



**Evaluatie
Digitale en Zaakgerichte
Dienstverlening**

Afdeling: OS
Auteur: Informatiemanager
Datum: Maart 2017
Versie: Versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
1.1. Aanleiding.....	3
1.2. Wijze van onderzoek	3
1.3. Leeswijzer	4
2. Wat was ook al weer de bedoeling?.....	5
2.1. Waar deden we het ook al weer voor?	5
2.2. Uitgangspunten	5
2.3. Projectportfolio en planning	6
2.4. Begroting	7
2.5. Beoogde projectorganisatie	8
2.6. Communicatie	9
2.7. Functioneel beheer.....	9
2.8. ICT	10
2.9. Mensen (kennis, opleidingen etc).....	10
3. Wat is er tot nu toe gerealiseerd?	11
3.1. Doorlooptijd.....	11
3.2. Middelen.....	11
3.3. Aanpalende projecten	12
3.4. Aansturing project.....	12
3.5. Communicatie / draagvlak	14
3.6. Beheer (functioneel, technisch en applicatiebeheer)	15
3.7. ICT	19
3.8. Mensen (kennis, opleidingen, vaardigheden)	21
4. Vooruitkijken	22
4.1. Wat?	22
4.2. Hoe	24
4.3. Wanneer	32
4.4. Waarmee (€'s).....	32
4.5. Communicatie	33
5. Bijlage 1: Geïnterviewde personen.....	34
6. Bijlage 2: Originele planning projectportfolio	35
7. Bijlage 3: Afhankelijkheden projecten	36

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Vanaf 2014 is gewerkt aan de Digitale Zaakgerichte Dienstverlening. Met de inrichting van het zaakstelsel is de basis gelegd en werken we sindsdien zaakgericht binnen de gemeente Steenwijkerland. Alle post gaat digitaal door de organisatie (stukken worden niet meer fysiek verspreid), er zijn op de website veel formulieren te vinden die digitaal ingevuld kunnen worden en ervoor zorgen dat er een zaak wordt gestart in het zaakstelsel en we zijn klaar voor substitutie van ons papier door de digitale variant.

Maar er moet ook nog veel gebeuren om de digitale dienstverlening op een nog hoger plan te tillen, want daar was het zaakgericht werken ten slotte allemaal om te doen. Een voorbeeld is de pre-fill van de digitale formulieren. Als je binnen de gemeente Steenwijkerland woont kunnen de gegevens van de inwoner (van ondernemer nog niet) aan de hand van de DIGID authenticatie worden voor-ingevuld in het formulier, en kan de inwoner de rest aanvullen waar nodig. Maar woon je buiten de gemeente dan moet je als inwoner alles zelf invullen.

Op weg naar een toekomstgerichte 'Digitale Overheid' is in 2013 de projectportfolio 2014-2016 voor Digitale Zaakgerichte Dienstverlening vastgesteld. Vanuit de realisatie dat de hierin genoemde projecten veel inzet van de gehele organisatie zouden gaan vergen, is een fasering middels een plateauplanning aangebracht. De afgelopen jaren is hard gewerkt aan de realisatie van de (hoofd) projecten uit deze planning. Zo is in 2014 de scanstraat ingericht en is zaakgericht werken geïmplementeerd, wordt gewerkt aan Substitutie en E-formulieren/diensten en is een start gemaakt met het project Digitaal vergaderen.

Naast de onderwerpen uit dit projectportfolio is ook gewerkt aan projecten die buiten de scope van deze portfolio zijn gehouden, maar toch een relatie hebben met digitale zaakgerichte dienstverlening.

Inmiddels is de tijd aangebroken (we zijn nu drie jaar verder), maar ook gezien de ontwikkelingen intern en om ons heen, om in beeld te brengen wat de inspanningen van de afgelopen 3 jaar nu hebben bijgedragen aan de doelstellingen van Digitale Zaakgerichte Dienstverlening. Door het uitvoeren van deze (tussen) evaluatie wordt in beeld gebracht wat er inmiddels is gerealiseerd en op welke wijze.

Daarnaast kijken we of we nog steeds op 'koers' liggen vanuit de doelstellingen uit 2013 of moet er bijsturing plaatsvinden? Mogelijk verschuiven de doelstellingen door vanuit huidige en toekomstige maatschappelijke, interne of technologische ontwikkelingen en moet hierin bijsturing plaatsvinden.

Naast het 'terugkijken' zal dus ook vooral 'vooruit' worden gekeken en onderlinge samenhang tussen de verschillende projecten worden benoemd om hiermee een stevige beeld te vormen waar we naar toe gaan als 'Digitale Overheid' en op welke wijze (middelen, fasering etc) we dit van plan zijn te doen.

1.2. Wijze van onderzoek

Deze paragraaf omschrijft op welke wijze deze evaluatie is opgezet. Er is een werkgroep gevormd met projectleiders van de projecten uit het projectportfolio en projecten die annex zijn aan het projectportfolio. Deze is aangevuld met een teamleider die veel met het zaakgericht werken te maken heeft gehad met een functioneel beheerder en een medewerker communicatie (met ook

een sterke link natuurlijk naar de website). Vanuit hun ervaringen is veel input gekomen voor de evaluatie.

Deelnemers werkgroep:

Informatiemanager

Projectleider IO

Informatie-adviseurs OS

Functioneel beheerder OS

Medewerker webteam OS

Adviseur DIM

Teamleider OWBB

Daarnaast heeft de werkgroep een enquête opgezet die door middel van interviews is ingevuld door de afdelingsmanagers, teamleiders en medewerkers van de organisatie. Van elke afdeling zijn minimaal 4 (incl. afdelingsmanager) medewerkers geïnterviewd. De resultaten van de interviews zijn geanonimiseerd verwerkt in hoofdstuk 3 van dit evaluatierapport. In de bijlage is een lijst opgenomen met de geïnterviewde medewerkers.

1.3. Leeswijzer

Hoofdstuk 1 is de inleiding en hoofdstuk 2 geeft aan wat de oorspronkelijke doelstellingen waren, wat de uitgangspunten waren en wat de oorspronkelijke begroting was. In hoofdstuk 3 laten we zien wat er tot nu toe is gerealiseerd en wat dit heeft gekost. In hoofdstuk 4 is te lezen wat er nog zou moeten gebeuren in de komende jaren, welke plateau planning daar aan gekoppeld moet worden en of er nog financiële middelen noodzakelijk zijn.

2. Wat was ook al weer de bedoeling?

2.1. Waar deden we het ook al weer voor?

De dienstverlening aan inwoners en ondernemers is één van de kerntaken van de gemeente. Bijna alle door de gemeente te leveren diensten bestaan uit het verzamelen, bewaren, bewerken en beschikbaar stellen van informatie. De wereld, en dus ook onze inwoners en ondernemers, communiceren steeds meer digitaal en verwachten dat ze 7 dagen per week en 24 uur per dag via internet zaken kunnen doen met de overheid (gemeente). Rutte II heeft dit onderkend en heeft in het regeerakkoord 'Bruggen slaan' de verplichting opgenomen dat in 2017 alle overheidsdienstverlening via internet aangeboden moet kunnen worden.

Steenwijkerland heeft, vanuit het coalitieakkoord 2014-2018, gekozen voor een Digitale klantgericht dienstverlening. Hierbij staat de inwoner of ondernemer centraal en niet primair de bedrijfsvoering of de medewerker. Deze digitale dienstverlening stelt de inwoner en ondernemer in staat om tijd en plaats onafhankelijk contact te hebben met de gemeente. Hiermee kan de inwoner en ondernemer zien, met wie en waarover hij/zij contact heeft gehad met de overheid(gemeente), wat de status is van zijn aanvraag en wanneer hij beantwoording kan verwachten. De focus ligt op de kwaliteitsbeleving van de inwoner en ondernemer en niet primair op de efficiëntie van de processen en inzet van de medewerkers.

2.2. Uitgangspunten

Ter realisatie van deze doelstellingen is er op weg naar een toekomstgerichte 'Digitale Overheid' gekozen voor het werken vanuit een plateauplanning. Deze plateauplanning onderscheidt de volgende thema's:

Basis op orde.

Hierin worden de 'fundamenten gelegd voor de Digitale zaakgerichte dienstverlening waarna verder 'gebouwd' kan worden om de dienstverlening naar inwoners en ondernemers digitaal te kunnen aanbieden en de interne processen efficiënter, transparanter en meetbaar te kunnen uitvoeren.

Digitaal Loket.

De gemeentelijke bedrijfsvoering kent een groot aantal dienstverleningsprocessen (zaakprocessen) waarbij moet worden onderzocht op welke wijze het digitaal aanbieden van deze dienstverlening digitaal kan worden ingericht. Hierbij staat het 'van buiten naar binnen denken' centraal.

Efficiënt Werken.

Na het leggen van het 'fundament' ten aanzien van het zaakgericht werken (Basis op orde) is het mogelijk om als organisatie 'door te ontwikkelen', de processen efficiënter in te richten en verder te digitaliseren.

In control.

Voor een goede bedrijfsvoering is het een 'must' om snel toegang te hebben tot bedrijfsgegevens/informatie om snel beslissingen te kunnen nemen op basis van de juiste gegevens. Dit plateau "in control" is geen daadwerkelijk onderdeel van de planning uit de portfolio maar wel een logisch vervolg. De doelstelling hiervan is, om middels het ontwikkelen

van management rapportages en 'Dashboards' voor de bedrijfsvoering relevante business informatie te ontsluiten.

2.3. Projectportfolio en planning

Het originele projectportfolio zag er als volgt uit:

Basis op orde:

- a. Digitale Postintake
- b. Implementatie nieuwe MS-Office versie
- c. Implementatie sjablonengenerator i-Writer
- d. Numerieke archivering 'te vernietigen' post

Digitaal loket:

- a. Realiseren van E-formulieren

Efficiënt werken:

- a. Digitale processen/zaak optimalisatie
- b. Digitaal vergaderen
- c. Substitutie

Voor **In Control** zijn in het projectportfolio in 2013 geen projecten benoemd.

Zie Bijlage 2: Originele planning projectportfolio voor de originele projectportfolio planning.

2.3.1. Buiten scope

Er zijn in het projectportfolio ook een aantal aanpalende projecten buiten scope geplaatst:

- Verder ontwikkelen Antwoordportaal
- Koppelen met SBA, WMO-Ned
- Digitale handtekening
- Digitale bestemmingsplannen
- Omzetting sjablonen
- Management rapportages
- Uitfasering van Decos

2.4. Begroting

Voor de inrichting van het zaakstelsel en daarmee de introductie van zaakgericht werken binnen de organisatie (Basis op orde) is in 2013 een incidenteel budget van € 200.000,- beschikbaar gesteld die daarvoor is ingezet.

