

# **DE IMPACT VAN I-TEAMS**

Evaluatie van het programma EGEM i-teams

Den Haag, 29 november 2010

# COLOFON

Projectnummer: 26287

Auteurs: Hein van Duivenboden  
Maarten Sinnema  
Yorick van den Berg

B&A Consulting bv  
Prinses Margrietplantsoen 87  
Postbus 829  
2501 CV Den Haag

t 070 - 3029500

f 070 - 3029501

e-mail: [info@bagroep.nl](mailto:info@bagroep.nl)

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

# INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>Managementsamenvatting</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
2.1	Aanleiding	11
2.2	Onderzoeksvragen	12
2.3	Onderzoeksverantwoording	13
2.3.1	Veronderstellingen als vertrekpunt van de meting	13
2.3.2	Gebruikte bronnen	15
2.3.3	De stappen in het onderzoek	15
2.4	Leeswijzer	17
<b>3</b>	<b>De organisatie en werking van i-teams</b>	<b>19</b>
3.1	De strategie	19
3.2	Het productieproces	20
3.3	De ondersteuning vanuit het programmateam	21
3.4	Facts and figures ondersteuning door i-teams	21
<b>4</b>	<b>Bevindingen cruciale onderdelen</b>	<b>25</b>
4.1	Inleiding	25
4.2	De gekozen strategie	25
4.2.1	Commitment van de ambtelijke top	26
4.2.2	Bestuurlijke accordering	27
4.2.3	Ondersteuning van een kundig iemand	27
4.2.4	Sturing op gestandaardiseerde output	28
4.2.5	Een eigen plan	28
4.3	De stappen in de ondersteuning	30
4.3.1	Intake en propositievoorstel	31
4.3.2	Realisatieplan	32
4.4	De programmaorganisatie	33
4.4.1	Certificering	34
4.4.2	Combinatie regie- en e-adviseur	35
4.4.3	Programmateam	36
4.4.4	Uniform werken	36
4.5	Deelconclusies	37
<b>5</b>	<b>Bevindingen impact</b>	<b>41</b>
5.1	Inleiding	41
5.2	Bewustzijn dat het moet en inzicht in wat er moet	41
5.2.1	Bewustwording en inzicht	42
5.2.2	Van inzicht naar uitzicht	43

5.3	Van uitzicht naar doen!	44
5.4	De verwachtingen waargemaakt?	46
5.5	Deelconclusies	48
<b>6</b>	<b>Bevindingen onomkeerbare impuls</b>	<b>51</b>
6.1	Inleiding	51
6.2	De impuls	51
6.2.1	Is sprake van een impuls?	51
6.2.2	Waaruit heeft de impuls in hoofdzaak uit bestaan?	53
6.3	De onomkeerbaarheid	54
6.3.1	Positieve signalen ...	54
6.3.2	...maar ook zorgen	54
6.4	Leerpunten	54
6.5	Deelconclusie	56
<b>7</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>57</b>
7.1	Inleiding	57
7.2	Vragen en antwoorden in kort bestek	57
7.3	Cruciale onderdelen van de aanpak	59
7.4	Impact i-teams: vooral bewustzijn en inzicht in wat er moet gebeuren	60
7.5	Onomkeerbaarheid van de impuls is niet gegarandeerd	61
7.6	Aanbevelingen	61
	<b>Bijlage 1: Gespreksprotocollen diepte-interviews</b>	<b>63</b>
	<b>Bijlage 2: Deelnemers interviews en World Café</b>	<b>67</b>
	<b>Bijlage 3: Vragenlijsten webenquête</b>	<b>69</b>
	<b>Bijlage 4: Geraadpleegde literatuur en documentatie</b>	<b>79</b>
	<b>Bijlage 5: Dossieronderzoek</b>	<b>81</b>

# 1

## MANAGEMENTSAMENVATTING

### **Aanleiding**

De instrumenten van de elektronische overheid worden ontwikkeld met het oog op betere dienstverlening, minder administratieve lasten, meer transparantie en grotere doelmatigheid. BZK, IPO, VNG en UvW hebben de weg daar naar toe gemarkeerd in de Bestuurlijke Verklaring '*Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid!*' van 18 april 2006. Aan gemeenten, provincies en waterschappen werd voor de Bestuurlijke Verklaring al hiertoe ondersteuning geboden door de programma's EGEM, eProvincies en de uitvoeringsorganisatie het Waterschapshuis. In de Uitvoeringsagenda werd echter geconstateerd dat die ondersteuning nog onvoldoende was. Gemeenten, provincies en waterschappen gaven aan dat de vele initiatieven op het gebied van de eOverheid op zichzelf wel relevant zijn, maar dat de grote hoeveelheid ervan leidt tot stagnatie in de realisatie.

### **De veranderaanpak van i-teams**

De veranderaanpak van i-teams moest gemeenten, provincies en waterschappen helpen snel inzicht te krijgen in de impact van en de samenhang tussen de verschillende eOverheidsonderdelen, met als resultaat: een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan. Met het realisatieplan kon de implementatie van de verschillende eOverheidsinstrumenten worden geborgd op een wijze die aansloot bij het specifieke ontwikkelingsstadium van de eigen organisatie.

De ondersteuning vanuit i-teams omvatte het beschikbaar stellen van relevante documenten via een Kenniscentrum, een intake en een voorstel voor de invoeringsaanpak (een 'propositie') door een zogenaamde regieadviseur, en de mogelijkheid om gecertificeerde externe adviseurs in te zetten die helpen bij het opstellen van realisatie- of bouwplannen om de invoering gestalte te geven. Met het realisatieplan eindigde de betrokkenheid van de door i-teams gefaciliteerde adviseur; de implementatie zelf is een verantwoordelijkheid van het (gemeente)bestuur.

### **Evaluatie**

Het i-teams programma is per 31 december 2009 beëindigd, na een looptijd van drie en een half jaar. Het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties heeft daarom een evaluatie laten uitvoeren om inzicht te krijgen in de effecten van het programma. I-teams heeft zich tijdens de looptijd van het programma ontwikkeld tot een organisatie die middels een samenspel van regieadviseurs, e-adviseurs, eOverheid programma's, gemeenten, provincies, waterschappen en een programmabureau de uitvoering van de eOverheid een onomkeerbare impuls wilde geven.

*De richtinggevende vraag voor de evaluatie is dan ook of de aanpak van en advisering door i-teams gemeenten, provincies en waterschappen in staat hebben gesteld die onomkeerbare impuls te realiseren, waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid.*

Daarbij gelden de volgende deelvragen:

1. 'Hebben de i-teams samenhang aangebracht in de informatie en ontwikkelingen binnen de eOverheid richting gemeenten, provincies en waterschappen?
2. Draagt het hebben van een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan bij aan de daadwerkelijke implementatie van het realisatieplan? Zo nee, welke weg zou dan wel werken?
3. Welke onderdelen waren cruciaal (wel/niet succesvol) in de aanpak van i-teams voor de onomkeerbare impuls of was het concept niet goed en wat was er dan niet goed?
4. Kunnen op basis van het functioneren van de i-teams uitspraken gedaan worden over de impact van de i-teams op de realisatie van de eOverheid binnen een gemeente?'

#### **Conclusies per onderzoeksvraag**

*Hebben de i-teams samenhang aangebracht in de informatie en ontwikkelingen binnen de eOverheid richting gemeenten, provincies en waterschappen?*

Ja, **door de aanpak van i-teams is bij de diverse overheden meer inzicht gekomen in de samenhang**. Daarbij heeft vooral de beschikbaar gestelde e-adviseur (bij gemeenten; bij provincies c.q. waterschappen betrof dit de gezamenlijke regieadviseur), mede aan de hand van door het programmateam van EGEM i-teams ontwikkelde instrumenten, geholpen samenhang aan te brengen in de verschillende onderdelen.

*Draagt het hebben van een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan bij aan de daadwerkelijke implementatie van het realisatieplan? Zo nee, welke weg zou dan wel werken?*

Ja, vooral omdat de bestuurlijke accordering heeft geholpen om de eOverheidsvoorzieningen **minder als pure bedrijfsvoeringsprojecten** te beschouwen door ze een plek op de beleidsagenda te geven én omdat zij ertoe heeft geleid **middelen en capaciteit vrij te maken** voor de implementatie. Maar: inmiddels staan de reserveringen voor deze middelen en capaciteit bij tal van gemeenten onder druk, vanwege het actuele bezuinigingsvraagstuk.

*Welke onderdelen waren cruciaal (wel/niet succesvol) in de aanpak van i-teams voor de onomkeerbare impuls of was het concept niet goed en wat was er dan niet goed?*

Cruciale elementen voor het succes van **de aanpak van i-teams** zijn:

- a. De vooraf bedachte strategie van **het organiseren van topambtelijke commitment** door de inzet van (ambtelijk zeer seniore) regieadviseurs in de intakefase;
- b. het beschikbaar stellen van **persoonsgebonden deskundigheid** (in plaats van alleen instructies of middelen) met een kwalitatieve borging door middel van certificering;

- c. **het aansturen op vaststelling van een realisatieplan** waarbij (door het programmateam) ruimte is gelaten voor aansluiting op de organisatiespecifieke context maar dat tegelijkertijd uitdaagt tot het aanbrengen van meer samenhang tussen projecten en/of programma's en de basis legt voor politiek-bestuurlijke verankering. Het realisatieplan is de meest gewaardeerde stap in de ondersteuning geweest, zo blijkt uit de bevindingen.

Als minder cruciale en/of minder succesvolle elementen van de aanpak is met name gewezen op het propositievoorstel. **Het propositievoorstel kende te weinig maatwerk** door een te rigide format, maar zette evenwel aan het denken. Daarnaast was er sprake van een soms matige afstemming tussen i-teams en de afzonderlijke eOverheidsprogramma's.

Cruciale elementen in de **organisatie (het programma) van de i-teams** zijn:

- a. **De mix van mensen** van het Rijk (i-teams programma), de markt (adviseurs) en het uitvoeringsniveau met gemeenten, provincies en waterschappen.
- b. **De certificering van de e-adviseurs** kan als meest cruciale en gewaardeerde onderdeel worden gekwalificeerd.
- c. Het feit dat **niet een precieze aanpak** was uitgewerkt ('building the plane while flying it') en dat is gewerkt met outputdoelstellingen en de combinatie regie- en e-adviseur krijgen ruime voldoendes.

