	Ja, IPM 4	
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website alle geldende algemeen verbindende voorschriften (regelingen/verordeningen) conform de actuele versie van de landelijke standaard?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Europese Dienstenrichtlijn			
Is de overheidsorganisatie aangesloten op de landelijke standaard voor Samenwerkende Catalogi?	Ja	Ja	
Om te voldoen aan de Europese Dienstenrichtlijn dient de overheidsorganisatie zich aan te sluiten op (o.a.) de Berichtenbox van Antwoord© voor bedrijven. Is de overheidsorganisatie aangesloten op de Berichtenbox van Antwoord© voor bedrijven?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Voldoet de overheidsorganisatie aan de belangrijkste elektronische voorwaarden van de Europese Dienstenrichtlijn: aansluiting op Samenwerkende Catalogi, de Berichtenbox en het Interne Markt Informatie Systeem?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
PIP/Mijn Overheid			

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Is de overheidsorganisatie aangesloten op de standaard voor MijnOverheid.nl?	Nee	Nee	MijnLoket is onderdeel van het programma, mits er voldoende middelen zijn.
Ruimtelijke plannen			
Publiceert de overheidsorganisatie één of meer ruimtelijke plannen volgens de landelijke standaarden (DURP-standaard 26 en/of de RO-Standaard 28)?	Ja, conform de RO-standaard 2008	Ja, conform de RO-standaard 2008	
Ontsluit de overheidsorganisatie haar welstandsnota via de landelijke standaard WelstandTransparant?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Content collectie Antwoord©			
Biedt de overheidsorganisatie de Antwoord© Contentcollectie op haar website aan?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Transparantie: Openbaarheid van Overheidsinformatie			
Bestuurlijke informatie			
Ontsluit de overheidsorganisatie op haar website een bestuursinformatiesysteem?	Ja, met een archieffunctie van meer dan één jaar	Ja, met een archieffunctie van meer dan één jaar	
Ontsluit de overheidsorganisatie teksteel de verslagen van de vergaderingen van de volksvertegenwoordiging?	Ja, notulen en besluitenlijst	Ja, notulen en besluitenlijst	
Biedt de overheidsorganisatie de actuele begroting op haar website aan?	Ja, integraal	Ja, integraal	
Ontsluit de overheidsorganisatie de (verslagen van de) vergaderingen van de volksvertegenwoordiging in beeld en/of geluid?	Nee	Nee	
Heeft de overheidsorganisatie aan op welke wijze een burger een WOB-verzoek (Wet Openbaarheid van Bestuur) moet of kan indienen?	Ja	Ja	
Heeft de overheidsorganisatie een interactieve verwijzing (hyperlink) tussen haar producten en de relevante regelgeving en omgekeerd van de regelgeving naar relevante producten?	Nee	Ja, van producten naar regelgeving	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Informatie van en over bestuurders			
Biedt de website een overzicht van de nevenfuncties van één of meer bestuurders?	Ja	Ja	

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Is het stemgedrag van de volksvertegenwoordigers op een structurele en duidelijke wijze te volgen op, of via de website van de overheidsorganisatie?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Geeft de overheidsorganisatie inzicht in de wijze waarop de rekenkamerfunctie is ingericht?	Ja, achtergronden	Ja, publicaties	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website een actueel financieel jaarverslag en/ of Burgerjaarverslag?	Ja, een financieel jaarverslag	Ja, een financieel jaarverslag	
GIS & Plannen			
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website tenminste één geldend bestemmingsplan?	Naast plaatje is het ook mogelijk om de tekst van het bestemmingsplan te raadplegen	Invullen van adres laat zien wat wel en wat niet mag i.h.k.v. het bestemmingsplan op dat adres	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Stelt de overheidsorganisatie via haar website haar ruimtelijke informatie voorzien van metadata vrij beschikbaar voor hergebruik?	Ja	Ja	
Dienstverlening¹			
Dienstverlening voor burgers			
Is het mogelijk online een afspraak in te plannen voor de aanvraag van een rijbewijs en/of paspoort.	Nee	Nee	Het maken van afspraken via de website is onderdeel van het programma.
Heeft de gemeente de verplichting afgeschaft dat een burger bij huwelijksaangifte (ondertrouw) een afschrift geboorteakte en een uittreksel GBA moet aanleveren (voldoen aan de huwelijksvereisten)?	Ja	Ja	
Aanvragen GBA-uittreksel	Uploadbaar formulier	Transactie	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvraag Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)	Downloadbaar formulier	Downloadbaar formulier	
Aanvraag van een gehandicaptenvoorziening (WMO)	Informatie	Informatie	
Aanvraag van een gehandicaptenparkeerplaats (op kenteken).	Informatie	Transactie	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvraag parkeervergunning	Informatie	Downloadbaar	Verbetering ten opzichte