Om de uitvoering van de onderwerpen uit de projectportfolio voor 2015 en later mogelijk te maken is in 2014 de begroting voor de daaropvolgende jaren (2015, 2016 en 2017) opgesteld en ter goedkeuring aan de raad voorgelegd. Naast de in de projectportfolio genoemde projecten zijn direct aanliggende onderwerpen, zoals migratie Decos en Substitutie aan het raadsvoorstel toegevoegd.

De raad heeft in vergadering van 22 november 2014 budget beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de in de onderstaande tabellen genoemde onderwerpen voor de jaren 2015, 2016 en 2017.

Begroting 2015

	Onderwerp	Begroot
1	E-formulieren/E-diensten	€475.000
2	i-NUP	€100.000
	totaal	€575.000

- Het restantbudget 2015 voor INUP is overgeheveld naar 2016

Begroting 2016

	Onderwerp	Begroot
1	E-formulieren/E-diensten	€475.000
2	i-NUP	€105.000
	totaal	€580.000

Begroting 2017

	Onderwerp	Begroot
1	E-formulieren/E-diensten	€225.000
2	i-NUP	€ 0
	totaal	€225.000

2.5. Beoogde projectorganisatie

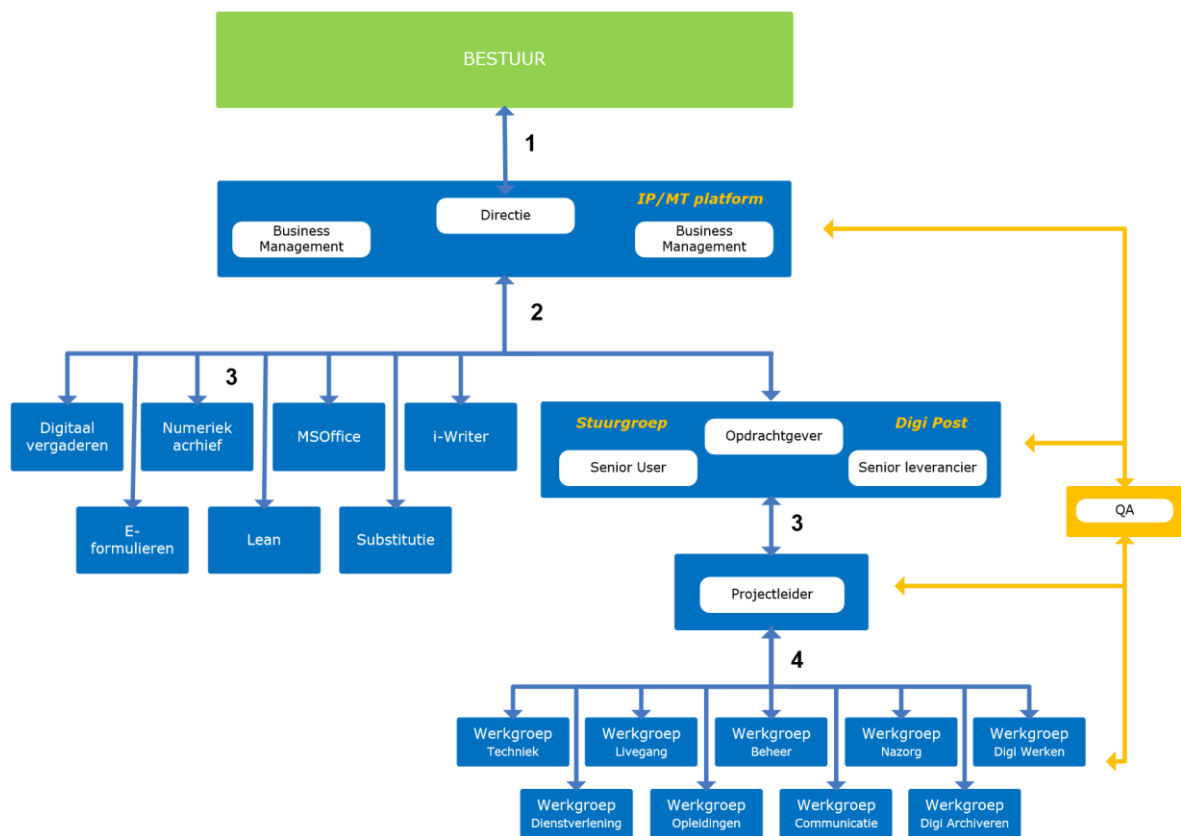
Het project Digitale Postintake werd gezien als een zwaar project, waarbij de veranderingen organisatiebreed ingevoerd zouden worden. Het is onderkend dat medewerkers de invoering van de Digitale Zaakgerichte Dienstverlening, ondersteund door het zaaksysteem van GovUnited, anders gingen werken. Geen fysieke afhandeling van poststukken, maar volledig digitaal werken. De invoering van Digitale Postintake kende derhalve niet alleen een (administratieve) IT component, maar meer nog een component op het gebied van verandermanagement.

Gezien de beperkte IT vaardigheden van de gemiddelde Steenwijkerland medewerker, de organisatiebrede invoering en de veranderingen die de invoering met zich teweeg brengen, vonden men het onontbeerlijk om het project Digitale Postintake als apart project te organiseren en onder regie van de Directie te laten uitvoeren. Dit project is conform de, binnen Steenwijkerland bekende, Prince2 projectmethodiek vormgegeven. Op deze wijze kon middels afgesproken korte communicatie- en rapportagelijnen, maximaal sturing worden gegeven aan dit (verander)project.

Een zeer belangrijk gebleken succesfactor (bij eerdere implementaties bij andere gemeentelijke organisaties) is het uitgangspunt, om medewerkers binnen Steenwijkerland maximaal bij het project Digitale Postintake te betrekken en het management en het projectmanagementteam als belangrijke stimulator en facilitator te laten functioneren. E.e.a. hield in dat te maken keuzes op het gebied van bijvoorbeeld te hanteren zaaktypegroepen, de op te stellen zaaktypecatalogus of inventarisaties op het gebied van werkprocessen, zoveel mogelijk met en door de medewerkers van Steenwijkerland zouden worden uitgevoerd en vastgesteld.

Om de betrokkenheid binnen de diverse afdelingen maximaal te krijgen en te faciliteren, was het de bedoeling te werken met “Super Users” en “Begeleiders”. De Super Users moesten vanaf het begin een belangrijke rol vervullen bij de inrichting, en het eerste aanspreekpunt op de afdeling zijn voor de medewerkers en fungeren als ‘ogen en oren’ voor de projectleider. De opzet voor de begeleiders was dat zij een specifieke rol kregen tijdens de ingebruikname en nazorgfase. In het plan was opgenomen dat Super Users en Begeleiders vroegtijdig en specifiek getraind werden.

De benoemde portfolio projecten binnen de plateauplanning kenden geen gemeenschappelijke ontwikkelde en beschreven Business Case met bijbehorende budget aanvragen en/of toekenningen. Het was dan ook niet de bedoeling een echte programmabesturing op te zetten. De portfolioprojecten zouden onder regie van het IP MT platform uitgevoerd, waarbij de voortgang elke maand kon worden besproken en indien noodzakelijk worden bijgestuurd.



2.6. Communicatie

Er is een communicatieplan opgesteld voor het project Digipost met de volgende boodschap: *Met de veranderende informatie- en communicatietechnologie in de samenleving moet ook onze manier van werken zich hierop aanpassen. Onze gemeentelijke dienstverlening kan sneller en efficiënter, wanneer we ons Digitaal Zaakgerichte Dienstverlening eigen maken. Het maakt voor onszelf de regie op 'zaken' een stuk eenvoudiger. We kunnen beter coördineren, afstemmen en informatie delen en onze deadlines beter bewaken. Voor onze inwoners en ondernemers betekent het een sneller en transparanter contact met de gemeentelijke organisatie.*

Aan de hand van een doelgroepenmatrix en een communicatiekalender is de communicatie rond het project opgestart en uitgevoerd.

Er zijn diverse middelen ingezet voor de communicatie met de organisatie. Onder andere een Interactieve bijeenkomst met Projectleden en opdrachtgever, een PowerPoint/Game met uitgangspunten ZGW en belang voor de organisatie, Intranetpagina, en posters met uitgangspunten ZGW. Ook is er een aftrapbijeenkomst georganiseerd bij de start van de invoering van het zaakgericht werken.

2.7. Functioneel beheer

Omdat de postintake een bedrijfskritisch proces is, valt het informatiesysteem, dat dit proces ondersteunt, onder de categorie 'kritisch'. (Overigens geldt dit ook voor de scansoftware (Kofax) en de hardware van de scanstraat). Kritische informatiesystemen worden beheerd door het team

OSIV (cluster functioneel beheer). Gelet op de stijging van het aantal nieuwe processen (ca. 300 zaaktypen) dat dit systeem moet gaan ondersteunen en het toenemen van het aantal gebruikers (van 10 naar ca. 250) heeft men onderkend dat de toenmalige capaciteit van de cluster functioneel beheer hier niet op was berekend. De minimale inschatting was dat er 1 fte (vooral nog eerst voor 3 jaar) nodig was om het beheer van het zaakstelsel te kunnen waarborgen. De uitvoering van de beheertaken is verdeeld over meerdere functioneel beheerders, vanwege de door de gebruikersorganisatie gevraagde continuïteit.

2.8. ICT

Voor de start van de projecten was al de keuze gemaakt om het systeem van GovUnited te gebruiken voor het zaakgericht werken en het daaraan gekoppelde DMS, de eFormulieren/eDiensten en het klantportaal. In oktober 2016 is GovUnited gestopt en is het beheer van de applicatie (applicatieonderhoud en hosting) overgenomen door Greenvalley.

2.9. Mensen (kennis, opleidingen etc)

Voor de medewerkers die te maken hebben met het zaakstelsel zou een opleidingsprogramma worden opgezet vanuit het idee dat medewerkers na de uitrol niet alleen te maken krijgen met een nieuw IT-systeem, vooral de manier van werken verandert. Om de invoering te laten slagen is het belangrijk om de medewerkers hier zo goed mogelijk van bewust te maken. In de voorbereidingsfase zou een opleidingsplan worden opgesteld.