De (weliswaar noodzakelijke) standaardisatie, de ondersteuning door het landelijk programmateam en de wisselwerking tussen i-teams en de verschillende eOverheidsbouwstenen zijn met minder enthousiasme begroet. Overigens is er bij veel van de adviseurs en regisseurs wel enthousiasme over de flexibiliteit en reactiesnelheid van het programmateam - de gedachte is dat de aanpak op onderdelen zo nieuw was, dat het programmateam bewust en terecht ruimte liet voor aanpassing van de aanpak op onderdelen op basis van de eerste praktijkervaringen die i-teams opdeden in de gemeentelijke praktijk.

*Kunnen op basis van het functioneren van de i-teams uitspraken gedaan worden over de impact van de i-teams op de realisatie van de eOverheid binnen een gemeente?*

Ja, op hoofdlijnen kan worden gesteld dat de inzet van i-teams heeft geleid tot het **besef dat implementatie van de eOverheidsvoorzieningen noodzakelijk** is, dat er daartoe inhoudelijk en organisatorisch samenhang en verandering c.q. **doorontwikkeling nodig is** én dat **implementatie meer vergt** - ook van de eigen organisatie - dan vooraf verwacht. Wat dat laatste betreft: praktische hulp is zeer op prijs gesteld maar is - hoewel dit formeel niet is aangeboden - minder gegeven dan waar men vanuit is gegaan.

*De richtinggevende vraag voor de evaluatie is dan ook of de aanpak van en advisering door i-teams gemeenten, provincies en waterschappen in staat hebben gesteld die onomkeerbare impuls te realiseren, waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid.*

**Ja, er is een impuls gerealiseerd** waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid. **De onomkeerbaarheid van deze impuls is echter niet gegarandeerd.** De vraag is of er voldoende kwaliteit kan worden gewaarborgd bij de overheden om met behulp van programmatisch en projectmatig werken de verdere invoering van de elektronische overheid te realiseren. De mate waarin vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Rijk, lagere overheden en leveranciers de verdere gezamenlijke ontwikkeling van de onderdelen van de eOverheid wordt vormgegeven, zal hierbij een belangrijke, zo niet cruciale rol spelen.

### **Aanbevelingen**

Het programma i-teams heeft enkele innovatieve, wellicht ook unieke elementen in zich die voor de vertaling van rijksbeleid naar regionale en lokale **implementatie de moeite waard zijn om herhaalde toepassing te overwegen.**

Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat i-teams niet de gedroomde onomkeerbaarheid van de impuls hebben kunnen garanderen. Er zijn substantiële en noodzakelijke stappen gezet, maar dat zijn nog geen voldoende stappen om daadwerkelijk een succesvolle implementatie van de eOverheid bij gemeenten, provincies en waterschappen te garanderen. Voor een deel heeft dat te maken met een complexiteit van het onderwerp en de volgorde der dingen die complexe interorganisatorische informatiseringsprocessen kenmerken. Voor een ander deel biedt deze evaluatie ook zicht op onderdelen van de aanpak die beter kunnen. Deze leiden tot de volgende aanbevelingen:

1. Organiseer **op tactisch niveau**, tussen rijksbeleid en lokale of regionale uitvoering, **gezamenlijke verantwoordelijkheid** van Rijk, lagere overheden en marktpartijen (deskundige adviseurs en ICT-leveranciers) waarbij in coproductie toetsing van planvorming, beleidsformulering en de inrichting van de implementatie wordt gestroomlijnd en bewaakt;
2. Bied in het ontwerp van formats voor proposities en plannen **voldoende ruimte voor maatwerk**, zodat op de specifieke (lokale of regionale) uitvoeringspraktijk kan worden toegesneden - overigens zonder daarbij de voordelen van standaardisatie te zeer te ondermijnen;
3. Handhaaf **het systeem van gecertificeerde deskundigen** ter ondersteuning van de (daadwerkelijke) implementatiefase van de eOverheidsvoorzieningen, bied ook tussentijdse een hernieuwd te maken keuze voor persoonlijke ondersteuning die aansluit bij het ontwikkelingsstadium van de te ondersteunen organisatie;



4. Overweeg, nu lokale overheden (pas echt) in de implementatiefase komen, voorzetting van landelijke ondersteuning (denk aan ICTU en KING), onder de voorwaarde dat gemeenten *in samenwerking met* andere (semi)overheden en marktpartijen naar oplossingen zoeken die gelijktijdig (kosten)efficiënt én maatschappelijk verantwoord zijn;
5. **Betrek ICT-leveranciers intensiever** door ze te laten participeren in de verdere planontwikkeling en monitoring van de uitvoering, bijvoorbeeld via de programmaraden die zijn of worden ingesteld binnen het eOverheidsdossier;
6. Maak **de onderlinge posities** (taken, rollen, verantwoordelijkheden) tussen de betrokken partijen **glashelder** waardoor de verwachtingen over en weer vooraf duidelijk zijn;
7. Zorg dat ook na de intakefase **het bestuurlijk en ambtelijk commitment geborgd blijft**, bijvoorbeeld door de figuur van de regieadviseur betrokken te houden in de vervolgfases en door steeds weer de aandacht te vestigen op het (potentiële) bedrijfsmatige en/of maatschappelijke rendement van het programma (in plaats van op het ICT-karakter).
8. Borg de aandacht (politiek, bestuurlijk en ambtelijk) voor belangrijke programma's als die tot invoering van de eOverheidsbouwstenen door **integratie** van de benodigde activiteiten **in de meerjarige planning- en controlcyclus van de betreffende organisatie** te stimuleren.



# 2

## INLEIDING

### 2.1

#### AANLEIDING

De instrumenten van de elektronische overheid worden ontwikkeld met het oog op betere dienstverlening, minder administratieve lasten, meer transparantie en grotere doelmatigheid. BZK, IPO, VNG en UvW hebben de weg daar naar toe gemarkeerd in de Bestuurlijke Verklaring '*Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid!*' van 18 april 2006.

##### *Prioriteiten*

Met deze verklaring wilden de betrokken partijen blijk geven van een gezamenlijke aanpak van de invoering van de eOverheid en de reductie van administratieve lasten voor burgers en bedrijven. De Uitvoeringsagenda bij de Verklaring geeft de prioriteitstelling weer. Voor gemeenten heeft *realisatie* van de vier door hen beheerde of uitgegeven basisvoorzieningen (GBA, BAG en de uitgifte van het BSN en de eNIK) de hoogste prioriteit, gevolgd door *aansluiting* op een aantal basisvoorzieningen (o.a. GBA, BAG, NHR, DigiD, Bedrijvenloket) en toepassing in diverse dienstverleningsproducten (denk aan Wmo, DKD, JONG en DURP). Voor provincies en waterschappen, die zelf geen basisvoorzieningen beheren, geldt de aansluiting op de basisvoorziening als eerste prioriteit.<sup>1</sup>

##### *Behoeftte aan ondersteuning*

Aan gemeenten, provincies en waterschappen werd hiertoe ook voor de Bestuurlijke Verklaring al ondersteuning geboden door de programma's EGEM, eProvincies en de uitvoeringsorganisatie het Waterschapshuis. In de Uitvoeringsagenda werd echter geconstateerd dat die ondersteuning nog onvoldoende was. Gemeenten, provincies en waterschappen gaven aan dat de vele initiatieven op het gebied van de eOverheid op zichzelf wel relevant zijn, maar dat de grote hoeveelheid ervan leidt tot stagnatie in de realisatie. Het ontbreekt aan kennis om de initiatieven in onderlinge samenhang te zien en te concretiseren in een plan van aanpak. Zij hadden dan ook behoefte aan concrete ondersteuning bij de invoering van eOverheid projecten. Door de oprichting van i-teams konden gemeenten, provincies en waterschappen op verzoek ondersteund worden bij de complexe en tijdrovende ICT-operaties die gericht waren op het integraal invoeren van de bouwstenen van de elektronische overheid.<sup>2</sup> De organisatiekosten van i-teams werden gedragen door het Rijk. Daarnaast konden gemeenten (tot een maximum) op kosten van het Rijk gebruik maken van de diensten van i-teams, mits ze

---

<sup>1</sup> Overigens heeft het Rijk alleen de activiteiten met betrekking tot implementatie-ondersteuning van gemeenten gefinancierd – niet die van waterschappen en provincies.

<sup>2</sup> Gedurende de looptijd van het programma is de aanduiding EGEM i-teams gehanteerd; in dit rapport spreken we consequent over i-teams maar bedoelen we hetzelfde.

het afgesproken resultaat zouden boeken. De ondersteuning aan provincies en waterschappen werd gefinancierd door het IPO respectievelijk de Waterschappen.

#### *Ondersteuning door i-teams*

De veranderaanpak van i-teams moest gemeenten, provincies en waterschappen helpen snel inzicht te krijgen in de impact van en de samenhang tussen de verschillende eOverheidsonderdelen, met als resultaat: een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan. Met het realisatieplan kon de implementatie van de verschillende eOverheidsinstrumenten worden geborgd op een wijze die aansloot bij de het specifieke ontwikkelingsstadium van de eigen organisatie.

De ondersteuning vanuit i-teams omvatte het beschikbaar stellen van relevante documenten via een Kenniscentrum, een uitgebreide intake en een voorstel voor de invoeringsaanpak (een 'propositie') door een zogenaamde regieadviseur, en de mogelijkheid om gecertificeerde externe adviseurs in te zetten die helpen bij het opstellen van realisatie- of bouwplannen om de invoering gestalte te geven. Met het realisatieplan eindigde de betrokkenheid van de door i-teams gefaciliteerde adviseur; de implementatie zelf is een verantwoordelijkheid van het (gemeente)bestuur.

## **2.2 ONDERZOEKSVRAGEN**

Het i-teams programma is per 31 december 2009 beëindigd, na een looptijd van drie en een half jaar. Het ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties heeft daarom een evaluatie laten uitvoeren om inzicht te krijgen in de effecten van het programma. I-teams heeft zich tijdens de looptijd van het programma ontwikkeld tot een organisatie die middels een samenspel van regieadviseurs, e-adviseurs, eOverheid programma's, gemeenten, provincies, waterschappen en een programmabureau de uitvoering van de eOverheid een onomkeerbare impuls wilde geven.