¹ Voor dienstverlening wordt een selectie van een aantal producten genomen. Deze komen daarom niet specifiek terug in het programma.

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
		formulier	van oktober 2009
Kentekenwijziging parkeervergunning	Informatie	Informatie	
Aanvraag bijzondere bijstand	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvraag bijstandsuitkering (WWB of loaw).	Informatie	Informatie	
Melding woon- en leefomgeving.	Informatie	Transactie	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvragen kapvergunning	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvragen bouwvergunning	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Onroerende Zaak Belasting (OZB)	Informatie	Transactie	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Doorgeven verhuizing	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Rioolaansluitvergunning	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvraag kwijtschelding belastingen en heffingen	Informatie	Transactie	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Bezwaarschrift indienen	Informatie	Informatie	
Aanvraag evenementenvergunning	Downloadbaar formulier	Downloadbaar formulier	
Aanvragen in/uitritvergunning	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
<i>Dienstverlening voor bedrijven</i>			
Aanvraag Verklaring Omtrent het Gedrag (VOG)	Geen informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvraag parkeervergunning	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Kentekenwijziging parkeervergunning	Informatie	Informatie	
Aanvragen kapvergunning	Geen informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvragen bouwvergunning	Geen informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Onroerende Zaak Belasting (OZB)	Geen informatie	Transactie	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Aanvragen gebruiksvergunning/melding gebruik	Downloadbaar formulier	Downloadbaar formulier	
Rioolaansluitvergunning	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Bezwaarschrift indienen	Geen informatie	Geen informatie	
Aanvraag evenementenvergunning	Downloadbaar formulier	Downloadbaar formulier	