Als eerste zouden een aantal medewerkers uit de organisatie worden opgeleid. Dit waren de zogenaamde "Super Users" en "begeleiders". De Super Users speelden een belangrijke rol bij de inventarisatie van de zaaktypes en de verdere doorontwikkeling van de Digitale Zaakgerichte Dienstverlening. De begeleiders zouden een belangrijke rol spelen bij de trainingen. Het idee was dat als zij zo vroeg mogelijk betrokken worden bij de trainingen, zij later in staat zijn hun collega te helpen en te enthousiasmeren waar nodig.

Naast trainingen/instructies die medewerkers vertrouwd maken met het systeem, vond men het van belang dat medewerkers duidelijk en tijdig uitleg zouden krijgen wat er verandert in hun dagelijkse werkzaamheden. Hiervoor zou voor de invoering, maar ook na de uitrol (nazorg) voldoende ondersteuning (een rol voor de Super Users en de Begeleiders) voor ingepland te worden.

De opzet van de opleiding was zodanig dat de intensiteit van opleiding verschilt voor de individuele medewerkers. De mate van verandering is hierbij leidend voor de wijze van training. Voor bijvoorbeeld de fysieke archivering zou daardoor wellicht alleen een kleine instructie plaats te vinden, terwijl een grotere verandering voor digitale archivering ook een andere aanpak van training zou vereisen.

Ten slotte was het de bedoeling dat er een trainingsprogramma/instructie werd opgezet voor nieuwe medewerkers.

3. Wat is er tot nu toe gerealiseerd?

3.1. Doorlooptijd

Met het opstellen van de plateauplanning is onderkend dat de realisatie hiervan de komende jaren veel inzet van zowel het management als van de individuele medewerker zal vragen.

Derhalve is een fasering in projecten en doorlooptijd aangebracht.

De start van de projecten lag bij het plateau 'Basis op orde' en hiervoor is, met de inrichting van het zaakstelsel van GovUnited (Logica), in 2014, zaakgericht werken binnen de organisatie geïntroduceerd.

Voor de uitvoering van het plateau 'Digitaal loket' (realisatie van E-formulieren) is een doorlooptijd van 2 jaar (2015 en 2016) in de planning opgenomen en ten behoeve van het plateau 'Efficiënt werken' (realisatie van E-diensten middels de Lean aanpak) is een doorlooptijd van 3 jaar opgenomen (2015, 2016 en 2017).

3.2. Middelen

Het thans voor de uitvoering van de projecten uit de bovenstaande tabel genoemde budget bedraagt na aftrek van werkelijke uitgaven en aangegeven verplichting (1 november 2016) circa € 500.000,- voor 2016 en het begrote bedrag van € 285.000,- voor 2017.

Begroting 2015

	Onderwerp	Begroot	Uitgaven	Restant
1	E-formulieren/E-diensten	€475.000	€ 127.192	€ 347.808
2	i-NUP	€100.000	€ 7.591	€ 92.409
	totaal	€575.000	€ 134.783	€ 440.217

- Het restantbudget 2015 van E-formulieren/ E-diensten is teruggevloeid naar de algemene middelen.
- Het restantbudget 2015 voor INUP zijn overgeheveld naar 2016

Begroting 2016

	Onderwerp	Begroot	Uitgaven	Restant
1	E-formulieren/E-diensten	€475.000	€ 85.432	€ 389.568
2	i-NUP	€105.000	€ 0	€ 105.000
	totaal	€580.000	€ 85.432	€ 494.568

Begroting 2017

	Onderwerp	Begroot	Uitgaven	Restant
1	E-formulieren/E-diensten	€225.000	€ 0	€ 225.000
2	INUP	€ 0	€ 0	€ 0
	totaal	€225.000	€ 0	€ 225.000

3.3. Aanpalende projecten

Er zijn in de afgelopen jaren veel projecten gestart (of staan in de startblokken) die een relatie hebben met het zaakgericht werken en het verbeteren van de dienstverlening. Deze projecten zijn los van elkaar gestart en er is onvoldoende gekeken naar de samenhang met en de afhankelijkheden van het originele projectportfolio Digitale Zaakgerichte Dienstverlening (startdocument). Deze projecten stonden niet in het originele startdocument, maar zijn later wel toegevoegd aan het gemeentebrede projectportfolio:

- eHerkenning
- Verbetering website
- Ondernemersdossier
- MijnOverheid (Berichtenbox, Lopende Zaken)
- LEAN
- Digitale handtekening
- eMail connector
- Alfresco Share (projectdossiers)
- Terugbelnotities
- Enterprise Service Bus

Projecten die soms los van elkaar soms in samenhang zijn gestart en elkaar soms ondersteunen maar soms ook in de weg zitten. Er komen vanuit de organisatie steeds meer vragen over het zaakstelsel en er is behoefte aan doorontwikkeling richting bijvoorbeeld een KlantRegistratieSysteem of CRM.

3.4. Aansturing project

3.4.1. Beeld vanuit werkgroep

Het project digipost is zoveel mogelijk conform de pince2 principes gestart. De aansturing is geregeld door middel van een stuurgroep, een projectgroep en een projectleider. De bemensing van de stuurgroep is door omstandigheden aan het begin vrij breed geweest, later is de stuurgroep ingeperkt. Inmiddels is het project beëindigd, maar het is onbekend op welke wijze het project is overgedragen aan de organisatie. De projectleider IO wordt nog steeds gezien als 'opperhoofd' zaakgericht werken. Blijkbaar is dit niet echt aan de lijn overgedragen. De overige projecten zijn echter minder formeel ingericht. De projecten zijn wel opgestart met een PID, maar er is geen stuurgroep aangesteld. Hiervoor dient in principe het IPMT.

Er is gedurende dit project veel afstemming met DIM geweest. De input is veelal vanuit dit vakgebied gekomen. Wat miste is een overall blik en vooral input vanuit de dienstverleningskant. Er is te veel naar de techniek gekeken en te weinig naar draagvlak, verandering etc. In het begin met het project Digipost is hier wel veel naar gekeken maar daarna is dat een stuk minder geworden.

Er is wel heel veel werk verzet. Echter de techniek gaat verder maar de organisatie is nog niet zo ver. Dit heeft vooral met draagvlak, maar ook met de aansturing op de samenhang te maken. Ook

zijn er zaken op het techniekaspect zoals koppelingen die op het gebied van draagvlak kunnen ondersteunen maar niet gerealiseerd worden. Er is duidelijk een vraag naar koppelingen maar de leveranciers zijn nog niet zover.

De overige projecten zijn wel door middel van een PID conform prince2 principes gestart maar de aandacht voor de aansturing was een stuk minder. In het begin was er wel een brede stuurgroep maar deze is langzamerhand uitgedund. Ook is de rol van deze stuurgroep anders als die bij Digipost.

3.4.2. Beeld vanuit interviews

Iedereen was het er over eens dat de projectleider IO dé projectleider was van dit 'project'. Dat er nog andere projecten waren dan het zaakgericht werken was eigenlijk maar bij heel weinig mensen bekend en dan wist men niet meer wie daar de trekker van was. In het begin tijdens de introductie is er veel aandacht besteed aan het project door middel van intranet en bijeenkomsten, later is er weinig tot niets meer van het hele project vernomen. Er is wel een duidelijk verschil te ontdekken op medewerkers of teamleidersniveau. Medewerkers geven aan er weinig van meegekregen te hebben en teamleiders zeggen gemiddeld dat het project goed is verlopen.

Wie er opdrachtgever was van het project was voor een groot deel van de geïnterviewden diffuus. Zelfs afdelingshoofden waren er niet eenduidig in. De één zei MT, de ander gaf aan dat de afdelingsmanager Inwoners en Ondernemers hiervoor was aangewezen. Dit geeft ook wel aan dat men niet duidelijk voor ogen heeft wat een opdrachtgever is of doet. Er is geen duidelijkheid wie prioriteiten bij dit soort grote projecten bepaald, dit komt mede omdat het een project is wat organisatiebreed speelt en dan is het lastig prioriteiten te bepalen.

Wat ook herkend wordt door menigeen dat er niemand is die het overzicht en de onderlinge verbanden bewaakt. Dit was de rol van de informatiemanager (aangesteld als QA:Quality Assurance), maar die zit op een positie dat hij alleen kan adviseren. De prioritering zou uit het IPMT moeten komen. Ook komt dit misschien door de diffuse aansturing van het projectportfolio. Er werd wel aan portfoliomanagement gedaan maar niet aan programmamanagement. Er zijn ook in de afgelopen tijd nieuwe projecten/activiteiten gestart die invloed hebben op of een relatie hebben met de oorspronkelijke projecten uit het portfolio. In de periode 'vacature informatiemanager' is er niemand geweest die van deze projecten in samenhang met het portfolio de prioritering en afhankelijkheden bewaakt heeft.

Vanuit de interviews en de werkgroep zijn er diverse projecten en ontwikkelingen genoemd die een relatie hebben met Digitale Zaakgerichte dienstverlening. Hieronder een kleine opsomming van projecten/ontwikkelingen die een relatie hebben met dit project:

- Het archief denken
- Toekomstagenda
- Architectuur
- Basisregistraties
- Ict/informatiebeveiliging
- Dienstverleningsprojecten
- Digitaliseringsprojecten
- Organisatieontwikkeling

3.5. Communicatie / draagvlak

In deze paragraaf blikken we terug en geven een beeld van de huidige situatie op het gebied van de communicatie inzake het project en draagvlak voor het project digitale zaakgerichte dienstverlening.

3.5.1. Communicatie

Aan het begin van het project Digipost (het project dat het zaakgericht werken heeft ingeluid) is er veel aandacht geweest voor de communicatie. Er zijn allerlei sessies georganiseerd en er was veel op Snelbinder te lezen over het project.

Hetgeen we uit de interviews hebben teruggekregen is heel verschillend. Aan de hand van een aantal vragen hebben we getoetst hoe de kennis was over begrippen en projecten. Het op de hoogte zijn van de veranderingen en het waarom hiervan is op MT- en teamleider -niveau veel beter dan op medewerkersniveau. Dit is deels te verklaren doordat MT-leden en teamleiders in de formele overleggen 'vanzelf' wel op de hoogte worden gehouden door de terugkoppelingen die hier met regelmaat plaatsvonden en nog steeds vinden.

De meeste mensen hebben wel een beeld wat digitaal en zaakgericht werken in zou moeten houden. Begrippen als 24/7, tijd en plaats onafhankelijk, papierloos, alles organiseren rond zaken zijn in de interviews regelmatig naar voren gekomen.