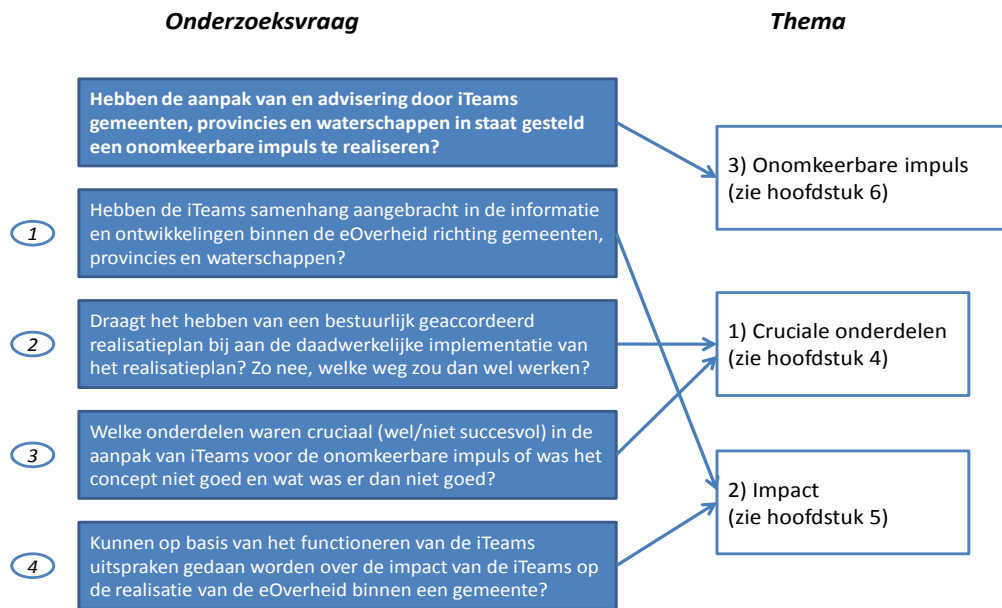
***De richtinggevende vraag voor de evaluatie is dan ook of de aanpak van en advisering door i-teams gemeenten, provincies en waterschappen in staat hebben gesteld die onomkeerbare impuls te realiseren, waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid.***

Daarbij gelden de volgende deelvragen:

1. 'Hebben de i-teams samenhang aangebracht in de informatie en ontwikkelingen binnen de eOverheid richting gemeenten, provincies en waterschappen?
2. Draagt het hebben van een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan bij aan de daadwerkelijke implementatie van het realisatieplan? Zo nee, welke weg zou dan wel werken?
3. Welke onderdelen waren cruciaal (wel/niet succesvol) in de aanpak van i-teams voor de onomkeerbare impuls of was het concept niet goed en wat was er dan niet goed?
4. Kunnen op basis van het functioneren van de i-teams uitspraken gedaan worden over de impact van de i-teams op de realisatie van de eOverheid binnen een gemeente?'

Gedurende het onderzoek en in deze rapportage zijn de hoofd- en deelvragen teruggebracht tot drie thema's: 'cruciale onderdelen', 'impact' en 'onomkeerbare impuls'. Dit verhoudt zich als volgt tot elkaar:

**Figuur 2.1** Onderzoeksvragen in relatie tot de centrale thema's



## 2.3 ONDERZOEKSVERANTWOORDING

### 2.3.1 Veronderstellingen als vertrekpunt van de meting

In de evaluatie worden verschillende veronderstellingen getoetst, zodat duidelijk wordt of en hoe het programma tot effect heeft geleid. Deze veronderstellingen zijn op twee niveaus geformuleerd: enerzijds op het niveau van de gekozen aanpak ('het productieproces', zie 3.2), anderzijds op het niveau van de achterliggende strategie. Met de opbrengst op deze veronderstellingen kunnen de onderzoeksvragen worden beantwoord. Het betreft de volgende veronderstellingen:<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Waar wordt gesproken van gemeente, kan ook provincie of waterschap worden gelezen.

**Tabel 2.1** Veronderstellingen

<i>Uitgangssituatie en propositie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het traject is ingestoken op het hoogste ambtelijk niveau (secretaris).</li> <li>• De propositie bevat een juiste analyse van de uitgangssituatie van de gemeente.</li> <li>• De samenspraak tussen regieadviseur en gemeente leidt tot een juiste voorstelling van zaken over de uitgangssituatie.</li> <li>• De propositie leidt tot inzicht in de urgentie en consequenties (niet alleen ICT, maar ook organisatieverandering).</li> </ul>
<i>Realisatieplan</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De standaardproducten van de i-teams (o.a. de veranderaanpak, de plateauaanpak, het bagagedepot, de formats voor de realisatieplannen) hebben een toegevoegde waarde gehad voor het realisatieplan en de uitvoering.</li> <li>• De gemeente stelt in het realisatieplan duidelijke doelen vast voor het te bereiken resultaat.</li> <li>• Het realisatieplan bevat de juiste onderdelen voor de uitvoering (zoals benoemd in contract dat met de gemeenten is afgesloten).</li> <li>• Het realisatieplan biedt het juiste inzicht in de samenhang tussen de verschillende bouwstenen en programma's van de eOverheid.</li> <li>• Het realisatieplan is voor de gemeente goed uitvoerbaar (in termen van beschikbare capaciteit, financiën en uitgangssituatie van de gemeente).</li> <li>• De samenspraak tussen e-adviseur en gemeente leidt tot een voor de organisatie passend en uitvoerbaar realisatieplan.</li> <li>• Het college van B&amp;W heeft het realisatieplan geaccordeerd.</li> </ul>
<i>Uitvoering en resultaat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De gemeente voert het realisatieplan uit en bereikt de beoogde resultaten.</li> </ul>
<i>Strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De vroegtijdige insteek op het hoogste ambtelijk niveau leidt tot een effectvolle ondersteuning.</li> <li>• Het bieden van inzicht in de samenhang leidt tot een effectvolle ondersteuning.</li> <li>• Het koersen op een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan leidt tot een effectvolle ondersteuning.</li> </ul>

In de toepassing van deze set aan veronderstellingen is ruimte zijn voor neveneffecten en contextvariabelen aan de zijde van het programma, het ministerie, de gemeente, de provincie en de waterschappen. Dit opdat een volledig beeld ontstaat van hetgeen het programma bij gemeenten teweegbrengt (neveneffecten), en opdat slagen en falen van de programma-interventies goed verklaard kunnen worden (contextvariabelen).

### 2.3.2 Gebruikte bronnen

Twee typen gegevens zijn gehanteerd om deze veronderstellingen te kunnen toetsen:

- feiten over bijvoorbeeld het procesverloop, gebleken uitvoerbaarheid en bereikte resultaten, en
- percepties van (gemeentelijke) ontvangers van de ondersteuning en adviseurs over het procesverloop en kwalificaties van procesdeelnemers.

Deze feiten en percepties tezamen vormden de belangrijkste ingrediënten voor toetsing van de veronderstellingen.

### 2.3.3 De stappen in het onderzoek

Gekozen is om zowel diepgang als breedte te realiseren: diepgang door middel van interviews, breedte door middel van enquêtes. Aangevuld met - als sluitstuk van de evaluatie - een dialoog tussen gemeenten, adviseurs, programmteam en evaluatieteam over de effectiviteit (*impactanalyse*) van de aanpak en over lessen (in positieve en negatieve zin) die uit het programma getrokken kunnen worden. In de evaluatie zijn daarom de volgende fasen doorlopen:

#### *Fase 1: Voorbereiding*

De voorbereidingsfase omvatte drie onderdelen:

1. Deskresearch (algemene documentatie en dossieronderzoek van twintig proposities, contracten en realisatieplannen ter voorbereiding van de interviews in fase 1 en 2 - zie bijlage 5);
2. Interviews met vertegenwoordigers van het programmteam;
3. De ontwikkeling van de gespreksprotocollen en vragenlijsten.

De producten op deze onderdelen zijn besproken met een begeleidingsgroep vanuit het ministerie van BZK. Deze groep bestond uit mw. I. Arts-Vrijling (directie DRI), dhr. R. Evelo (directie DRI) en dhr. M. van Staden (directie Kennis).

#### *Fase 2: Diepte-interviews functioneren en effecten programma*

In de tweede fase vonden interviews plaats met vertegenwoordigers van gemeenten, een provincie, een waterschap, programmamanagers van de eOverheidsbouwstenen en met regie- en e-adviseurs. De interviews leverden een breed inzicht op over het functioneren en effecten van het programma i-teams. De respondenten vanuit gemeenten zijn geselecteerd op:

- functie (gemeentesecretaris en eCoördinator),
- gemeentegrootte,
- wel/niet opereren in een intergemeentelijk samenwerkingsverband,
- doorlooptijd van het ondersteuningsproces en
- de resultaten van het ondersteuningsproces (wel/geen realisatieplan en wel/geen tussentijdse beëindiging van de ondersteuning door i-teams).

Dit om een zo breed mogelijke variatie te bereiken in respondentgroepen en gelijktijdig binnen die variatie ook diepgang te krijgen in de onderzoeksresultaten. In de bijlage is aangegeven met welke personen en organisaties is gesproken.

#### Fasen 3 en 4: Webenquêtes

De resultaten van de diepte-interviews zijn ook gebruikt om de vragenlijst voor de webenquêtes zo scherp mogelijk te krijgen. Met de webenquêtes overheden (gemeenten, provincies en waterschappen) en betrokkenen (zowel de e- als de regieadviseurs) is een breed inzicht verkregen in het verloop en de resultaten van het programma. De webenquêtes zijn uitgezet bij alle overheden - ook bij overheden die geen beroep hebben gedaan op het programma - en bij alle adviseurs. Met de webenquêtes is de volgende respons bereikt:

**Tabel 2.2** Respons onder betrokkenen

<b>BETROKKENEN</b>		
	<i>Respons</i>	<i>Populatie</i>
Regieadviseurs	<b>7</b>	12
E-adviseurs	<b>30</b>	93
<b>TOTAAL</b>	<b>37</b>	105

**Tabel 2.3** Respons onder overheden

<b>OVERHEDEN</b>						
	<i>Secretaris</i>	<i>eCoördinator</i>	<i>MT-lid</i>	<i>Medew.</i>	<b>TOTAAL</b>	<i>Populatie</i>
Gemeenten	34	87	16	25	<b>162</b>	2x 430
Provincies	0	3	0	1	<b>4</b>	2x 12
Waterschappen	0	8	1	1	<b>10</b>	2x 26
<b>TOTAAL</b>	34	98	17	27	<b>176</b>	2x 468

#### Fase 5: Tussenrapportage

Op basis van de resultaten uit de voorgaande fasen is een tussenrapportage opgesteld en besproken met de begeleidingsgroep.