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Aanvragen Milieuvergunning	Downloadbaar formulier	Downloadbaar formulier	
Aanvragen in/uitritvergunning	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Reclamevergunning/ -onthefing	Informatie	Downloadbaar formulier	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
De burger centraal			
<i>Gepersonaliseerde dienstverlening</i>			
Kan een bezoeker zich op de website van de overheidsorganisatie authenticeren met behulp van DigiD?	Ja	Ja	
Kan een willekeurige burger zich op de website van de overheidsorganisatie authenticeren met behulp van DigiD?	Ja	Ja	
Bevat de website van de overheidsorganisatie een mogelijkheid om online de status van een product- / dienstaanvraag te volgen	Nee	Ja, de klant kan een keuze maken.	Onderdeel van het programma. Daarvoor dienen de MidOffice de werkprocessen en MijnLoket opgeleverd te zijn.
Biedt de website van de overheidsorganisatie de mogelijkheid van een gepersonaliseerd digitaal loket ('mijn loket')?	Nee	Ja, een Mijn Loket functie.	MijnLoket is onderdeel van het programma, mits er voldoende middelen zijn.
Biedt de overheidsorganisatie (deels) vooringevulde formulieren aan - met gegevens die bij haar reeds bekend zijn - bij het aanvragen van een product?	Nee	Ja, op basis van een automatisch koppeling; het is tevens mogelijk de eigen gegevens in te zien en een verzoek tot correctie in te dienen.	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Bevat de website van de overheidsorganisatie een mogelijkheid om een product en/of dienst direct online te betalen?	Ja	Ja	
Voert de gemeente een geautomatiseerde kwijtscheldingstoets uit ten behoeve van kwijtschelding belastingen en heffingen?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Biedt de overheidsorganisatie op haar website bezoekers hulpmiddelen om "persoonlijke" gevolgen van beleid na te gaan?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Integrale dienstverlening			
Biedt de overheidsorganisatie haar klanten de mogelijkheid om een integrale horecaverunning aan te vragen?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Biedt de overheidsorganisatie haar klanten de mogelijkheid om een integrale evenementenvergunning aan te vragen?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Biedt de overheidsorganisatie haar klanten de mogelijkheid om met behulp van een integraal formulier een aantal minimaregelingen aan te vragen?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Biedt de overheidsorganisatie haar klanten de mogelijkheid om met één (integraal) formulier meerdere vergunningen, diensten, meldingen en/of ontheffingen tegelijk aan te vragen?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Communicatie met en van de overheid			
Kunnen bezoekers van de website van de overheidsorganisatie zich aanmelden voor een e-mail nieuwsbrief?	Ja	Ja	
Biedt de overheidsorganisatie de bezoeker op haar website de mogelijkheid zich te 'abonneren' op RSS-feeds?	Nee	Ja	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Biedt de overheidsorganisatie op haar website snel en eenvoudig alle relevante contactinformatie (bezoekadres, postadres, openingstijden, telefoonnummer(s) en mailadres) en is deze contactinformatie met één klik vanaf iedere pagina bereikbaar?	Ja	Ja	
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website het '14+ netnummer' als de centrale telefonische toegang voor de gehele gemeentelijke dienstverlening (KCC, Klant Contact Centrum)?	Nee	Nee	Onderdeel van het Telefoon Informatie Centrum (TIC), onderdeel van het project KCC.
Is het voor een bezoeker van de website van de overheidsorganisatie mogelijk om direct via de website live in contact te komen met de overheidsorganisatie?	Nee	Ja, bel me terug.	Verbetering ten opzichte van oktober 2009

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Waar kan de burger op rekenen in haar communicatie met overheidsorganisaties			
Bevat de website een privacystatement?	Ja	Ja	
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website een proclaimer?	Ja	Ja	
Publiceert de overheidorganisatie op haar website een Kwaliteitshandvest?	Nee	Nee	Het kwaliteitshandvest is in de maak en aangekondigd in het programma.
Bevat de website van de overheidsorganisatie een expliciete vermelding van de responstijden op e-mails?	Nee	Ja	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Burgerbetrokkenheid en Participatie			
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website informatie over de klachtenprocedure?	Ja, proces stap voor stap beschreven	Ja, elektronisch indienen klacht.	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Heeft de overheidsorganisatie een lokaal meldpunt administratieve lastenverlichting?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten. Administratieve lastenverlichting is wel doelstelling van het programma.
Biedt de overheidsorganisatie op haar website informatie over de wijze waarop burgers een onderwerp op de agenda van het vertegenwoordigend orgaan kunnen krijgen (burgerinitiatief)?	Ja, informatie	Ja, informatie	
Maakt de overheidsorganisatie gebruik van nieuwe media om interactief met burgers/bedrijven te communiceren over bestuurlijke of beleidsrelevante thema's?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Biedt de overheidsorganisatie digitale inspraakmogelijkheden op het gebied van ruimtelijke of visuele plannen?	Nee	Ja	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Heeft de overheidsorganisatie een burgerpanel én biedt ze daar informatie over aan?	Nee	Nee	De gemeente Tiel heeft wel een burgerpanel.
Accepteert de overheidsorganisatie meldingen van Verbeterdebuurt.nl?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Publiceert de overheidsorganisatie op haar website een actueel klanttevredenheidsonderzoek?	Nee	Nee	De gemeente Tiel heeft wel een burgerpanel.
Interactieve verwijzingen			