Door bijna iedereen wordt aangegeven dat de belangrijkste informatiebron Snelbinder is geweest. Echter er wordt ook gemeld dat het de laatste tijd wel heel erg stil is op Snelbinder rond dit onderwerp. Een goede tweede zijn de superusers. Zij hebben een belangrijke rol in het overbrengen van kennis over het systeem en het vertellen over nieuwe ontwikkelingen.

3.5.2. Draagvlak/cultuur

Vanuit de interviews wordt het nut en de noodzaak van het zaakgericht werken wel door iedereen gezien. Er zijn echter vooraf aan de evaluatie ook geluiden gehoord dat het zaakstelsel maar flauwekul is en dat men blijft vasthouden aan de eigen werkwijze. Deze geluiden worden door de interviews niet massaal bevestigd.

Met het werken met het zaakstelsel is nog niet automatisch geregeld dat men zich aan tijdslimieten of servicelevels houdt. Deze worden soms niet serieus genomen en daarmee ook niet altijd nagekomen. Hier wordt blijkbaar dus ook niet altijd op gemonitord en gestuurd.

Het 'Waarom' is niet altijd duidelijk bij de medewerkers. Het zaakgericht werken betekent voor veel mensen meer werk in plaats van dat e.e.a. efficiënter verloopt of dat het een meerwaarde zou bieden voor de inwoner en ondernemer. Het denken vanuit die klant is tijdens de interviews weinig gehoord. Men heeft ook nog niet in de breedte het gevoel dat het project nu al echt iets heeft opgeleverd voor de inwoner of ondernemer van de gemeente Steenwijkerland. Er is wel een

verschillend beeld over het nut. Een grote groep ziet vooral de interne voordelen de andere maar een veel kleinere groep ziet vooral de voordelen voor de klant.

Dat teamleiders meer zicht krijgen op de werkzaamheden wordt niet breed herkend op de werkvloer. Dit zou kunnen betekenen dat deze info nog weinig wordt gebruikt voor de aansturing van het team. Wat we niet terug gehoord hebben tijdens de interviews is dat medewerkers het vervelend vinden dat iedereen maar kan zien wat jij in je werkvoorraad hebt.

Veel medewerkers hebben het zaakgericht werken nog niet in hun systeem. Dat komt mede omdat er een grote groep in de organisatie is die relatief weinig (rond de 5%) werk aangeleverd krijgen. Dan is het al gauw 'o ja dat moet ook nog'.

Een vraag die ook een aantal keren is geopperd is waarom mensen niet worden aangesproken als ze de afspraken niet nakomen, en waarom zijn er geen sancties in het geval men afspraken niet nakomt. Een voorbeeld is ook het volgen van de trainingen. Men werd er niet op aangesproken als de training niet werd bijgewoond.

Een regelmatig gehoord aandachtspunt is dat het zaakstelsel niet geschikt is om projecten in te registreren/archiveren.

Het gebruik van het systeem door teamleiders en afdelingshoofden levert nog niet voor iedereen op dat niveau meer inzicht op in werkvoorraad, terwijl individuele medewerkers dit wel aangeven. Over het algemeen wordt echter geroepen dat het vooral meer of dubbel werk is!

3.6. Beheer (functioneel, technisch en applicatiebeheer)

3.6.1. Wat is er georganiseerd?

De projecten die vanuit het projectportfolio zijn opgestart hebben allemaal als één van de resultaten dat ook het beheer moet worden geregeld. Dit beheer gaat vooral over functioneel beheer. Technisch (applicatie-) beheer is feitelijk voor een groot deel niet aan de orde omdat de software van Greenvalley (zaakstelsel en DMS) een SAAS oplossing is.

In het team informatievoorziening zijn functioneel beheerders aangesteld voor het beheer van eFormulieren, eDiensten, het zaakstelsel, iWriter en het aan het zaakstelsel gekoppelde DMS, Alfresco en de scanstraat. Omdat de postintake een bedrijfskritisch proces is, valt het informatiesysteem, dat het proces zaakgericht werken ondersteunt (inclusief de scansoftware (Kofax) en de hardware van de scanstraat) onder het beheer van het team OSIV (cluster functioneel beheer).

De uitvoering van de beheertaken zullen in de praktijk worden verdeeld over meerdere functioneel beheerders, vanwege de door de gebruikersorganisatie gevraagde continuïteit. Op de afdelingen zijn de rollen van superusers in overleg met de afdelingshoofden ingevuld. In het begin van het traject zijn ze hiervoor opgeleid.

Als er nu een wisseling van superuser plaatsvindt dan vindt er instructie door collega superusers plaats. Ook is er een overleg georganiseerd waar de superusers worden bijgepraat over problemen en nieuwe ontwikkelingen.

3.6.2. Het beeld vanuit de werkgroep

Functioneel beheer

Het oorspronkelijke vertrekpunt was dat het functioneel beheer voor het zaakstelsel zou zijn opgesteld. Echter gedurende het project kwamen er steeds meer functionaliteit bij zoals de scanstraat, de eFormulieren en eDiensten etc.

Na de eerste oplevering van het zaakstelsel gingen project en beheer door elkaar lopen. Prioriteiten vanuit beheer en vanuit het project zaten elkaar in de weg en er was niet iemand die hier feitelijk de knoop over doorhakke.

De rollen van de functioneel beheerder (vanuit de beheersituatie) in relatie tot de projecten waren niet altijd duidelijk. Er is wel een proceseigenaar en een eigenaar van het zaakstelsel belegd. Dit was het afdelingshoofd inwoners en ondernemers.

De huidige capaciteit van het aantal Functioneel beheerders is onvoldoende. Er zijn verschillende redenen waarom het functioneel beheer veel tijd kost.

- Geen Functioneel Ontwerp (FO) beschikbaar
Er is geen FO beschikbaar waardoor het niet altijd inzichtelijk is wat de consequenties zijn van aanpassingen. Hierdoor kost het beheer meer tijd en dit verhoogde het risico op onnodige storingen.
- De beschikbaarheid
Het zaakstelsel bestaat uit diverse onderdelen en is afhankelijk van diverse voorzieningen en verbindingen. Door deze complexiteit is de kans groot dat als een onderdeel niet functioneert, dit invloed heeft op de beschikbaarheid van een deel of van het gehele zaakstelsel. Het technisch beheer ligt bij de leverancier Greenvalley, daarmee kunnen we alleen regie uitvoeren op dit beheer en hebben we hier geen rechtstreekse invloed op. E.e.a. ligt vast in een SLA, maar er zijn ook onderdelen waar Greenvalley geen invloed op heeft zoals verbindingen e.d. Door de complexiteit kost het bij problemen of storingen dus relatief veel tijd om te achterhalen in welk onderdeel de storing zit en kan de tijd tot er een oplossing gevonden is dus ook groter zijn
- e-Formulieren/e-Diensten
Voor het efficiënt verwerken van de aanvragen van de bewoners en bedrijven zijn een aantal e-formulieren en e-diensten ingericht. Het is aannemelijk dat deze manier van werken tijd gaat besparen binnen de vak-afdelingen, de post intake en het archief. Voor het team IV betekenen de e-formulieren en diensten juist veel meer werk. Zo is voor het beschrijven van de procedures, noodzakelijk voor het maken van de e-diensten, bijna een fulltime medewerker van IV bezig. Het maken en beheren van de e-diensten en e-formulieren is belegd bij Functioneel beheer en is zeer arbeidsintensief. Gezien de behoefte in de organisatie is de verwachting dat het aantal e-diensten in het komende jaar sterk zal toenemen. In 2015 heeft een extern bedrijf een aantal e-diensten en formulieren gemaakt. Door het ontbreken van acceptatiecriteria op basis van een functioneel ontwerp is de overdracht naar functioneel beheer niet goed geland. Hierdoor was het heel lastig om de e-diensten te beheren. Toen bleek dat de inhoud van de e-diensten ook (gedeeltelijk) niet juist was en sommige diensten niet goed werkten, is besloten om de e-diensten opnieuw op te bouwen en in het vervolg de e-diensten in eigen beheer te bouwen.

Service desk

Door de invoering van een systeem zoals het zaakstelsel van Greenvalley dat door veel medewerkers wordt gebruikt is de druk op de service desk verhoogd.

Nu het zaakstelsel in beheer is komen er nog regelmatig vragen en meldingen bij de Service desk terecht. Zodra het zaakstelsel niet bereikbaar is, krijgt de service desk uiteraard een flink aantal telefoontjes, mailtjes en meldingen in Topdesk. De service desk registreert de meldingen en voert waar mogelijk de eerstelijns acties uit. Uiteraard gaan er ook veel meldingen door naar functioneel beheer. Bij storingen die langer duren worden de gebruikers in overleg met functioneel beheer geïnformeerd via intranet en mail.

In het oorspronkelijke voorstel is geen capaciteit beschikbaar gesteld voor de Service desk.

DIM

Daarnaast wordt ook DIM overspoeld met vragen over het zaakstelsel, over (nieuw aan te maken) zaken en over documenten.

3.6.3. Het beeld vanuit de interviews

Vooraf de ondersteuning door de superusers wordt heel goed gewaardeerd door de organisatie. Zij zijn toegankelijk, spreken de taal van de medewerkers en zijn altijd bereid te helpen waar nodig.

Een groep medewerkers (vooral de superusers) heeft aangegeven dat de communicatie over problemen en wensen een stuk beter zou kunnen. Men wil graag op de hoogte worden gehouden over de stand van zaken van het oplossen van problemen en het realiseren van wensen, maar ook de ontwikkelingen die vanuit de leverancier worden aangereikt. Daarnaast zou men graag zien dat de functioneel beheerders vooral gaan denken vanuit 'hun' klant en vanuit de klant van 'hun' klant. Oftewel hoe kunnen we het makkelijker maken voor de gebruiker van de applicatie en daarmee voor de klant van Steenwijkerland.

Er is wel een verschil tussen de perceptie van MT-leden/teamleiders en de overige medewerkers. MT-leden en teamleiders zijn duidelijk positiever over de ondersteuning door functioneel beheer dan de medewerkers.