#### Fase 6: World Café

Met de tussenrapportage als basis is een kleinschalige conferentie, in de vorm van een World Café, georganiseerd. Deze fase was bedoeld om (1) verklaringen te vinden voor datgene wat in de vorige fasen gemeten is als effecten van het programma, en (2) om de algemene merites (*impact*) van het i-teams programma te bepalen. Tijdens het World Café zijn de drie thema's verdiept en nader uitgewerkt:

- De cruciale onderdelen van de aanpak;
- De impact van de i-teams;
- De onomkeerbare impuls.



Aan het World Café hebben vertegenwoordigers van gemeenten, regie- en e-adviseurs, leden van het programmateam, een vertegenwoordiger van de VNG, leden van de stuurgroep en vertegenwoordigers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties deelgenomen. In de bijlage treft u de deelnemerslijst aan.

#### *Fase 7: Eindrapportage*

Ten slotte is op basis van alle voorgaande fasen de eindrapportage opgesteld. Het concept is besproken met de begeleidingsgroep.

## **2.4**

### **LEESWIJZER**

Zoals eerder aangegeven (zie paragraaf 2.2 en figuur 2.1) zijn de hoofd- en deelvragen teruggebracht tot drie thema's: cruciale onderdelen, impact en onomkeerbare impuls. Op basis van deze thema's is ook de rapportage opgebouwd. Eerst wordt in hoofdstuk 3 een beschrijving gegeven van de werkwijze van de i-teams en het bereik van de i-teams. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op thema 1: de cruciale onderdelen van de aanpak (deelvragen 2 en 3). In hoofdstuk 5 worden de bevindingen betreffende impact van de i-teams weergegeven (deelvragen 1 en 4). In het daaropvolgende hoofdstuk (6) worden de bevindingen omtrent de onomkeerbare impuls gepresenteerd (de centrale onderzoeksvraag). Hoofdstuk 7 bevat de conclusies en de aanbevelingen. In de bijlagen treft u achtereenvolgens de gehanteerde gespreksprotocollen voor de diepte-interviews (bijlage 1), de deelnemers aan de diepte-interviews en het World Café (bijlage 2), de gehanteerde vragenlijsten voor de webenquête (bijlage 3), de gebruikte literatuur en documenten (bijlage 4) en de lijst met gemeenten waarop dossieronderzoek is toegepast.



# 3

## DE ORGANISATIE EN WERKING VAN I-TEAMS

### 3.1

#### DE STRATEGIE

Aan gemeenten, provincies en waterschappen werd al ondersteuning geboden door de programma's EGEM, eProvincies en de uitvoeringsorganisatie het Waterschapshuis. In de Uitvoeringsagenda werd echter geconstateerd dat die ondersteuning nog onvoldoende was. Het ontbeerde bij gemeenten, provincies en waterschappen aan kennis om de onderlinge samenhang tussen de bouwstenen en programma's van de eOverheid te zien. Bovendien was de veronderstelling dat veel gemeenten de eOverheid vooral zien als een serie ICT-projecten en niet zozeer als een doorontwikkeling van de organisatie op het gebied van dienstverlening, waardoor het op een te laag niveau in de organisatie werd geadresseerd. Een andere veronderstelling was dat gemeenten, provincies en waterschappen behoefte hadden aan concrete ondersteuning bij de invoering van de eOverheid.

De doelstelling van i-teams was het realiseren van een concept voor de invoering (implementatie) van de bouwstenen van de eOverheid, zoals die zijn en worden ontwikkeld door verschillende programma's en projecten die meebouwen aan de eOverheid én het daadwerkelijk ondersteunen van gelijksoortige groepen overheidsorganisaties bij de toepassing van die concepten. Uitgangspunt daarbij was dat inzet maatwerk per bestuurslaag en per sector is. De doelstelling is opgepakt als het in beweging krijgen van gemeenten, waterschappen en provincies. Zorgen dat zij zelf keuzes maken op het vlak van eOverheid, prioriteiten stellen en het in samenhang invoeren van het NUP.<sup>4</sup>

De achterliggende strategie van de ondersteuning door i-teams bestond er daarom uit om:

1. De eOverheid op het hoogste ambtelijk niveau (secretaris) in te steken en daar het inzicht te bieden in de urgentie en consequenties (niet alleen ICT, maar ook organisatieverandering) van de eOverheid;
2. Inzicht te bieden in de samenhang tussen de verschillende bouwstenen en programma's van de eOverheid en
3. In te steken op een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan om de uitvoering (geld en capaciteit) ervan te waarborgen.

Deze strategie is vervolgens vertaald in een aanpak waarin elk van deze elementen is ingebouwd.

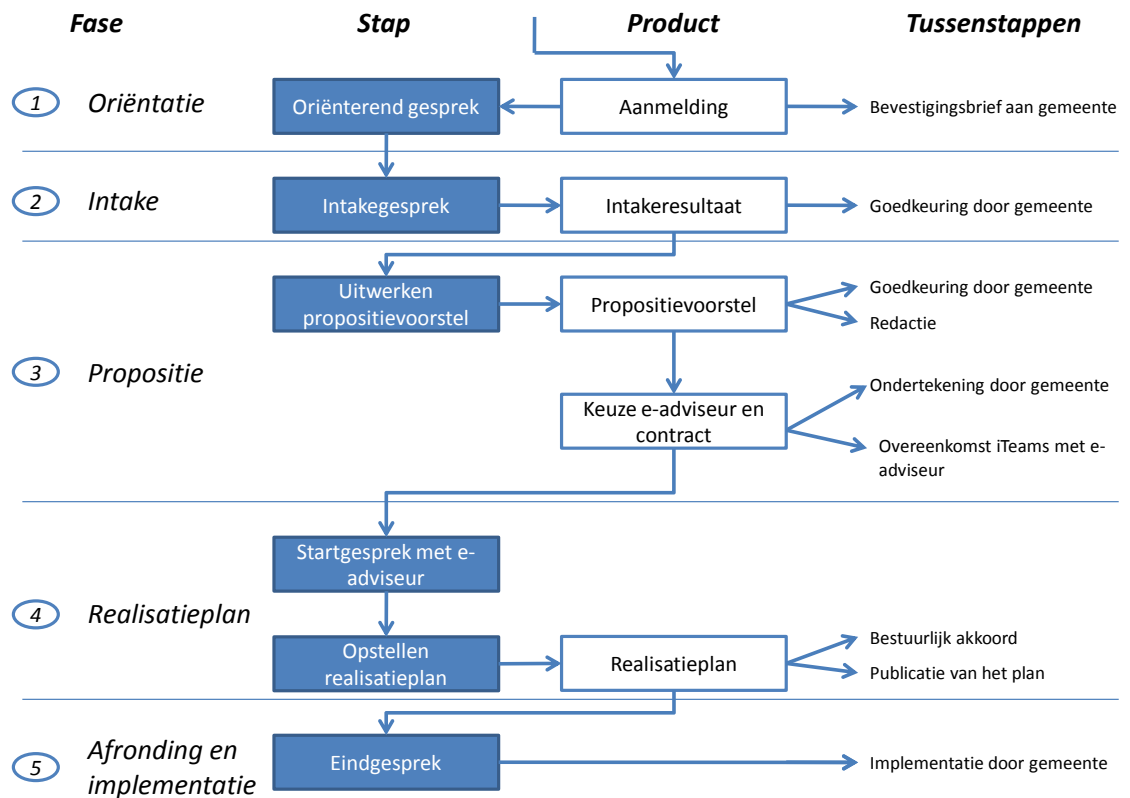
---

<sup>4</sup> Het Nationaal Uitvoeringsprogramma betere dienstverlening en eOverheid, zoals op 1 december 2008 is vastgesteld in een bestuurlijke verklaring van het rijk, de provincies, de gemeenten en de waterschappen.

### 3.2 HET PRODUCTIEPROCES

Als stramien voor de beschrijving van de aanpak hanteren we het ‘productieproces’ van i-teams. Onderstaande figuur (3.1) bevat een schets op hoofdlijnen van het productieproces. Waar gemeente staat, kan ook provincie of waterschap worden gelezen.

**Figuur 3.1** Het i-teams productieproces voor een gemeente



Het productieproces van i-teams werkte als volgt. De procedure start met een oriënterend gesprek over de mogelijkheden van ondersteuning door i-teams. Dit leidt tot een aanmelding door de gemeente. Hierna vindt een intakegesprek plaats met een regieadviseur (vaak een oud-gemeentesecretaris). Aan de hand van dit intakegesprek wordt een propositie - een eerste schets van de stand van zaken eOverheid - opgesteld. Deze wordt besproken met en goedgekeurd door de (bestuurlijke) gesprekspartner bij gemeente. In deze fase maakt de gemeente een keuze voor één van de gecertificeerde e-adviseurs en wordt een contract ondertekend waarin gemeenten zich verplichten tot het opleveren van een realisatieplan en het realiseren van eOverheidsvoorzieningen. Aan de hand van deze propositie kan de organisatie aan de slag met de uitvoering: het opstellen van een plan voor het implementeren van de eOverheids instrumenten. Daarbij maken ze gebruik van een door i-teams geselecteerde gecertificeerde adviseur. Deze e-adviseur gaat met de betreffende organisatie het realisatieplan (plan van

aanpak) opstellen. De e-adviseur kan daarbij ook een rol spelen in de training van de gemeentelijke medewerkers. Als het realisatieplan is vastgesteld door B&W is de taak van i-teams afgerond: voor de uitvoering is de gemeente zelf verantwoordelijk.