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Heeft de overheidsorganisatie een MijnOverheid.nl-banner op haar website, in haar digitale loket?	Nee	Ja	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Heeft de overheidsorganisatie een banner naar Antwoord© voor Bedrijven in haar eigen digitale (bedrijven)loket?	Ja	Ja	
Biedt de overheidsorganisatie een interactieve verwijzing (hyperlink) naar Berekenuwrecht.nl?	Ja	Ja	
Biedt de overheidsorganisatie een interactieve verwijzing (hyperlink) naar het Digitaal Klantdossier Werk en Inkomen?	Ja, naar werk.nl	Ja, naar werk.nl	
Biedt de overheidsorganisatie een interactieve verwijzing (hyperlink) naar www.nederlandtegenterrorisme.nl en/of www.nctb.nl?	Ja	Ja	
Biedt de overheidsorganisatie een interactieve verwijzing (hyperlink) naar www.lastvandeoverheid.nl?	Nee	Ja	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Biedt de overheidsorganisatie een interactieve verwijzing (hyperlink) naar de nationale ombudsman op www.ombudsman.nl en/of naar de lokale ombudsman?	Ja	Ja	
Toegankelijkheid			
Score automatische webrichtlijnen-toets (47 van de 125 webrichtlijnen)	n.n.b.	42	Tiel voldoet wel aan het keurmerk van de Stichting Waarmerk Drempelvrij.nl.
Heeft de overheidsorganisatie een claim op haar website staan ten aanzien van de Webrichtlijnen of toegankelijkheid en kan ze deze onderbouwen (een conformiteitverklaring door de eigenaar of maker van een website)?	Ja	Ja	
Zijn de bekendmakingen van de overheidsorganisatie specifiek doorzoekbaar?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Zijn de vergunningen van de overheidsorganisatie doorzoekbaar?	Nee	Nee	Niet aangetroffen in de bestudeerde documenten.
Zijn de regelingen van de overheidsorganisatie doorzoekbaar?	Nee	Ja, drie of meer zoekingen.	Verbetering ten opzichte van oktober 2009
Ontsluit de overheidsorganisatie op haar website de overheidsbrede zoekdienst van Overheid.nl?	Nee	Ja	Verbetering ten opzichte van oktober 2009

Elementen Continue monitor	Stand begin oktober	Stand begin december	In Programma VD?
Is het bestuursinformatiesysteem apart doorzoekbaar?	Ja, drie of meer zoekingen	Ja, drie of meer zoekingen	

Tabel C 3: Elementen NUP

Onderdelen NUP Relevante e-bouwstenen	Huidige stand van zaken	In Programma VD?
Toegankelijkheid		
Toegankelijke websites (webrichtlijnen)	<p>Voor eind 2010 moet de website van de gemeente Tiel voldoen aan alle 125 webrichtlijnen. Er worden vier scopes onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> a 47: De scope van het onderzoek met enkel automatische toetsing, b 61: De scope van het onderzoek wanneer aanvullend handmatig onderzoek heeft plaatsgevonden op de prioriteit 1 ijkpunten van de Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 1.0), c 79: De scope van het onderzoek wanneer aanvullend handmatig onderzoek heeft plaatsgevonden op de prioriteit 1 en 2 ijkpunten van WCAG 1.0, d 125: De scope van het onderzoek wanneer aanvullend handmatig onderzoek heeft plaatsgevonden op alle Webrichtlijnen. <p>Op 4 april is een scope-61 toets gedaan waaruit blijkt dat de (oude) website van de gemeente Tiel voldoet niet aan 1 ijkpunt van de WCAG 1.0 voldoet.</p>	In de documenten zijn de webrichtlijnen niet nadrukkelijk genoemd. De gemeente Tiel heeft echter recent een nieuwe website laten bouwen. Het is niet duidelijk of deze website volledig volgens de 125 webrichtlijnen is gebouwd.
Samenwerkende Catalogi	De aansluiting op de samenwerkende catalogi is voorwaarde om aan de dienstenrichtlijn te voldoen. Op 28 december 2009 moet aan deze Europese richtlijn voldaan zijn. De gemeente Tiel is aangesloten op de Samenwerkende Catalogi.	
Antwoord voor bedrijven	De gemeente Tiel is op dit moment nog niet aangesloten op de Berichtenbox voor bedrijven.	