3.7. ICT

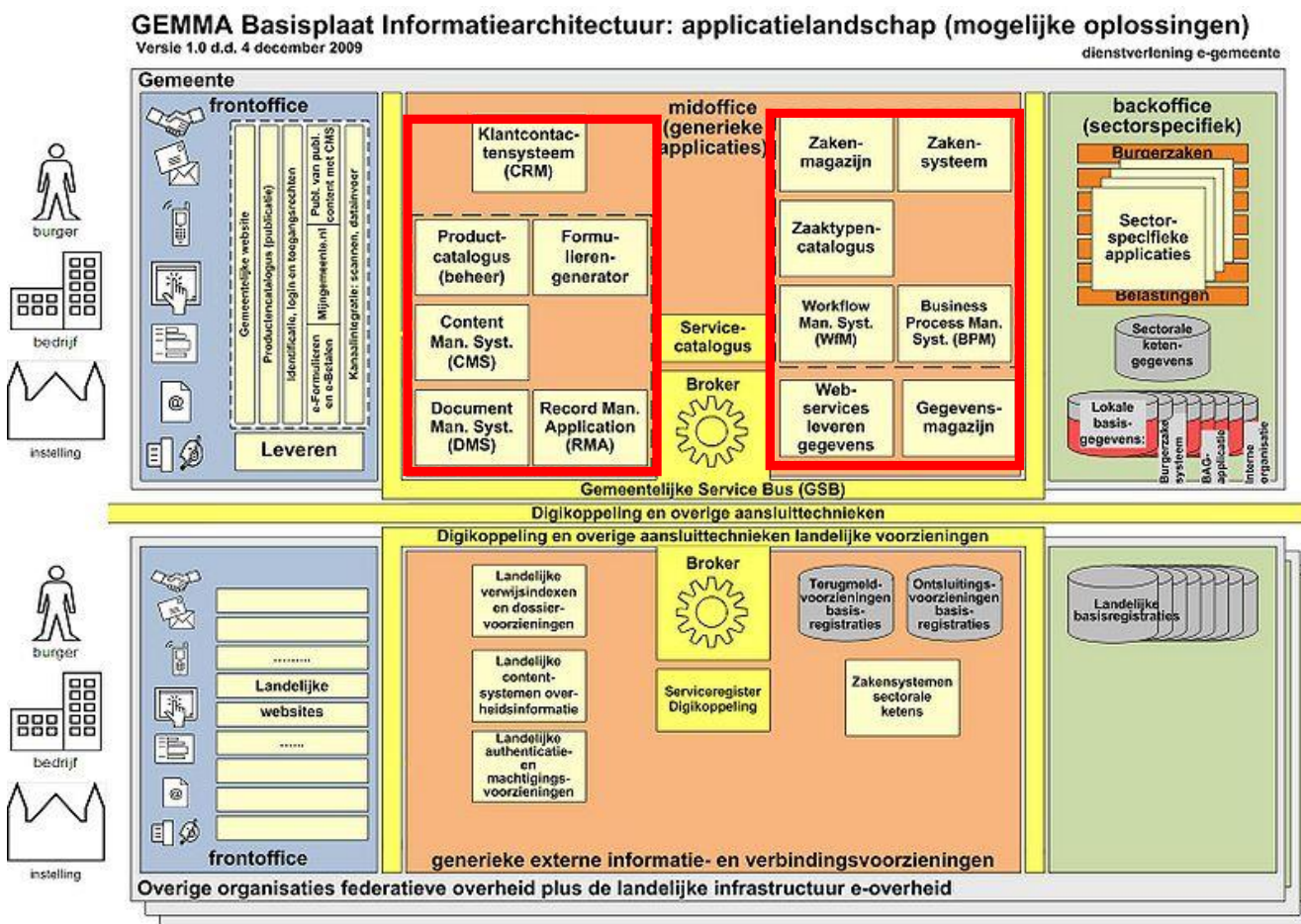
3.7.1. Software

De techniek (ICT) achter het projectportfolio digitale zaakgerichte dienstverlening richt zich vooral op het zaakstelsel. Ook de medewerkers relateren het digitaal en zaakgericht werken vooral aan het zaakstelsel. Dingen die al langer gewoon zijn worden niet direct herkend als digitaal werken, voorbeelden zijn email, GemWord, Key2Belastingen, MOR meldingen, WMO-Ned, SBA etc).

Voor deze evaluatie is naast het zaakstelsel ook naar aanspalende informatiesystemen gekeken en is ook de scanstraat van belang. De scanstraat wordt hier verder niet besproken. Hiervoor is in september 2016 een conceptnotitie evaluatie scanstraat opgesteld. In de evaluatie spreken we ook verder niet over werkplekken (vast of mobiel).

Over welke ICT componenten hebben we het dan wel?

- Zaakstelsel (Eerst GovUnited en later Greenvalley)
- DMS (Alfresco)
- CMS met eFormulieren en eDiensten (Greenvalley)
- Sjablonen generator (iWriter)



Deze systemen worden vanuit de organisatie gezamenlijk gezien als 'het zaaksysteem'. Vanuit de GEMMA architectuur plaat (1.0 versie) zijn dit de roodomcirkelde componenten. Daarnaast zijn er ook systemen waarin zaakgericht wordt gewerkt zoals WMO-Ned, Octopus (bezwaarschriften) en SBA (vergunningen).

De beleving over de beschikbaarheid van het systeem komt niet overeen met de werkelijkheid. Het systeem ligt er best wel regelmatig uit. De medewerkers die we gevraagd hebben geven echter aan dat het systeem er wel af en toe uit ligt, maar dat dit niet hinderlijk is. Dit heeft ook een relatie met het feit dat er voor veel mensen nog weinig werk in of vanuit het systeem plaatsvindt.

De opslagcapaciteit van het zaaksysteem (en DMS) begint krap te worden. Zeker gezien de komende ontwikkelingen is de huidige gecontracteerde opslagcapaciteit onvoldoende.

3.7.2. Functionaliteit

Een aantal onderwerpen zijn regelmatig genoemd tijdens de interviews. Het zoeken in het systeem is lastig doordat je vooral moet zoeken op zaaknummer. Het zoeken op adres of persoon is lastig. Dit laatste komt ook omdat personen en bedrijven meerdere keren in het zaaksysteem voorkomen.

De gebruiksvriendelijkheid laat te wensen over, men klaagt dat men veel moet klikken. Wat men ook mist (vooral de mensen die weinig met het systeem werken is de emailnotificatie. Maar ook het koppelen van e-mails aan een zaak is een gebruiksonvriendelijk gebeuren. Mails moeten eerst worden opgeslagen als een pdf en dan weer als document worden gekoppeld in het zaaksysteem. Dat kan veel makkelijker. Ook het opnieuw inloggen kan anders. Single sign on wordt ook door veel mensen als wens geroepen.

Dat systemen als SBA, Octopus en WMO-Ned niet zijn gekoppeld betekent dat er nu werkzaamheden dubbel worden uitgevoerd om het zaaksysteem ook te vullen of, in het geval van WMO-Ned, wordt het zaaksysteem niet gevuld met zaakinformatie en documenten. Voor een aantal van deze koppelingen geldt ook dat deze nog niet gerealiseerd kunnen worden doordat ontwikkelingen bij de leveranciers achterblijven.

Het zaaksysteem is ook nog niet gekoppeld met de minimaal benodigde basisregistraties zoals het Handelsregister en de BRP (voorheen GBA-V). Dat betekent dat men handmatig nieuwe bedrijven en personen (vooral buiten gemeentelijk maar ook vaak binnengemeentelijk) toevoegt. Dit resulteert in veel dubbele personen en bedrijven maar ook onjuiste gegevens in het zaaksysteem.

De inrichting van het zaaksysteem is gebaseerd op binnen het project gemaakte afspraken. Het is niet altijd bij iedereen duidelijk waarom het systeem zo is ingericht. Een organisatie brede keuze is bijvoorbeeld dat zaken niet door DIM op naam worden gezet maar aan een zaaktypegroep worden gekoppeld. Daarmee komen ze in beeld bij bepaalde groepen medewerkers. De medewerker heeft dan de verantwoordelijkheid om zaken te 'claimen' oftewel op zijn/haar naam te zetten. Hierover bestaan verschillende beelden. De ene vindt het ok dat dit op deze manier is ingericht een ander vindt het beter dat zaken direct op naam worden gezet.

3.8. Mensen (kennis, opleidingen, vaardigheden)

Over het algemeen is men wel op de hoogte van de begrippen digitaal en zaakgericht werken. Ze worden in relatie gebracht met papierloos werken, tijd en plaats onafhankelijk werken, inzicht en transparantie voor de organisatie en de klant in de zaken en werkzaamheden van de gemeente. De informatie zit niet meer in de hoofden van de mensen maar wordt georganiseerd rond één zaak, één dossier.

De kennis en vaardigheden rond het zaakstelsel kunnen beter. In het begin zijn er trainingen geweest, maar als er nu nieuwe medewerkers worden aangesteld krijgen ze geen training meer maar worden ze ingewerkt door een collega of superuser. Zij vertellen echter niet het 'waarom'. Ook is niet iedereen naar de trainingen geweest in het begin.

Een relatief grote groep van de geïnterviewde gaf aan dat ze weinig werk via het zaakstelsel aangeleverd krijgen. Dit is ook wel in lijn met de reactie dat voor velen hun werkzaamheden door de invoering van het zaakgericht werken niet of nauwelijks zijn veranderd. Maar er zijn ook medewerkers die er meer werk door hebben gekregen, vooral vaak door het dubbel vastleggen in hun 'oude' stelsel en in het nieuwe zaakstelsel. Het beeld hierover op teamleiders/management niveau is verschillend. De een zegt meer grip te hebben gekregen, voor een ander is er weinig veranderd. Het zaakgerichte werken heeft voor de een interne transparantie, betere beschikbaarheid van informatie, maar voor de ander juist veel onrust en meer werk opgeleverd. Het kan op veel punten nog beter, zaken kunnen efficiënter worden afgehandeld maar dat vereist discipline, wat weer een goede aansturing op in ieder het gebruik van het stelsel vereist. En dit laatste geldt voor alle lagen van de organisatie.

Over het algemeen weten de medewerkers prima waar ze met hun vragen over het zaakstelsel terecht kunnen. Vooral collega's, superusers en functioneel beheer worden genoemd. Een enkeling zegt nog dat ze het niet duidelijk vinden waar ze terecht moeten. Vooral de superusers schieten er als vraagbaak boven uit. Het is een belangrijke groep die gekoesterd moet worden. Zij moeten geholpen worden in hun rol van het uitdragen van het WAT maar ook het WAAROM!

Een ander aandachtspunt is het tempo van de verschillende ontwikkelingen. Sommige medewerkers kunnen de ICT ontwikkelingen niet bijbenen en zijn niet meer voldoende bekwaam.