### **3.3 DE ONDERSTEUNING VANUIT HET PROGRAMMATEAM**

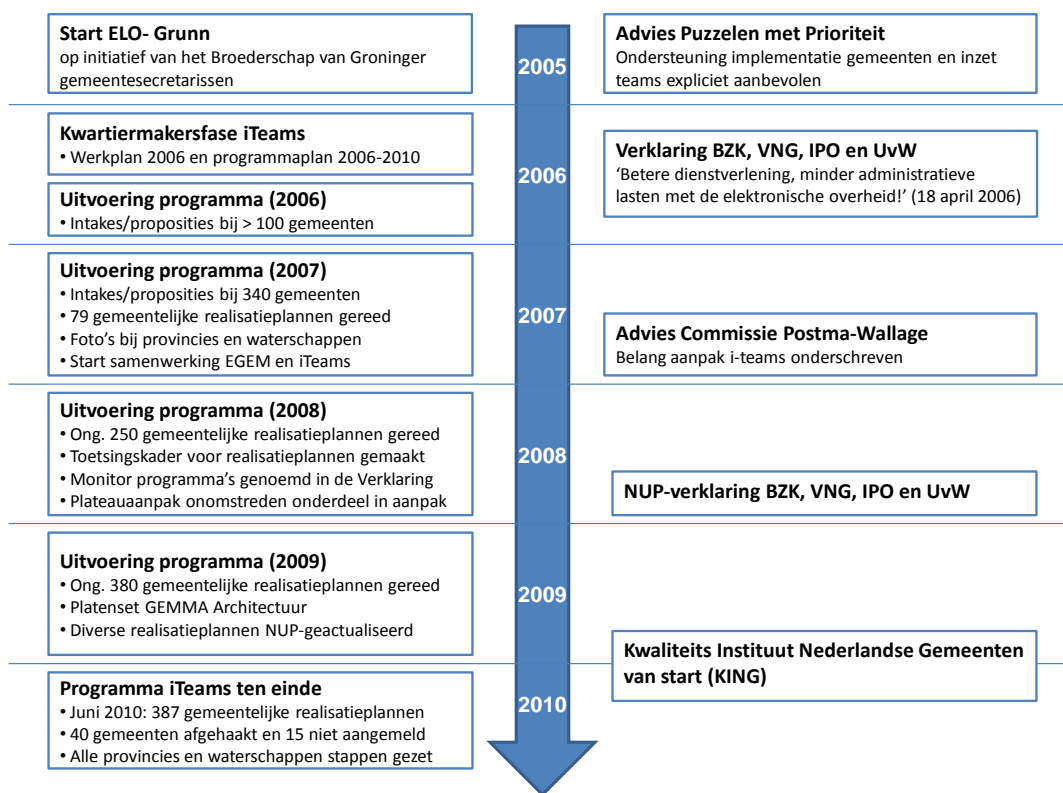
Ter ondersteuning van het productieproces heeft het programmateam instrumenten gebruikt en ontwikkeld. De e-adviseurs zijn tijdens de werkzaamheden ondersteund en gefaciliteerd door de centrale projectorganisatie van i-teams met:

- Informatievoorziening, opleiding en kennisuitwisseling over de actuele ontwikkelingen in de e-Overheid.
- Een uitgebreid pakket aan materialen, instrumenten modellen en formats om het werk als e-adviseur handen en voeten te geven (bijvoorbeeld: Plateauaanpak, Integrale planning, Woudschotense model).
- Portfoliomanagement, dat de lijnen tussen de NUP-programma's en de e-adviseurs kort hield.
- Coachingsgesprekken met de regieadviseur en medewerkers van de projectorganisatie.
- Toetsing van het concept realisatieplan.

Een voor i-teams minstens zo belangrijke ondersteuning, die zich grotendeels aan het zicht van gemeenten, provincies en waterschappen heeft onttrokken, was de certificering van de adviseurs. Hierdoor ontstonden gekwalificeerde adviseurs die dezelfde taal spraken, met dezelfde boodschap op pad konden en waren beoordeeld op de benodigde competenties en vaardigheden. Voorts werden er periodiek bijeenkomsten (ateliersessies) georganiseerd waar regie- en e-adviseurs ervaringen konden uitwisselen en waarmee ook de aanpak van i-teams kon worden doorontwikkeld.

### **3.4 FACTS AND FIGURES ONDERSTEUNING DOOR I-TEAMS**

Als de ondersteuning door i-teams in de tijd wordt gezet en afgezet tegen een aantal relevante ontwikkelingen in het dossier eOverheid, ontstaat de volgende reconstructie.

**Figuur 3.2** Feiten en ontwikkelingen rondom i-teams 2006-2010

Uit de gegevens die het programmateam tot en met december 2009 heeft bijgehouden blijkt hoeveel overheden gebruik hebben gemaakt van de ondersteuning door i-teams. Hierbij kan worden aangemerkt dat vanuit het programma slechts eenmaal (in mei 2006) een uitnodigingsbrief tot deelname is verstuurd. Na deze brief hebben veel overheden zich vrijwillig aangemeld voor ondersteuning; tegen het eind van 2006 al 281 gemeenten.

I-teams is gestart met een bestand van 441 gemeenten plus 1 deelgemeente.<sup>5</sup> Er zijn drie soorten plannen opgeleverd. Een aantal gemeenten heeft een realisatieplan opgesteld en is niet verder gegaan met aanpassing ten behoeve van het NUP (plan gebaseerd op Verklaring). Een aantal gemeenten heeft gelijktijdig met het realisatieplan de NUP-bouwstenen meegenomen (plan gebaseerd op Verklaring en NUP) en een aantal gemeenten hebben de versnelde procedure doorlopen en hebben zich gefocust op het NUP (plan gebaseerd op NUP). Daarnaast zijn er gemeenten die niet meegedaan hebben en gemeenten die om allerlei redenen afgehaakt zijn. In cijfers laat zich dat als volgt vangen:

<sup>5</sup> Bij de afronding van i-teams waren er door herindelingen overigens nog 430 gemeenten over.

**Tabel 3.1** Aantal gemeentelijke realisatieplannen

<b>PRESTATIES GEMEENTEN</b>	
	<i>Aantal gemeenten</i>
Realisatieplan o.b.v. Verklaring	84
Realisatieplan o.b.v. Verklaring en NUP	166
Realisatieplan o.b.v. NUP	<u>137</u>
Subtotaal met realisatieplan	<b>387</b>
Niet aangemeld bij iTeams	15
Afgehaakt bij iTeams	<u>40</u>
Totaal gemeenten	<b>442</b>

In de vergelijking tussen gemeenten, provincies en waterschappen zijn de prestaties als volgt:

**Tabel 3.2** Aantal realisatieplannen van provincies, waterschappen en gemeenten

<b>PRESTATIES DECENTRALE OVERHEDEN</b>			
	<i>Provincies</i>	<i>Waterschappen</i>	<i>Gemeenten</i>
Realisatieplan	<b>100%</b> (n=12)	<b>100%</b> (n=26)	<b>88%*</b> (n=387)
Realisatieplan o.b.v. NUP	<b>100%</b> (n=12)	<b>100%</b> (n=26)	<b>70%**</b> (n=313)

\* op basis van 442 gemeenten

\*\* op basis van 430 gemeenten





# 4

## BEVINDINGEN CRUCIALE ONDERDELEN

### 4.1

#### INLEIDING

In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de cruciale onderdelen van de aanpak (deelvragen 2 en 3). Namelijk: draagt het hebben van een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan bij aan de daadwerkelijke implementatie van het realisatieplan? Zo nee, welke weg zou dan wel werken? (deelvraag 2) En: welke onderdelen in de aanpak van i-teams waren cruciaal (wel/niet succesvol) voor de onomkeerbare impuls? Of was het concept niet goed, en wat was er dan niet goed? (deelvraag 3)

Om deze vragen te beantwoorden worden achtereenvolgens de bevindingen gepresenteerd langs drie lijnen: de gekozen strategie, de stappen in de ondersteuning en de programmaorganisatie. Met de bevindingen op deze drie onderwerpen wordt het antwoord op de twee deelvragen gegeven.

### 4.2

#### DE GEKOZEN STRATEGIE

In de interviews is gevraagd de gehanteerde strategie van i-teams te reconstrueren: met welke bepalende elementen werd door i-teams gewerkt aan een onomkeerbare impuls? De strategie blijkt volgens de geïnterviewden te bestaan uit de volgende kernelementen:

1. Het aanspreken van de ambtelijke top op het eOverheidsdossier en het organiseren van *hoog ambtelijk commitment*;
2. Het *bestuurlijk (en politiek) laten accorderen* van de wil om met dit dossier aan de slag te gaan;
3. Het beschikbaar stellen van *een kundige adviseur* die met kennis van de gemeentelijke context ondersteuning biedt;
4. Het *sturen op een gestandaardiseerde output*: een plan voor de realisatiefase;
5. Het realisatieplan moet ervaren worden als een *eigen plan van de organisatie* en niet als iets van i-teams.

Bovenstaande elementen worden onderstreept in de beantwoording in de webenquête, wanneer wordt stil gestaan bij de interne succesfactoren bij overheden. In de enquête is de respondenten gevraagd om van een aantal interne factoren aan te geven in hoeverre ze bepalend zijn geweest voor het succesvol aan de slag gaan met de eOverheid. Voor zover opgenomen in de vraagstelling, blijken de factoren die hierboven als kernelement zijn benoemd, volgens de overheden en regie- en e-adviseurs (in de tabellen aangeduid als betrokkenen) in belangrijke mate bij te hebben gedragen aan het succes. Het georganiseerde *commitment bij de ambtelijke top* scoort hierbij het hoogst, gevolgd door een *planmatige aanpak* (maar wel één die *aansluit op de*

*bestaande praktijk* en die zorgt voor een *integrale projectorganisatie*). Enkel het organiseren van *politiek draagvlak* (onderdeel van één van de kernelementen) wordt slechts in beperkte mate gezien als bepalend.

De vijf kernelementen werken we hieronder in subparagrafen uit.