Mijn overheid.nl (PIP)	Op dit moment heeft de gemeente Tiel geen Persoonlijke Internetpagina voor burgers.	In het projectvoorstel Internet wordt een Persoonlijke Internetpagina genoemd. In de 'Programma-aanpak vraaggerichte dienstverlening' is echter opgenomen dat een PUP wordt gerealiseerd als daar voldoende tijd voor is. Over aansluiting op Mijnoverheid.nl is in de documenten niets aangetroffen.
Overheid heeft antwoord	Overheid heeft Antwoord© is de benaming voor de realisatie van het KCC. Op dit moment vindt de fysieke verbouwing van het KCC plaats. De achterliggende processen en transitie zijn onderdeel van het programma.	Het KCC is onderdeel van het programma Vraaggerichte Dienstverlening en zal de komende jaren doorontwikkelen.
Authenticatie		
DigiD burger	De gemeente Tiel maakt gebruik van Digi-D voor burgers	
Gemeenschappelijke machtigingen en vertegenwoordigingsvoorziening	De GMV (Digi-D-machtiging) zal binnenkort beschikbaar zijn en geïntegreerd worden in Digi-D.	
DigiD bedrijven	Digi-D bedrijven is vooralsnog landelijk niet beschikbaar.	De activiteiten rondom Digi-D voor bedrijven staan on hold.
Nummers		
Burgerservicenummer BSN	Het burgerservicenummer is ondertussen in gebruik genomen.	
Basisregistraties		
GBA-V (Gemeentelijke Basis Administratie - Verstrekkingen)	Het project GBA is op dit moment in uitvoering daarbij wordt zowel het bronhouderschap (administratie) als het gebruik (verstrekkingen) meegenomen.	Uit het EGEM-i realisatieplan blijkt dat de GBA (administratie) onderdeel is van het project Database en daarbinnen de hoogste prioriteit heeft. De afname heeft prioriteit 2.
Registratie Niet-ingezetenen (RNI)	De RNI is vooralsnog landelijk niet beschikbaar en zal t.z.t. waarschijnlijk integraal onderdeel van de GBA worden.	Uit de interviews blijkt dat de elementen van het NUP die nog niet operationeel zijn 'on hold' staan.
Nieuw Handelsregister (NHR)	De koppeling met het NHR bedrijven is vooralsnog landelijk niet beschikbaar.	Uit het EGEM-i realisatieplan blijkt dat het NHR (afname) onderdeel is van het project Database en daarbinnen prioriteit 2 heeft.

Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG)	Het project BAG is op dit moment in uitvoering daarbij wordt zowel het bronhouderschap (administratie) als het gebruik (verstrekkingen) meegenomen.	Uit het EGEM-i realisatieplan blijkt dat de BAG (administratie) onderdeel is van het project Database en daarbinnen de hoogste prioriteit heeft. De afname heeft prioriteit 2.
Basisregistraties Kadaster & Topografie	Niet bekend	Uit het EGEM-i realisatieplan blijkt dat de aansluiting op de Basisregistratie Kadaster onderdeel is van het project Database en daarbinnen heeft prioriteit 2 heeft. Uit het EGEM-i realisatieplan blijkt dat de aansluiting op de Basisregistratie Topografie onderdeel is van het cluster GEO/GIS.
Basisregistratie Grootschalige topografie (GBKN Gemeenschappelijke Basiskaart Nederland)	Niet bekend	
Communicatie		
Overheidstransactiebus (OTB)	De Overheidstransactiebus is op dit moment nog niet volledig operationeel.	Uit de interviews blijkt dat de elementen van het NUP die nog niet operationeel zijn 'on hold' staan.
Terugmeldfaciliteit (TMF)	De Terugmeldfaciliteit is op dit moment nog niet volledig operationeel.	Uit de interviews blijkt dat de elementen van het NUP die nog niet operationeel zijn 'on hold' staan.
Gemeenschappelijke ontsluiting basisregistraties (GOB)	De Gemeenschappelijke ontsluiting basisregistraties is op dit moment nog niet volledig operationeel.	Uit de interviews blijkt dat de elementen van het NUP die nog niet operationeel zijn 'on hold' staan.
Voorbeeldprojecten		
Omgevingsloket	Het omgevingsloket wordt op dit moment gerealiseerd en ondersteund met de systemen vanuit het programma.	
Digitaal klantdossier werk en inkomen	Geen integraal onderdeel van het programma.	
Landelijk digitaal loket Schoolverlaten	Geen integraal onderdeel van het programma.	
Regelhulp en digitalisering WMO	Geen integraal onderdeel van het programma.	
Verwijsindex Risicjongeren	Geen integraal onderdeel van het programma.	

Dienstenrichtlijn 1-loket	Om te voldoen aan de Europese Dienstenrichtlijn dient de overheidsorganisatie zich aan te sluiten op (o.a.) de Berichtenbox van Antwoord© voor bedrijven en het Interne Markt Informatie Systeem. De gemeente Tiel is hierop nog niet aangesloten. De gemeente Tiel is wel al aangesloten op de Samenwerkende Catalogi.	
---------------------------	---	--

D Bijlage D: Nadere uitwerking van de aanbevelingen

Ten aanzien van een aantal aanbevelingen is hieronder een nadere uitwerking gegeven.

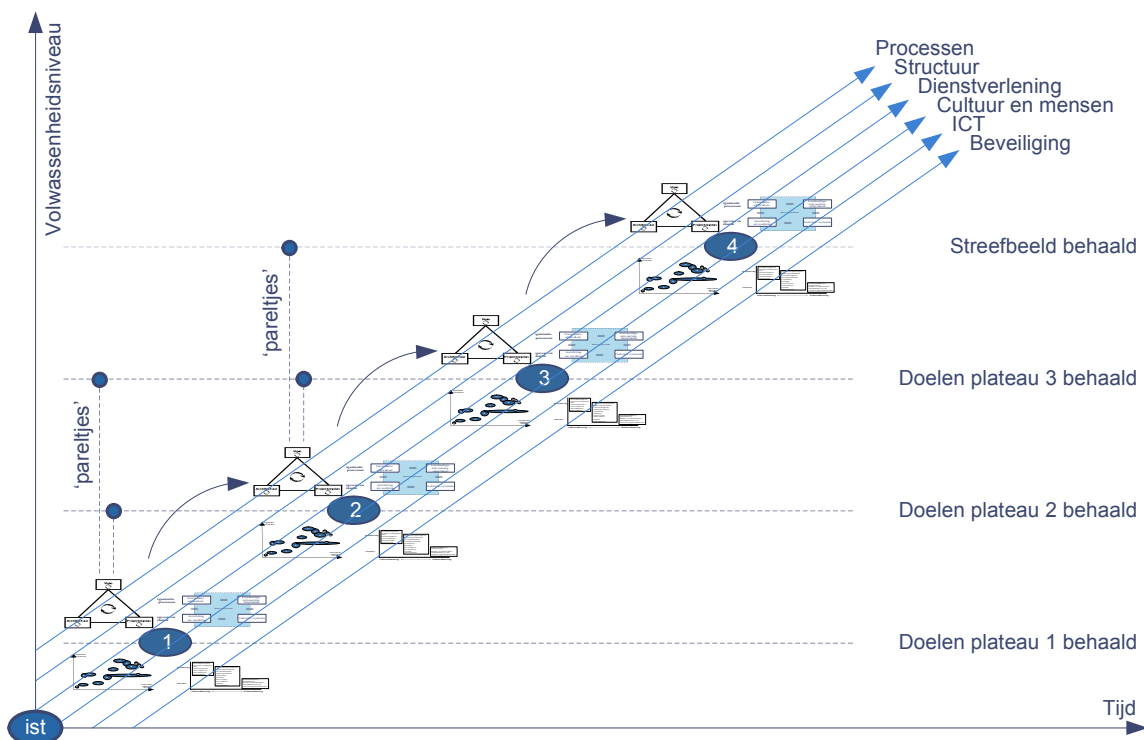
Plateauplanning (behorende bij aanbeveling 4)