Het afgelopen jaar zijn er door functioneel beheer meerdere trainingen en inloopsessies georganiseerd voor superusers, medewerkers en teamleiders.

4. Vooruitkijken

In onderstaand hoofdstuk een advies over hoe nu verder. Waar zou de komende jaren de focus op moeten liggen in welke volgorde en met welke middelen. De exacte planning is opgenomen in het iBeleid 2017-2020.

4.1. Wat?

Vanuit de iVisie 2017-2020, het iBeleid 2017-2020 en daarbinnen het focuspunt Interactie en participatie met inwoners en ondernemers worden een aantal zaken genoemd die in het kader hiervan opgepakt moeten worden. Deze zijn deels gebaseerd op het eerdere projectportfolio Digitaal en Zaakgericht Dienstverlening, maar vooral op de uitkomsten van deze evaluatie. Daarnaast worden in het hoofdstuk basisvoorwaarden van het iBeleid ook een aantal onderwerpen benoemd die randvoorwaardelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van digitaal en zaakgerichte dienstverlening.

Vanuit de evaluatie komen een flink aantal onderwerpen naar voren die opgepakt moeten gaan worden. In het kort komen deze neer op de organisatie van de aansturing van de projecten, draagvlak en communicatie, beheer, afspraken, gegevenskwaliteit en tenslotte ook de techniek en last but not least de doorontwikkeling van de digitale dienstverlening. Deze onderwerpen worden in de volgende paragrafen uitgewerkt door het Hoe uit te werken.

Hieronder werken we kort uit waarom we juist deze onderwerpen belangrijk vinden:

Digitale dienstverlening:

Zoals in de iVisie is terug te vinden wil Steenwijkerland nog flink doorontwikkelen op het gebied van de digitale dienstverlening. Voorbeelden zijn het beschikbaar stellen van nog meer e-formulieren. Voor de toekomst zien wij kansen als het gaat om de toepassing van digitale kanalen. Nieuwe ontwikkelingen maken het mogelijk persoonlijk contact te maken met onze inwoner, zonder dat hij veel reistijd nodig heeft.

Daarvoor is het nodig dat deze kanalen worden geïntegreerd. Aan de balie bieden we minimaal dezelfde informatie (en soms zelfs meer) als via de website of de telefoon. De informatie in ons antwoordportaal is hiervoor een belangrijke basis, maar ook de informatie uit het zaakstelsel en overige registraties. Daarnaast moeten we onze informatie kunnen ontsluiten zoals bijvoorbeeld via MijnOverheid.

Alle informatie relevant in de totstandkoming van producten en diensten dient digitaal in het zaakstelsel beschikbaar te worden gesteld en waar nodig gearhiveerd (desnoods door substitutie). Andere domeinen, zoals het sociaal domein, sluiten hun registratie aan op het zaakstelsel voor een continue bijhouding van gemeenschappelijke gegevens.

Aansturing project:

Er is op dit moment een gemis aan een overall aansturing van de projecten uit het projectportfolio en de later opgestarte projecten die een relatie hadden met dit projectportfolio. Het bewaken van de samenhang en afhankelijkheden is niet opgelost door het beleggen van het opdrachtgeverschap bij het MT. De rol van de informatiemanager in deze is er alleen één van advisering en heeft hiervoor onvoldoende doorzettingsmacht. Cruciale rollen hierin zijn de opdrachtgever, de senior gebruiker en de senior leverancier.

Draagvlak en communicatie:

Het draagvlak voor het gebruik van het zaakstelsel is te laag. Er wordt onvoldoende uitgelegd waarom het zaakstelsel gebruikt zou moeten worden. Ook wordt er weinig meer gecommuniceerd over de projecten uit het portfolio die nu nog draaien. Medewerkers willen graag op de hoogte gehouden worden over de vorderingen en wat de effecten zijn van de projecten. Als medewerkers horen dat de klanttevredenheid over de dienstverlening verhoogd wordt dan kan dat motiverend werken.

Beheer:

De ondersteuning door functioneel beheer is van groot belang. Er dient echter wel onderscheid gemaakt te worden tussen reguliere- en projectwerkzaamheden, dit om verwarring en verkeerde prioritering te voorkomen. Functioneel beheer zou samen met de superusers de doorontwikkeling van het zaakgericht werken kunnen oppakken omdat ze gezamenlijk de ogen en oren in de organisatie zijn.

Afspraken:

Er zijn nog allerlei afspraken te maken. Voorbeelden zijn op welke wijze er een digitale handtekening en door wie geplaatst kan worden, op welke wijze worden systemen ingezet voor het zaakgericht werken en afspraken over dienstverleningstermijnen. Maar ook een zakelijker benadering van het gebruik van het stelsel. Het is niet meer een kwestie van willen maar van moeten.

Gegevenskwaliteit:

De kwaliteit van de basisgegevens in de zaaksystemen zoals het Greenvalley stelsel en SBA (vergunningen) is onvoldoende. Personen en bedrijven komen in de systemen meerdere keren voor. Dit komt mede door ontbrekende koppelingen maar ook doordat er geen duidelijke en strakke afspraken zijn gemaakt over het gebruik van de gegevens uit onder andere de BRP (Basisregistratie Personen). Om toe te werken naar één klantbeeld in het klantportaal en naar juiste informatie in mijnGemeente of op MijnOverheid Lopende zaken mag een persoon maar één keer in het zaakstelsel voorkomen.

Functionaliteit:

Ten behoeve van het draagvlak en de gegevenskwaliteit zijn er nog een flink aantal maatregelen te nemen op het gebied van functionaliteit in de diverse onderdelen van het zaakstelsel. De gebruiksvriendelijkheid en het voorkomen van het handmatig of zelfs dubbel invoeren van gegevens helpen bij het verhogen van het acceptatieniveau en daarnaast ook meteen aan de gegevenskwaliteit. Om dit te realiseren zijn een aantal koppelingen met de basisregistraties noodzakelijk.

4.2. Hoe?

Welke projecten, activiteiten, randvoorwaarden en stappen zijn nodig om het wat te realiseren.

4.2.1. Project

Programmatische aansturing

Alle projecten die in het kader van digitale zaakgerichte dienstverlening (of daar annex mee zijn) worden opgestart onder de verantwoordelijkheid van één programmamanager. Ons voorstel zou zijn om al deze projecten onder één programma te 'hangen'. Het programma sluit het beste aan bij het focuspunt 'Interactie en participatie met inwoners en ondernemers' uit de iVisie 2017-2020. Ons voorstel is daarnaast om de projecten die vanuit de basisvoorwaarden voor de projecten uit dit focuspunt randvoorwaardelijk zijn, aan dit programma toe te voegen. In het informatiebeleidsplan krijgt dit een definitieve vorm.

Afstemming met de klant

Een verdere aanbeveling is om in het programma het contact met de klant van Steenwijkerland te intensiveren. Hierbij kan gedacht worden aan het monitoren van de klantvraag en daar het aanbod op afstemmen, maar ook samen met de klant en op basis van klantwensen optimaliseren van onze digitale dienstverlening. Vanaf nu zou eigenlijk bij elke stap die we zetten de vraag gesteld moeten worden: *'Heeft dit toegevoegde waarde voor de klant?'*

Plateaus en Projecten

Er staat nog flink wat op het verlanglijstje om uitgevoerd te worden. We stellen voor dit via de oorspronkelijke plateaus in te delen. We hebben in deze plateauplaning getracht aan te geven welke projecten volgens ons op welk plateau thuishoren.

Een aantal ontwikkelingen op het plateau digitaal loket zijn afhankelijk van het plateau basis op orde. Een voorbeelden is het realiseren van de diverse koppelingen, welke nodig zijn voor het doorontwikkelingen richting MijnOverheid Lopende Zaken. Ook zijn er projecten die parallel kunnen draaien, maar dit is uiteraard afhankelijk van de beschikbare middelen.

In de bijlage is weergegeven welke projecten afhankelijk van elkaar zijn en welke parallel kunnen draaien.

In onderstaande is een tabel opgenomen van de te starten projecten op de verschillende plateaus.

Plateaus	Projecten	Omschrijving
Basis op orde	Koppeling met basisregistraties	Het technisch koppelen met de GBA-V en het HR, maar daarbij hoort ook het opschonen van de gegevens in het zaaksysteem.
	Koppeling met andere zaaksystemen	SBA WMO-Ned Octopus
	Optimalisatie zaakgericht werken	<p>Het zaaksysteem gaan we verbeteren met de volgende functionaliteit:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Emailnotificatie 2. Zoekfunctie 3. Gebruiksvriendelijkheid 4. Single sign-on 5. Eenvoudig toevoegen van mails (email connector) 6. Managementinformatie 7. Zelf zaken aanmaken 8. Optimalisatie inrichting zaken <p>Voor de verdere optimalisatie van het zaakgericht werken zijn nog de volgende zaken nodig:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opfriscursus medewerkers - draagvlak en communicatie - afspraken over zaakgericht werken - monitoren en sturen - functioneel beheer - eigenaarschap applicaties - communicatie
	Klantcontactstelsysteem	Binnen het klantportaal van Greenvalley zijn ook mogelijkheden voor een klantcontactstelsysteem. Hierdoor wordt het mogelijk om een integraal klantbeeld te ontwikkelen wat bijzonder handig is voor de medewerker van het KCC.
	Digitale vaardigheden	Elke medewerker moet op een efficiënte en effectieve wijze met zijn/haar ict-gereedschap om kunnen gaan. Van de medewerker mag een voor zijn/haar functie passende digivaardigheid worden verwacht.
	Opslag DMS	Door de toename van de benodigde opslagcapaciteit voor het zaaksysteem en het gekoppelde Document Management Systeem (Alfresco) moet er gekeken worden of de huidige oplossing (opslag in de cloud bij Greenvalley) voldoende toekomstbestendig is en past