**Tabel 4.1** Resultaten enquêtevraag O2/B2 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) waren de volgende mogelijke bijdragen voor u vooraf reden om gebruik te maken van de ondersteuning vanuit EGEM i-teams? Wat verwachtte u?' (n=176 en n=37)

INTERNE SUCCESFACTOREN	Mate van toepassing (1-10)	
	Overheden	Betrokkenen
Commitment ambtelijke top	7,4	8,0
Planmatige aanpak	7,3	7,1
Aansluiting op bestaande praktijk	7,0	7,3
Integrale projectorganisatie	7,0	7,5
Organiseren bestuurlijk draagvlak	6,9	7,5
Vrijmaken ambtelijke capaciteit	6,8	7,2
Beschikbare kennis	6,8	6,7
Organisatiebrede erkenning	6,7	7,1
Kennisuitwisseling	6,5	6,6
Organiseren politiek draagvlak	6,1	6,7

Met betrekking tot bovenstaande factoren is in de enquête ook voorgelegd of ze *vertragend* hebben gewerkt bij de invoering van de eOverheid. Dan blijkt één element er uit te springen: het vrijmaken van ambtelijke capaciteit. Deze factor wordt als meest belemmerend ervaren ten aanzien van de invoering. We komen hier later (in paragraaf 5.3) op terug.

#### 4.2.1 Commitment van de ambtelijke top

Zoals al duidelijk is geworden uit de webenquête, wordt het organiseren van commitment bij de ambtelijke top als meest bepalende element gezien binnen de aanpak. Dit heeft in belangrijke mate het succes van de invoering van de eOverheid, en daarmee van i-teams, bepaald.

In het begin bleek hiervoor nog wel de nodige scepsis binnen de organisatie te zijn, zo blijkt in de interviews en het World Café. Ambtenaren van de ICT-afdelingen vroegen zich af waarom ze werden gepasseerd en meer dan eens verwezen directeuren bij het eerste contact door naar de afdeling. Doordat echter het contact werd gelegd door een stevige regieadviseur (in de meeste gevallen een oud-gemeentesecretaris), kon veelal toch op hoog niveau het traject ingezet worden. En ook in de vervolgfase kon op hem voor het contact met de ambtelijke top een beroep worden gedaan. In paragraaf 4.4.2 wordt nader ingegaan op de rol van de regieadviseur.

#### 4.2.2 Bestuurlijke accordering

Naast het commitment van de ambtelijke top was de aanpak van de i-teams ook gericht op het bestuurlijk laten accorderen van de ambtelijke wil om met eOverheid aan de slag te gaan. Hierbij kon dankbaar worden gewezen op het landelijk afgesloten bestuursakkoord en het rapport van de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (Commissie-Jorritsma, 2005). De bestuurlijke accordering heeft zeker ook een cruciale bijdrage geleverd, zo blijkt uit de interviews, het World Café en ook de webenquête. De accordering door het bestuur verschafte in veel gevallen middelen en capaciteit voor het opstellen van het realisatieplan en (later) het ten uitvoer brengen van het plan. Bij een tiental gemeenten is er zelfs voor gekozen om ICT volledig te integreren in de P&C-cyclus, wat leidt tot structurele borging en koppeling aan reguliere beleidsonderwerpen.

#### 4.2.3 Ondersteuning van een kundig iemand

Derde kernelement in de aanpak is geweest dat 'iemand' (in plaats van alleen 'iets') beschikbaar is gesteld vanuit het Rijk om de decentrale overheden te ondersteunen bij de invoering. Dit is de e-adviseur die de gemeente heeft geholpen bij het treffen van de benodigde voorbereidingen op de implementatie van de eOverheidsbouwstenen. Bij de open vraag in de webenquête wat cruciaal is geweest binnen de geboden ondersteuning, wordt de beschikbaarheid van de e-adviseur (en zijn kennis en ervaring) het meest genoemd.

**Tabel 4.2** Resultaten enquêtevraag O18/B18 'Wat is daarbij in uw eigen woorden voor uw organisatie **cruciaal** geweest vanuit de EGEM i-teams-aanpak?' (n=176 en n=37)

- **Cruciale onderdelen** (overheden):
  - Een kundige en ervaren e-adviseur (43x)
  - Betrokken krijgen van juiste niveau binnen organisatie (39x)
  - Ondersteuning die aansluit bij lokale situatie en keuzes (23x)
  - De praktische handjes/*hands-on* bijdragen (10x)
  - Nadruk op samenhangende/integrale aanpak (23x)
  - Nadruk op een planmatige/hanteerbare aanpak (12x)
  - Zicht op best practices (8x)

- **Cruciale onderdelen** (betrokkenen):
  - *Hands-on* ondersteuning bij de doelgroep zelf (12x)
  - Gratis (en kundige) ondersteuning (9x)
  - Vanuit een sterke community/verbonden partijen (Rijk-decentraal, publiek-privaat) (9x)
  - Urgentie aangetoond op het juiste gemeentelijke niveau (9x)
  - Met wettelijke verplichtingen als stok achter de deur (3x)
  - (door)ontwikkeling van nuttige instrumenten (4x)

In de interviews en het World Café is wel een belangrijke omstandigheid aangemerkt waarin de ondersteuning van de e-adviseur meerwaarde heeft. Het is van belang dat op basis van de vraagstukken (en 'kwaliteit') van de organisatie een match wordt gezocht met een e-adviseur. Niet iedere organisatie vraagt om dezelfde kwaliteiten in de ondersteuning. In de loop der tijd is het belang van een goede match onderkend en hiervoor is ook een oplossing gevonden met 'profielen'. Dit zorgde ervoor dat gemeenten beter in staat werden gesteld een door hen gewenst type adviseur uit te nodigen.

#### 4.2.4 Sturing op gestandaardiseerde output

Als vierde cruciale onderdeel is in de interviews genoemd en in het World Café onderschreven, dat vanuit het programma werd gestuurd op output. Gemeenten ontvingen in principe pas hun vergoeding voor de kosten van de e-adviseur als een goed realisatieplan was opgesteld. De realisatieplannen, zo blijkt uit de deskresearch en het dossieronderzoek, werden beoordeeld met een gestandaardiseerde lijst met criteria, mede gebaseerd op het contract dat tussen de gemeente en EGEM-i-teams was afgesloten. Slechts in voorkomende gevallen werd door i-teams akkoord gegaan met een minder tastbaar resultaat. Deze druk zorgde ervoor dat gemeenten daadwerkelijk (en op tamelijk korte termijn) aan de slag gingen met een realisatieplan. Een basiskwaliteit van de plannen werd geborgd door een standaard opzet van de plannen en toetsing van de plannen door zowel de e-adviseur (en meer dan eens de regieadviseur) als het programmabureau. En doordat hierbij veelal wel ruimte - binnen de standaardkaders - was voor maatwerk, heeft de standaardisatie over het algemeen positief uitgekapt. Daarbij was overigens wel bepalend of de e-adviseur in staat was om het plan als blauwdruk los te laten.

#### 4.2.5 Een eigen plan

Een belangrijk uitgangspunt binnen i-teams was het realisatieplan uiteindelijk door gemeenten gevoeld moest worden als een eigen plan, niet een aardig document dat in een traject onder begeleiding van i-teams was opgesteld, maar een plan dat ze zelf ter hand wilden en konden gaan nemen. De stelregel in de aanpak dat het realisatieplan moest worden opgesteld door de gemeente zelf, moest hiertoe leiden. Het werd de e-adviseur vanuit i-teams nadrukkelijk verboden om zelf het realisatieplan op te

stellen. Uit de internetenquête blijkt dat deze regel in de praktijk voor het merendeel is opgevolgd. Slechts 1 op de 10 plannen is door de e-adviseur opgesteld, in de overige gevallen is de gemeente nadrukkelijk betrokken geweest bij het opstellen van het plan. Wel heeft bij meer dan de kwart van de gevallen de e-adviseur een leidende rol gespeeld bij het opstellen. In verschillende interviews en in het World Café is naar voren gebracht dat niet zozeer belangrijk is wie de pen gehanteerd heeft, als wel wie uiteindelijk het verhaal over de Bühne kan krijgen - en dat moet iemand van de gemeente zijn.

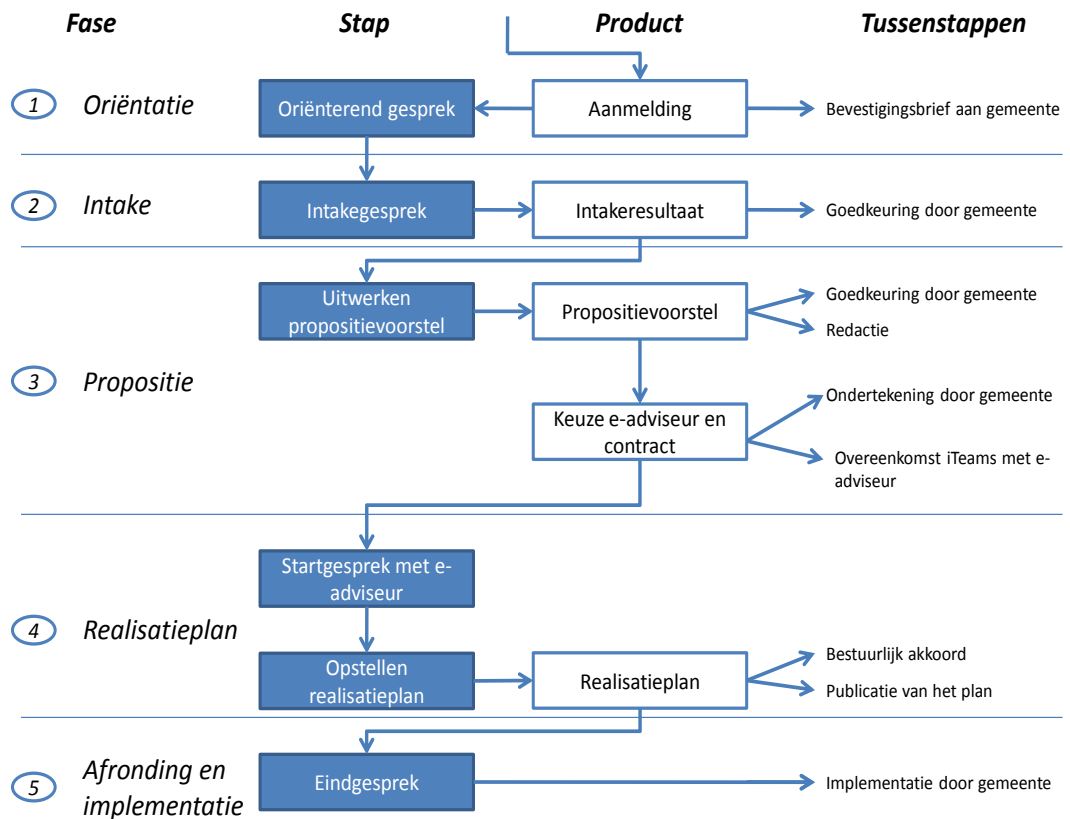
**Tabel 4.3** Resultaten enquêtevraag O11/B9 'Wie heeft voor uw gemeente het realisatieplan opgesteld? (één antwoord mogelijk) (n=176 en n=37)