Wij bevelen aan om voor het programma Vraaggerichte Dienstverlening het gewenste ambitieniveau, de tussenstappen daarheen en de uit te voeren projecten en activiteiten te herijken en vervolgens plaatsen in een plateauplanning, waarin de huidige maar ook nieuwe initiatieven een plaats kunnen krijgen.

Toelichting: De inhoud van het programma heeft nog steeds toegevoegde waarde voor de gemeente Tiel, ondanks het feit dat het in naam beschadigd is geraakt. Daarvoor is het van belang de doelstellingen te herijken en op basis van de nu beschikbare kennis en de huidige stand van zaken gezamenlijk een einddoel vast te stellen.

De plateauplanning helpt vervolgens bij het verkrijgen en houden van overzicht op de af te leggen weg naar de ambities. Daarbij is duidelijk te zien welke stappen wanneer gezet worden op het gebied van verbetering van de dienstverlening. Voor de uiteindelijke ambities en de hoger liggende plateaus kan een dergelijke plateauplanning globaal worden opgesteld. Voor wat betreft de maatregelen om tot het eerstvolgende plateau te komen (korte termijn) kan dit heel concreet worden ingevuld. De verdere aanbevelingen in dit hoofdstuk betreffen voornamelijk aanbevelingen die op het eerste plateau geplaatst kunnen worden of die zich over de plateaus heen ontwikkelen.

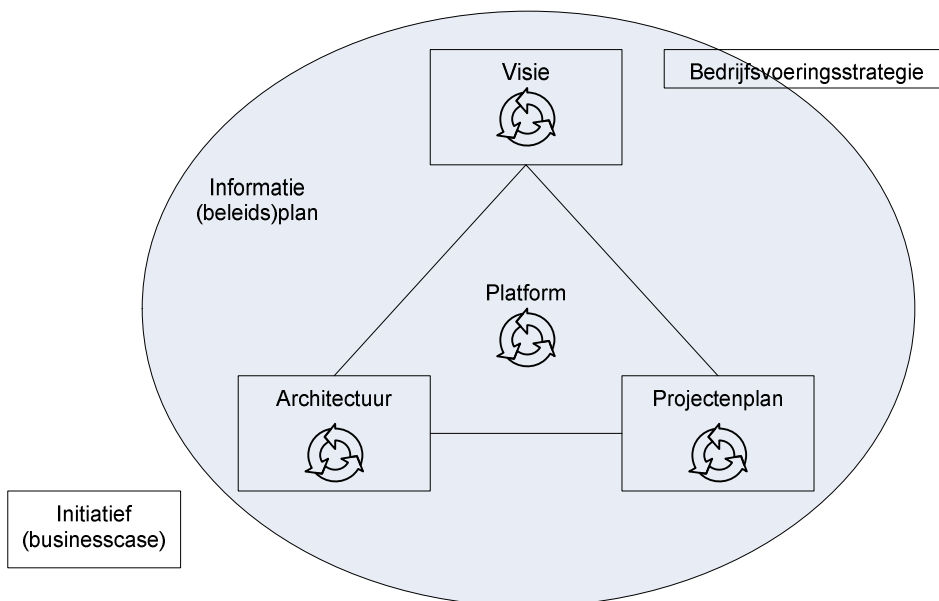
De plateaus en de uiteindelijke ambities worden aan elkaar gebonden door een aantal sporen. Deze sporen moeten de voor de gemeente Tiel belangrijkste elementen op weg naar de toekomst weergeven. In Figuur D-1 is een voorbeeld gegeven van mogelijke sporen. Bij het vertalen van de activiteiten en maatregelen om naar een volgend plateau te komen kan door middel van deze sporen aangesloten worden op de organisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering. De combinaties van de sporen en concrete maatregelen in een matrix geeft een indicatie voor de focus van ontwikkeling in de organisatie. In een dergelijke plateauplanning kan ook zichtbaar worden gemaakt op welke onderdelen de organisatie al voor loopt (de 'pareltjes'), hetgeen inspirerend kan zijn voor andere organisatieonderdelen. In de gemeente Tiel is bijvoorbeeld het GIS een voorbeelden dergelijke pareltjes. Er moet wel voor worden gewaakt dat er niet teveel pareltjes ontstaan, omdat de capaciteit van de organisatie (realisatiekracht) niet onbeperkt is. De focus moet liggen op het realiseren van de noodzakelijke randvoorwaarden voor de hele organisatie om naar het volgende plateau te komen. De keuze voor een pareltje moet onder meer worden gebaseerd op het verwachte vliegwieleffect dat deze kan hebben voor de rest van de organisatie.