		binnen de uitgangspunten van Steenwijkerland. Vooral met de digitalisering van de bouwvergunningen maar ook als de applicaties zoals SBA, WMO-Ned en Octopus 'hun' documenten ook in het DMS gaan opslaan dan neemt de behoefte aan opslagcapaciteit zeer snel toe. Hier moet op korte termijn geanticipeerd worden.
	Beheer	Het functioneel beheer en het gegevensbeheer van de systemen die we gebruik voor het zaakgericht werken wordt onder de loep genomen en waar nodig een verbeteringslag doorgevoerd.
Digitaal loket	Verbetering website	Het webteam beschikt over jaren aan informatie waar onze internetbezoekers voor komen, dit gebruiken we nu specifiek voor de website. Hier is voor onze hele organisatie nog veel meer winst uit te halen. Met behulp van deze uitgebreide gegevens is een goed en compleet beeld te vormen van de behoeften die onze inwoners hebben t.o.v. onze inzet van digitale middelen. Met het winst halen uit rapportages doelen we bijvoorbeeld op een contentkalender (pro-actief aanbieden van informatie op tijdstippen waarvan we weten dat veel mensen deze informatie relevant vinden en opzoeken, bijvoorbeeld het maaien in de zomer, gladheidsbestrijding in de winter, belastingaanslagen etc...).
	MijnOverheid Lopende Zaken	Informatie uit het zaakstelsel aanbieden op MijnOverheid Lopende Zaken
	MijnOverheid Berichtenbox	Berichtgeving aan onze klanten via de Berichtenbox aanbieden
	eFormulieren / eDiensten	Uitbreiden/optimaliseren van de eFormulieren en eDiensten op onze website.
	Doorontwikkeling MOR (vb. meldingen via kaart)	Onder andere het tonen en doen van een melding via een 'kaartje' of via een app.
	MijnGemeente	Verschillen uitzoeken tussen MijnGemeente en MijnOverheid Lopende Zaken/Berichtenbox
Efficiënt werken	Digitale processen/zaak optimalisatie	Met vereenvoudigde processen (LEAN) en met meer handelingsruimte voor medewerkers kunnen onze processen mede door de inzet van informatiesystemen eenvoudiger worden.
	Digitale handtekening	Beleid: waar is een digitale Handtekening nodig? (intern en extern) Welke hulpmiddelen gaan we hiervoor inzetten? Digid / eHerkenning ? Digitale handtekening/waarmerk op tekeningen e.d.

	Substitutie	De doelstelling van dit project is om alle papieren bescheiden te vervangen door een archiefwaardige digitale vorm.
	Digitaal vergaderen	Project vergaderApp (iBABS) en BIS/Ultima
	Projectdossiers	De test met Alfresco Share evalueren en een project opstarten om tot een definitieve oplossing te komen.
	Informatie delen via de kaart	Een voorbeeld is het MOR proces, maar er is binnen Steenwijkerland veel (open) data beschikbaar die we via de kaart zouden kunnen delen met onze burger.
In control	Managementinformatie/dashboard	Voor een goede bedrijfsvoering is het een 'must' om snel toegang te hebben tot bedrijfsgegevens/informatie om snel beslissingen te kunnen nemen op basis van de juiste gegevens. De doelstelling hiervan is, om middels het ontwikkelen van management rapportages en 'Dashboards' voor de bedrijfsvoering relevante business informatie te ontsluiten.
	Normen en streeftijden	Het zaakstelsel is ingericht op basis van de wettelijke AWB termijnen als het gaat om de afhandeltermijnen van zaken. We willen normen en streeftijden gaan opstellen en hiermee ook het zaakstelsel gaan inrichten. Op deze wijze kan er worden gemonitord gestuurd op deze normen en streeftijden.

4.2.2. Draagvlak / Communicatie

Ten behoeve van het draagvlak is het van belang dat hetgeen we gaan doen in deze projecten goed aansluit bij onze visie op dienstverlening en op de vraag van de klant. Daarmee kunnen we aan de medewerkers het 'Waarom' goed uitleggen.

Vanuit het MT/teamleiders maar vooral vanuit de procesregisseurs moet uitgedragen worden dat het digitale en het zaakgerichte geen keuze meer is maar een feit. Iedere medewerker krijgt er in zijn proces mee te maken en zal gebruik moeten gaan maken van de gereedschappen die de gemeentelijke organisatie aanreikt, zoals het zaakstelsel of de andere ICT-middelen.

Hiervoor is het vooral nodig dat de procesregisseurs nog meer bij deze onderwerpen worden betrokken. Ze moeten worden geholpen in het overdragen van het nut en de noodzaak van DZD. Zij moeten ook in staat gesteld worden om veel strakker aan te sturen op het gebruik van de 'gereedschappen'. Om te kunnen sturen op tijdslijnen en servicelevels moeten deze gemonitord kunnen worden door de procesregisseurs. Hiervoor is functionaliteit aanwezig binnen de systemen.

4.2.3. Kennis/Vaardigheden

Om te beginnen zou er voor iedereen die het zaakstelsel van Greenvalley gebruikt een opfriscursus georganiseerd moeten worden. Dit zou verplicht moeten zijn. Daarnaast moet elke nieuwe medewerker in zijn inwerkprogramma een cursus voor het zaakgericht werken aangeboden krijgen en ook verplicht volgen. Hierop moet de procesregisseur toezien.

Dit geldt trouwens ook meer algemeen voor alle applicaties die de medewerker tot zijn beschikking krijgt. Elke medewerker moet op een efficiënte en effectieve wijze met zijn/haar ict-gereedschap om kunnen gaan. Van de medewerker mag een voor zijn/haar functie passende digivaardigheid worden verwacht. De procesregisseur zou dit moeten faciliteren.

Met een cursus of training begint het pas. Door met de systemen te werken komen de vragen en opmerkingen. Hiervoor zijn de superusers opgesteld. Deze moeten nog beter toegerust worden dan nu het geval is. De regelmatige overleggen moeten nog beter gebruikt worden voor kennisoverdracht maar ook om input voor verbeteringen voor de applicaties op te halen door de functioneel beheerders.

Procesregisseurs moeten een op hun rol toegepaste training krijgen zodat ze in staat zijn om te kunnen monitoren en sturen op afhandeltermijnen en werkvoorraad.

4.2.4. ICT voorzieningen/functionaliiteit

Vanuit het oogpunt ICT voorzieningen en functionaliiteit zijn er een aantal zaken die vanuit de evaluatie bezien, opgepakt zouden moeten worden.

Werkplek -> verbinding leggen met werkplek 2.0

Medewerkers willen voldoende (technische) ondersteuning/voorzieningen om flexibel te kunnen werken. Dit betekent o.a. dat medewerkers ook thuis kunnen werken, maar ook flexplekken. Vanuit digitale zaakgerichte dienstverlening zal er geen initiatief worden ondernomen om hier aan bij te dragen. Er is een project werkplek 2.0 gestart waar hier invulling aan wordt gegeven.

Zaakafhandeling

Voor het inzichtelijk maken van de informatie die wij als overheid over de inwoners en bedrijven in bezit hebben wordt MijnOverheid het belangrijkste kanaal. Door via de Berichtenbox en Lopende Zaken met onze 'klant' te gaan communiceren kunnen we onze informatie-uitwisseling met de klant efficiënter maken en meer transparantie bieden.

Voor het werken met het zaakstelsel zijn er nog verbeteringen mogelijk aan de kant van de inrichting van het systemen. Kan een medewerker straks misschien zelf zaken aanmaken, maar ook het inrichten van het systeem vanuit het oogpunt van de klant bekeken en niet vanuit ons interne proces.

Werking zaakstelsel

Om de werking van het zaakstelsel maar ook het werken met het zaakstelsel te optimaliseren zijn er nog een aantal technische verbeteringen mogelijk. Een volledige lijst hiervan is in hoofdstuk **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** terug te vinden.

Projecten

Het zaakstelsel is niet geschikt om een projectadministratie te voeren. Om ook terugvindbaarheid en de archivering van projectdocumenten te waarborgen is een projectomgeving noodzakelijk. Er is een veelbelovende proef met Alfresco Share gedaan. Er zal een project gedraaid worden om te kijken welke oplossing het best bij de eisen van de gemeente Steenwijkerland passen.

Vindbaar maken van informatie ook op 'kaartje'

Vooral het MOR proces is gebaat bij informatie via de kaart. Het tonen van reeds eerder gedane meldingen op een kaartje, zodat de melder kan zien of de melding al eerder gedaan is, is een reeds lang gekoesterde wens. Hiervoor is het nodig aan steeds meer gegevens ook de geo-component toe te voegen.

Koppelingen

Om efficiënter te werken maar vooral om fouten te voorkomen zijn de koppelingen met de basisregistraties (GBA-V en HR) een must.

Om een volledig klantbeeld in een klantsysteem maar ook op MijnOverheid Lopende zaken te kunnen bieden moeten er ook koppelingen gerealiseerd worden met andere 'zaakssystemen' zoals Octopus, WMO-Ned en SBA.

KCC ondersteuning

Om een goed beeld te krijgen van de dienstverlening van het KCC is klantregistratie een goed hulpmiddel. Dit moet snel en gebruiksvriendelijk werken. Hiervoor is het nodig om te kijken welke functionaliteit het zaakstelsel biedt en op welke wijze we hiervan gebruik willen maken. Maar om te beginnen is het nodig inzicht te krijgen in het 'WAAROM' van de klantregistratie zodat we weten 'WAT' we willen registreren.

Om de dienstverlening aan de telefoon en via de balie te verbeteren is een integraal klantbeeld van groot belang. Nu moeten medewerkers diverse systemen raadplegen om informatie bij elkaar te sprokkelen.

Ontwikkelingen

Uit de interviews zijn ook een aantal ontwikkelingen genoemd die wat verder van het onderwerp Digitaal Zaakgerichte Dienstverlening afstaan, zoals Social media, het gebruik van apps voor de burger en open data. Deze onderwerpen krijgen een plekje in het iBeleid van de gemeente.

Opslag

Door de toename van de benodigde opslagcapaciteit voor het zaakstelsel en het gekoppelde Document Management Systeem (Alfresco) moet er gekeken worden of de huidige oplossing (opslag in de cloud bij Greenvalley) voldoende toekomstbestendig is en past binnen de uitgangspunten van Steenwijkerland. Vooral met de digitalisering van de bouwvergunningen maar ook als de applicaties zoals SBA, WMO-Ned en Octopus 'hun' documenten ook in het DMS gaan opslaan dan neemt de behoefte aan opslagcapaciteit zeer snel toe. Hier moet op korte termijn geanticipeerd worden.

4.2.5. Processen en afspraken

Processen

Zeker de processen die relevant zijn voor de digitale zaakgerichte dienstverlening moeten door de LEAN-molen worden gehaald. Elke stap in elk proces zou waard toevoegend voor de klant moeten zijn, zo niet dan moeten we kunnen uitleggen waarom we die stap dan toch uitvoeren.