OPSTELLER REALISATIEPLAN	Percentage	
	Overheden	Betrokkenen
eCoördinator met eAdviseur	28%	51%
eAdviseur met eCoördinator	28%	27%
eCoördinator	17%	16%
eAdviseur	9%	6%
Weet niet/geen mening	10%	0%
Anders	8%	0%
TOTAAL	100%	100%

### 4.3 DE STAPPEN IN DE ONDERSTEUNING

Eerder al is het ‘productieproces’ van i-teams beschreven (paragraaf 3.2). Dit proces bestond uit de volgende stappen:

**Figuur 4.1** Het i-teams productieproces voor een gemeente



In de internetenquête is gevraagd de drie voornaamste stappen te beoordelen op hun bijdrage. Tevens is gevraagd naar twee gehanteerde aanpakken. Naar voren komt dat overheden en betrokkenen met name het realisatieplan zien als bepalend voor succes. Wat daarbij wel opvalt, is dat de betrokkenen het realisatieplan één vol punt hoger waarderen dan de overheden. De overige stappen en aanpakken zijn van ondergeschikt belang.

In de volgende subparagrafen werken we de aangetroffen waardering voor de stappen nader uit.

**Tabel 4.4** Resultaten enquêtevraag O8/B6 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de volgende instrumenten vanuit EGEM i-teams bijgedragen aan het invoeren van de eOverheid binnen uw organisatie?' (n=176 en n=37)

BIJDRAGE VAN INSTRUMENTEN	Mate van toepassing (1-10)	
	Overheden	Betrokkenen
Het realisatieplan	7,1	8,1
Het intakegesprek	5,9	6,1
Het propositievoorstel	5,9	5,6
De plateauaanpak	5,4	6,4
De veranderaanpak	4,9	6,5

#### 4.3.1 Intake en propositievoorstel

Uit de interviews komt naar voren dat het intakegesprek heeft gezorgd voor de urgentie bij de ambtelijke top, een element wat al eerder als cruciaal is aangemerkt. Het belang van het vervolgens opgestelde propositievoorstel wordt door de geïnterviewden wisselend ervaren, van neutraal tot voor de organisaties weinig zinvol. Het voorstel was teveel een 'eenheidsworst' met standaard teksten en ging te weinig in op de bij de organisatie aangetroffen situatie. Aan de andere kant kon het voorstel, indien goed uitgevoerd, zorgen voor een vliegende start van de e-adviseur, doordat hij kon werken op basis van een gedeelde probleemanalyse.

Ook in de internetenquête is gevraagd waarom het intakegesprek en propositievoorstel al dan niet een waardevolle bijdrage hebben geleverd. Ook hieruit komt (na hercodering van de open vraagstelling) naar voren dat het veelal zijn nut gehad heeft om het verdere proces in te gaan, maar dat het veelal te abstract, te standaard en met te weinig aansluiting op de lokale behoefte was om op zichzelf bij te dragen aan het vraagstuk en te inspireren.

**Tabel 4.5** Resultaten enquêtevraag O9/B7 'Om welke reden(en) hebben het intakegesprek en het propositievoorstel wel of geen bijdrage geleverd aan de invoering van de eOverheid binnen uw organisatie?' (n=176 en n=37)

- Redenen bijdrage **intake en propositievoorstel** (overheden):
  - Droeg bij aan bewustwording en commitment in de top (41x)
  - Maakte inzichtelijk wat moest gebeuren (37x)
  - Verschafte een 'second opinion' (5x)
  - En was nodig om ondersteuning te krijgen (6x)
- Maar was ook:
  - Te abstract/standaard/algemeen/technisch verhaal (12x)
  - Met te weinig aansluiting op lokale behoefte (15x), zoals: bestaande organisatie, selectie projecten, praktische hulp
  - Met te weinig jeu/vanuit verplichting gebracht (6x)
  - En te weinig oog voor duurzaam draagvlak (5x)

- Redenen bijdrage **intake en propositievoorstel** (betrokkenen):
  - Zorgde voor urgentie bij ambtelijke top (9x)
  - Mede door niet gelijk de inhoud in te duiken (2x)
  - Maar door hen een spiegel/foto voor te houden (4x)
  - En niet vrijblijvende afspraken te maken (3x)
  - Wat een goede startpositie aan de e-adviseur gaf (3x)
- Maar toch ook:
  - De propositie was teveel een eenheidsworst met standaard teksten en weinig toegespitst op de lokale situatie (14x)
  - Het was ook weinig breed bekend (3x)
  - En gaf de e-adviseur niet altijd voldoende houvast (5x)
  - Mede door de lange tijd tot de daadwerkelijke start (2x)

#### 4.3.2 Realisatieplan

Het realisatieplan heeft tot gevolg gehad dat een planmatige insteek werd gehanteerd, waarin een gemeente de lijnen uitzet waarbinnen ze tot implementatie van de bouwstenen wil komen. Daarnaast werd men met het realisatieplan uitgedaagd om tot samenhang tussen de projecten te komen. Ten slotte kon met het realisatieplan bestuurlijk commitment voor het vervolg gevraagd worden.

Uit de internetenquête komt eenzelfde beeld naar voren. Wel worden kanttekeningen geplaatst bij de snelheid waarin soms de plannen opgesteld moesten worden, wat ten koste ging van de kwaliteit en daarmee impact ten aanzien van het vervolgtraject.

**Tabel 4.6** Resultaten enquêtevraag O10/B8 'Om welke reden(en) heeft het realisatieplan wel of geen bijdrage geleverd aan de invoering van de eOverheid binnen uw organisatie? (n=176 en n=37)

- Redenen bijdrage **realisatieplan** (overheden):
  - Zorgde voor een praktische/concrete/planmatige aanpak voor vervolg (57x)
  - Beslisdocument om middelen vrij te maken (31x)
  - Integrale bundeling/samenhang van inspanningen (28x)
  - Meerwaarde vooral in proces ernaartoe: versnelling en bewustwording (20x)
- Maar toch ook:
  - Plan is te gehaast opgesteld en mede daardoor in de la verdwenen (8x)
  - Kwam als tweede plan als mosterd na de maaltijd (5x)
  - Of viel tegen want was te star of technisch (5x)



- Redenen bijdrage **realisatieplan** (betrokkenen):
  - Planmatige insteek, waarin gemeente lijnen uitzet (16x)
  - Integraal plan, met samenhang tussen projecten (12x)
  - Vanuit urgentie/commitment ambtelijke/bestuurlijke top (12x)
  - En waarin budgetten gereserveerd werden (8x)
  - Maar was ook vooral resultante van proces dat moest leiden tot onomkeerbare impuls (7x)
- Maar ook:
  - Plan was meer dan eens een van de vele/ persoonsafhankelijk/ weinig geborgd (4x)
  - Waardoor (?) vervolg wat stil viel (5x)

Gevraagd naar de waardering van het opgeleverde realisatieplan blijkt dat de plannen goed scoren op elementen als dat het geschreven is vanuit de eigen organisatiedoelstellingen en vanuit de juiste uitgangspositie. Ook de integraliteit met bredere doelen en het aanbrengen van samenhang binnen de eOverheid scoren ruim voldoende. Minder goed worden de uitvoerbaarheid (financieel en in termen van capaciteit) en de planning beoordeeld.

**Tabel 4.7** Resultaten enquêtevraag O12/B10 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) vindt u dat er in het opstelde realisatieplan van uw organisatie sprake is van de volgende aspecten?' (n=176 en n=37)

WAARDERING REALISATIEPLAN	Rapportcijfer (1-10)	
	Overheden	Betrokkenen
Vanuit eigen doelstellingen	7,3	7,5
Vanuit juiste uitgangspositie	7,1	7,2
Integraliteit met bredere doelen	7,1	7,8
Samenhang binnen eOverheid	7,0	7,3
Oog voor uitvoerbaarheid (financiën)	6,5	7,0
Oog voor uitvoerbaarheid (capaciteit)	6,3	6,6
Realistische tijdsplanning	6,1	6,4

#### 4.4 DE PROGRAMMAORGANISATIE

In de voorgaande paragrafen is al stilgestaan bij de cruciale elementen van de i-teams strategie en bij de stappen in het productieproces. In deze paragraaf zullen we stilstaan bij de gekozen en ontstane vormgeving van het programma i-teams.

Deze vormgeving is in een aantal aspecten in de internetenquête voorgelegd aan de betrokkenen (regie- en e-adviseurs). Aan hen is gevraagd de praktische uitwerking te waarderen met een cijfer. Met name de *certificering* van de e-adviseurs wordt als

positief ervaren. Maar ook dat *vooraf geen precieze aanpak* is uitgewerkt ('building the plane while flying it'), dat wordt gewerkt met *outputdoelstellingen* (zoals eerder al bij stilgestaan) en de *combinatie regie- en e-adviseur* krijgen ruime voldoendes. Over de *standaardisatie*, de ondersteuning door het *landelijk programmteam* en de *wisselwerking* tussen i-teams en de verschillende eOverheidsbouwstenen is men niet altijd even enthousiast.

In de volgende subparagrafen wordt nader stilgestaan bij de verschillende aspecten, behalve bij de thema's die al eerder aan de orde zijn geweest.