Figuur D-1: Voorbeeld van een schematische plateauplanning: op verschillende onderdelen ontwikkelt de organisatie zich stapsgewijs van de huidige situatie ('ist') richting het gezamenlijke streefbeeld via gedefinieerde plateaus. De te nemen maatregelen om verder te komen lopen langs verschillende sporen die samenhang vertonen (bijvoorbeeld processen, structuur, dienstverlening, cultuur, ICT en beveiliging). Op enig moment in de tijd kan een organisatieonderdeel vooruitlopen op de rest ('pareltje' op een hoger plateau) maar uiteindelijk moeten de sporen in samenhang worden opgepakt om als gehele organisatie het volgende plateau te bereiken.

Inrichten van een ICT-stuurgroep (behorende bij aanbeveling 5)

4.32 Wij bevelen aan een ICT-stuurgroep in (bijvoorbeeld de bestaande stuurgroep) in te richten waarin projectenplan, visie en architectuur in samenhang worden bekeken en (nieuwe) projecten (met bijbehorende businesscases) worden beoordeeld. In Figuur D-2 is de samenhang tussen de onderdelen van de stuurgroep weergegeven.



Figuur D-2: samenhang tussen verschillende onderdeel van de ICT-stuurgroep

4.33 Dit platform moet het mandaat hebben om projecten, programma's en activiteiten met een vraaggerichte dienstverlening bij te sturen en businesscases hiervoor te beoordelen. Ook moet er kennis van zowel ICT, communicatie en het primaire proces (samenhangende domeinen) in verenigd zijn om te kunnen sturen op afstemming tussen deze onderdelen. In een dergelijk platform moeten bedrijfsvoering en dienstverlening beide stevig vertegenwoordigd zijn.

4.34 Doel van het platform is ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk richting de gekozen plateaus en ambities gewerkt wordt. Hiervoor is het van belang bij nieuwe initiatieven de invloed op de verschillende betrokken domeinen en de samenhang met de verschillende projecten en activiteiten die een relatie hebben met vraaggerichte dienstverlening te beoordelen. Ook het stoppen of uitstellen van een nieuw initiatief moet tot het mandaat van een dergelijk platform behoren. Naast het beoordelen van concrete nieuwe projecten is het ook nodig een groep te hebben waarin waardevrij discussies gevoerd kunnen worden over toekomstige ontwikkelingen in dienstverlening en bedrijfsvoering.

4.35 Concreet kan dit worden ingevuld door een smalle sturende groep die businesscases beoordeelt en een bredere groep voor het bediscussiëren van toekomstige ontwikkelingen en hun impact op de gemeente.