Van de processen (zaaktypen) moet ook worden vastgesteld binnen welke termijn we reageren en met een antwoord komen. Door met de inwoner en ondernemer in gesprek te gaan kunnen we achterhalen hoe deze termijnen zouden moeten zijn.

Tot slot moeten we per zaaktype gaan bepalen welke informatie we via mijnGemeente of via MijnOverheid Lopende zaken gaan delen.

Afspraken

Het is van belang dat elke medewerker eenduidig met de beschikbaar gestelde systemen werkt. Hiervoor moeten duidelijke afspraken gemaakt worden en hier hebben functioneel beheerders en superusers een belangrijke ondersteunende rol in. Daarnaast zal de procesregisseur hier sturend in moeten optreden.

Een belangrijk onderwerp is het invoeren van nieuwe gegevens in het systeem. Hierbij is het verplicht gebruik te maken van de informatie uit de BRP, de BAG en het Handelsregister (HR).

Monitoren en sturen

Om te kunnen monitoren of we voldoen aan onze afspraken met onze klanten is het noodzakelijk dat de procesregisseurs inzicht krijgen in de afhandeling van zaken. Worden termijnen gehaald, blijven er geen zaken liggen etc. Hierop zullen de procesregisseurs strakker moeten gaan sturen en hiervoor is het nodig dat de zaaksystemen de benodigde informatie (managementinformatie) bieden.

4.2.6. Beheer

Het functioneel beheer van het zaakstelsel richt zich nu vooral op de functionaliteit. Het beheer van gegevens binnen het zaakstelsel moet vanaf nu worden opgepakt. Dit begint met het opschonen van dubbele of foutieve persoonsgegevens en bedrijfsgegevens en feitelijk daarmee ook de introductie van de rol van gegevensbeheerder.

Het WAC (de wijzigingsadviescommissie voor het zaakstelsel) wordt nu geleid door de projectleider van Digipost en eFormulieren. Verstandiger is om hiervoor een proceseigenaar van het proces zaakgericht werken aan te wijzen.

Op basis van de huidige manier van werken; de toekomstige ontwikkelingen (projecten) moet er een nieuwe inschatting worden gemaakt voor het benodigde aantal fte's op functioneel beheer. Eventueel tijdelijk extra inhuren om ondersteuning voor de projecten te bieden en het regulier beheer doorgang te laten vinden.

4.2.7. Eigenaarschap applicaties

Een belangrijk punt is ook het eigenaarschap (senior gebruiker) van het 'zaaksysteem'. We onderkennen dat **HET** zaaksysteem niet bestaat. Het is een samenstel van een aantal onderdelen zoals DMS, Zaaksysteem, zakenmagazijn, e-formulieren/e-diensten, klantportaal etc. Veel van deze onderdelen dienen processen van de hele organisatie. Eén eigenaar van deze onderdelen is dus niet aan te wijzen. Per onderdeel is dit wel te realiseren, zodat er in de beheerfase iemand de knoop doorhakt over wijzigingen etc. Het eigenaarschap van het DMS is beter te beleggen bij DIM dan bij dienstverlening en het tegenovergestelde geldt voor de e-formulieren en e-diensten.

4.3. Wanneer

Het nieuwe programma strekt zich uit over de komende jaren. De projecten zullen rekening houdend met onderlinge afhankelijkheden en de ambitie (verwoord in het iBeleid 2017-2020) van Steenwijkerland geprioriteerd en ingepland worden in de aan dit iBeleid gekoppelde projectportfolio.

4.4. Waarmee (€'s)

Niet alleen inrichting maar ook herstelkosten (gegevens op orde krijgen o.a.)

Plateaus	Projecten	Kosten		
		Voorbereiding	Investering	Jaarlijks
Basis op orde	Koppeling met basisregistraties	€ 10.000	€ 30.000	€ 4.500
	Koppeling met andere zaaksystemen	€ 5.000	€ 75.000	€ 15.000
	Optimalisatie zaakstelsysteem		€ 20.000	€ 3.000
	Klantcontactstelsysteem		€ 10.000	€ 1.500
	Digitale vaardigheden		€ 25.000	€ 5.000
	Opslag DMS		€ 1.000	€ 25.000
	Beheer			
Digitaal loket	Verbetering website		€ 10.000	
	MijnOverheid Lopende Zaken		€ 20.000	€ 3.000
	MijnOverheid Berichtenbox		€ 20.000	€ 3.000
	eFormulieren / eDiensten		€ 5.000	
	Doorontwikkeling MOR (vb. meldingen via kaart)		€ 10.000	€ 1.500
	MijnGemeente		€ 5.000	
Efficiënt werken	Digitale processen/zaak optimalisatie			
	Digitale handtekening		€ 10.000	€ 1.500
	Substitutie			
	Digitaal vergaderen		€ 10.000	€ 1.500
	Projectdossiers		€ 10.000	€ 1.000
	Informatie delen via de kaart		€ 20.000	€ 5.000
In control	Managementinformatie/dashboard	€ 10.000	€ 50.000	€ 10.000
	Normen en streeftijden		€ 1.000	
Totaal		€ 25.000	€ 332.000	€ 80.500

4.5. Communicatie

Een belangrijk aandachtspunt in het te starten programma is de communicatie. MT/ teamleiders maar vooral de procesregisseurs en medewerkers hebben daar zelf een grote rol in, maar moeten hierin geholpen worden.

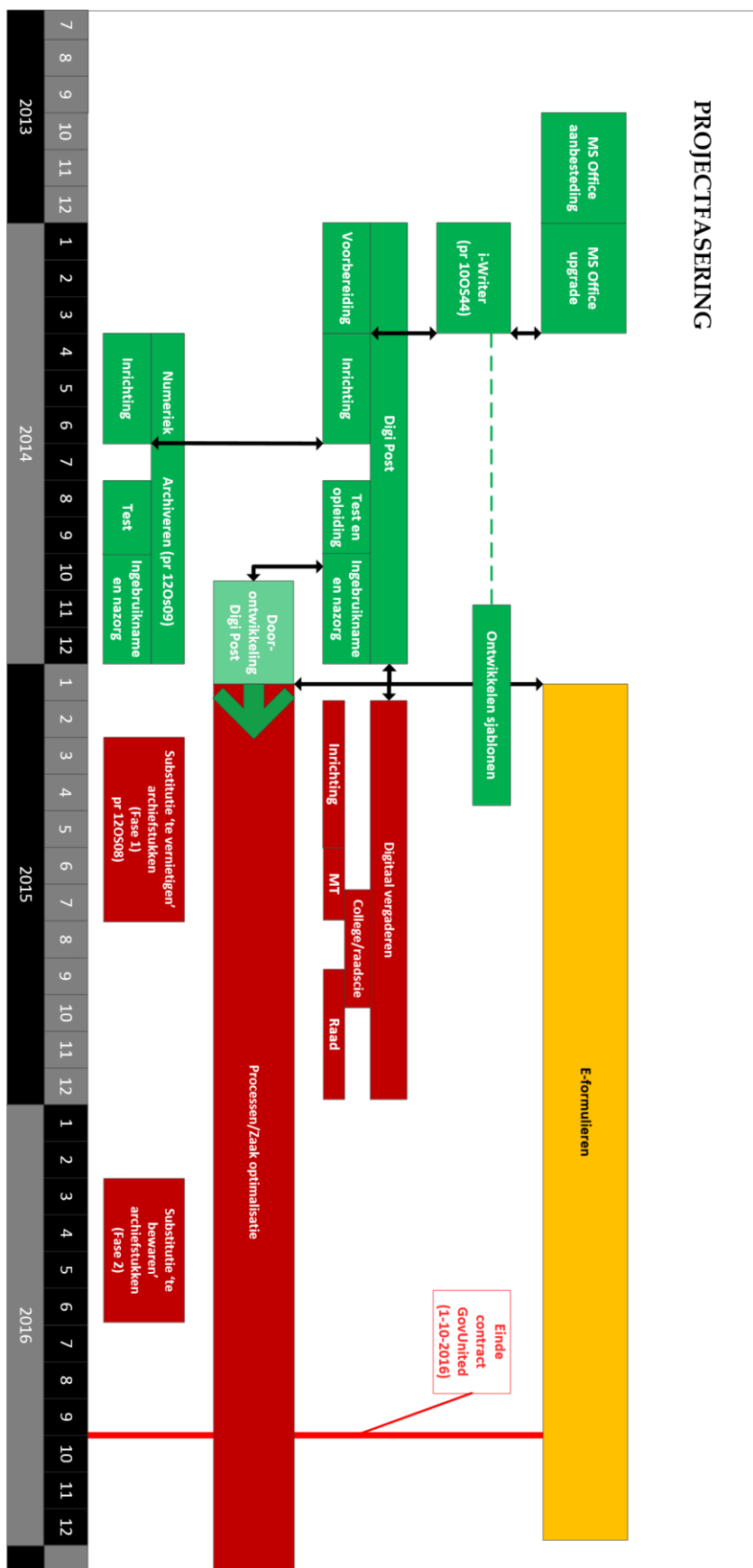
Wij zien vooral een belangrijke rol voor de procesregisseurs. Als de procesregisseurs achter deze ontwikkelingen staan en voldoende kennis en informatie hebben zijn zij in staat hun team op de juiste wijze op dit onderwerp te begeleiden.

Snelbinder heeft hier een belangrijke rol in, maar niet de enige. Andere communicatiemiddelen die ingezet kunnen worden zijn een aparte (papieren) nieuwsbrief, (opfris-)trainingen, inloopsessie met kroket, teambijeenkomsten, meedoen met de ontwikkelingen, meedenken, afdelingsoverleggen of separate bijeenkomsten. Het zou een mix moeten zijn van deze communicatiemiddelen.

5. Bijlage 1: Geïnterviewde personen

Teamleider OWIB
Secretariaat REO
Medewerker REOOW
Teamleider OSBAD
Teamleider OSIV
Medewerker KCC
Medewerker OSOOV
Medewerker communicatie
Projectleider OWIB
Medewerker OWIB bouwkunde
Medewerker OWBB
Medewerker OWSB
Teamleider KCC
Teamleider IOTH
Coördinator KCC
Medewerker KCC
Medewerker IOTH
Teamleider MOBU
Medewerker MOBU
Medewerker MO
Gemeente secretaris
Afdelingsmanager OS
Afdelingsmanager IO
Afdelingsmanager OW
Afdelingsmanager REO

6. Bijlage 2: Originële planning projectportfolio



7. Bijlage 3: Afhankelijkheden projecten