**Tabel 4.8** Resultaten enquêtevraag B11 'Hoe waardeert u (op een schaal van 1 tot 10) de volgende aspecten binnen de EGEM i-teams-aanpak?' (n=37)

ASPECTEN BINNEN AANPAK	Rapportcijfer (1-10)
	<i>Betrokkenen</i>
Certificering eAdviseurs	8,0
Werken zonder vooraf uitgewerkte aanpak	7,6
Werken met outputdoelstellingen	7,5
Werken met combinatie regieadviseur en eAdviseur	7,3
Ontwikkelen en werken met gestandaardiseerde instrumenten	6,7
Ondersteuning landelijk programmteam	6,6
Wisselwerking tussen iteams en eOverheidsbouwstenen	6,5

#### 4.4.1 Certificering

Zoals uit bovenstaande tabel (4.8) naar voren komt, zijn de betrokkenen erg te spreken over het certificeren van de e-adviseurs. Uit de antwoorden op de (open) vervolgvraag welke lessen zijn te trekken ten aanzien van de certificering, komt naar voren dat het met name gezorgd heeft voor een *herkenbare kwaliteit* richting decentrale overheden. Terugkijkend had (nog) *meer onderscheid* kunnen worden gemaakt tussen de verschillende benodigde competenties en had na het certificeren van een adviseur nadrukkelijker oog moeten zijn voor het *daadwerkelijk waarmaken* van zijn kunde in de praktijk. De interviews en het World Café bevestigen dit positieve beeld, evenals de geplaatste kanttekeningen erbij.

**Tabel 4.9** Resultaten enquêtevraag B13 'Wat is volgens u de belangrijkste les uit de praktijk ten aanzien van de certificering van de e-adviseurs?' (n=37)

- Lessen t.a.v. **certificering e-adviseurs** (betrokkenen):
  - Gezorgd voor herkenbare kwaliteit (16x)
  - Organisatorische aspecten op de kaart gezet (5x)
  - Uitwisseling van kennis binnen nuttig netwerk (4x)
- Wat beter had gekund:
  - (nog meer) onderscheid in competenties/profielen (7x)
  - Weinig oog voor waarmaken in praktijk (5x)
  - Eerste lichting kwam te eenvoudig aan certificaat (3x)

#### 4.4.2 Combinatie regie- en e-adviseur

De werkwijze binnen i-teams dat gebruik kon worden gemaakt van een regie- en e-adviseur wordt door geïnterviewden als nuttige aanbeveling aan toekomstige programma's gezien. En dit komt ook in de internetenquête naar voren, wanneer wordt gevraagd naar de lessen rondom deze combinatie. De regieadviseur had een zeer nuttige rol in de voorkant van het proces en was in het vervolg veelal op de achtergrond (en indien nodig op de voorgrond) beschikbaar. Aandachtspunt is het smeden van een echt duo. Dit was nu niet georganiseerd binnen i-teams: de regieadviseurs werkten regionaal en de e-adviseurs her en der in het land. Daardoor kende de twee professionals elkaar niet altijd even goed. Ook vond niet altijd het onderlinge gesprek plaats over wat men van elkaar kon verwachten. Als dit 'smeden van duo's' vaker had plaatsgevonden, dan had i-teams bij sommige gemeenten adequater kunnen optreden. Nu duurde het bij 'probleemgemeenten' soms te lang voordat adequaat werd doorgepakt.

**Tabel 4.10** Resultaten enquêtevraag B12 'Wat is volgens u de belangrijkste les uit de praktijk ten aanzien van de combinatie regieadviseur en eAdviseur?' (n=37)

- Lessen t.a.v. **combinatie regie- en e-adviseur** (betrokkenen):
  - Regieadviseur verschaftte entree op hoog niveau (12x)
  - En kon in vervolg als escalatie worden ingezet (10x)
  - Deed ook vaak dienst als klankbord, hoewel geen tijd voor beschikbaar gesteld (10x)
- Toch ook soms sprake van kloof tussen beide:
  - Door late betrokkenheid e-adviseur (6x)
  - Geen georganiseerde match tussen personen (4x)
  - Geen nadrukkelijke kwaliteitsborging regieadviseur (4x)
  - Verschillende taal (3x)
  - Angst voor overkill met 2 bij gemeente (3x)

#### 4.4.3 Programmameteam

Ten aanzien van het landelijke programmameteam is door de regie- en e-adviseurs bij de lessen vooral een aantal aandachtspunten geformuleerd. Zo werd bij het programmabureau niet altijd antwoord gevonden op vragen over praktijksituaties die leefden. Daarnaast sloeg ten opzichte van (ruimte voor) maatwerk de balans soms te ver door naar standaardisatie. Daarentegen werden ondermeer de georganiseerde ateliersessies als positief element genoemd.

**Tabel 4.11** Resultaten enquêtevraag B14 ‘Wat is volgens u de belangrijkste les uit de praktijk ten aanzien van de ondersteuning die u genoot vanuit het landelijke programmameteam?’ (n=37)

- Lessen t.a.v. **het landelijke programmameteam** (betrokkenen):
  - Verwachte 1-op-1 ondersteuning bij praktijksituaties werd niet altijd gevonden (10x)
  - Nuttige kennisuitwisseling, o.m. door de ateliersessies (7x)
  - Balans sloeg te ver door naar standaardisatie, ten koste van ruimte voor maatwerk binnen toepassing instrumenten (5x)
  - Behoeftte aan meer ‘praktisch’ instrumentarium op organisatiekundig vlak (3x)
  - Kansen laten liggen in relatie tot bouwstenen (krachtiger geluid richting en meer informatievoorziening vanuit het programmameteam) (3x)

#### 4.4.4 Uniform werken

I-teams wilde eraan bijdragen dat gemeenten op een tamelijk uniforme wijze ondersteund werden bij de invoering van de eOverheid. Hiervoor was echter vooraf geen uitgewerkte aanpak beschikbaar, deze werd gaandeweg ontwikkeld. Dat toch uniform gewerkt kon worden, blijkt met name te danken aan de uniforme (EGEM i-teams)opdracht die er lag en een taal die gezamenlijk werd gesproken. Minder hebben een uniform instrumentarium een uniforme omgang met individuele wensen hieraan bijgedragen.

**Tabel 4.12** Resultaten enquêtevraag B15 ‘In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) is het volgens u binnen EGEM i-teams gelukt om adviseurs op een uniforme manier te laten werken?’ (n=37)

UNIFORM WERKEN IN PRAKTIJK	Mate van toepassing (1-10)
	<i>Betrokkenen</i>
Werken aan uniforme opdracht	7,5
Spreken van uniforme taal	7,4
Werken met uniform instrumentarium	6,5
Uniform omgaan met individuele wensen	6,2

Gevraagd aan de overheden welke factoren van de aanpak van de i-teams zij het meest als belangrijk ervaren hebben, blijkt dat de sturing op de planvorming en de match tussen e-adviseur en de organisatie als belangrijkste factoren worden genoemd. De betrokkenheid van de regieadviseur en de ruimte voor regionale samenwerking scoren beduidend minder.

**Tabel 4.13** Resultaten enquêtevraag O5 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de volgende factoren vanuit EGEM i-teams bijgedragen aan het invoeren van de eOverheid binnen uw organisatie?' (n=176)

FACTOREN ITEAMS	Mate van toepassing (1-10)
	<i>Overheden</i>
Sturing op planvorming (realisatieplan)	6,7
Match eAdviseur en organisatie	6,6
Ruimte voor maatwerk	6,4
Betrokkenheid regieadviseur	5,8
Ruimte voor regionale samenwerking	5,3

## 4.5

### DEELCONCLUSIES

De eerste onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk is behandeld, luidt als volgt: *Draagt het hebben van een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan bij aan de daadwerkelijke implementatie van het realisatieplan? Zo nee, welke weg zou dan wel werken?*

Het bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan heeft bijgedragen aan de daadwerkelijke implementatie. Enerzijds omdat hiermee de eOverheid ook een beleidsstatus heeft gekregen. De eOverheid is niet langer alleen iets van de afdeling ICT of een onderwerp dat puur tot de bedrijfsvoering wordt gerekend; bestuurders en managers van beleidsinhoudelijke afdelingen hebben de bouwstenen van de eOverheid tegenwoordig ook op hun agenda staan. Anderzijds - en zeker zo belangrijk - heeft het feit dat het realisatieplan op bestuurlijk niveau is verankerd, ertoe geleid dat er op grote schaal middelen en capaciteit zijn vrijgemaakt voor de implementatie - zowel bij gemeenten als bij provincies en waterschappen.

De tweede onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk is behandeld, luidt als volgt: *Welke onderdelen waren cruciaal (wel/niet succesvol) in de aanpak van i-teams voor de onomkeerbare impuls of was het concept niet goed en wat was er dan niet goed?*

Voor de beantwoording van deze vraag onderscheiden we drie niveaus, namelijk de gekozen strategie, de stappen in de ondersteuning en de programmaorganisatie.

**Op het niveau van de gekozen strategie**

Het georganiseerde commitment bij de ambtelijke top blijkt beslissend voor een effectvolle ondersteuning. Aan het organiseren van politiek draagvlak wordt slechts in beperkte mate waarde gehecht - bestuurlijk en ambtelijk commitment wordt belangrijker geacht. Het bestuurlijke draagvlak is noodzakelijk voor het vrijmaken van budget en capaciteit, zoals al hierboven aangegeven, maar evenwel niet per se bepalend voor succes. Geld is de bekende noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde; zeker zo belangrijk is geweest dat vanuit het Rijk een kundig iemand beschikbaar is gesteld - waarbij de 'match' tussen adviseur en gemeente uiterst belangrijk is gebleken. Tevens is cruciaal dat wordt aangestuurd op een plan, maar wel één dat aansluit op de bestaande praktijk en dat zorgt voor een integrale projectorganisatie.

**Op het niveau van de stappen in de ondersteuning**

Het intakegesprek heeft gezorgd voor de urgentie bij de ambtelijke top (een element dat zoals gezegd ook cruciaal is). Het belang van het vervolgens opgestelde propositievoorstel wordt door de geïnterviewden wisselend ervaren, van neutraal tot voor de organisaties weinig zinvol. Dit komt met name door het uitvoerige, enigszins rigide format waarin het voorstel opgesteld diende te worden. Dit ging niet zelden (te veel) ten koste van de aansluiting op de lokale situatie.

Het realisatieplan is de belangrijkste stap in de ondersteuning geweest, zo blijkt uit de bevindingen. Het realisatieplan heeft tot gevolg gehad dat een planmatige insteek werd gehanteerd, waarin een gemeente de lijnen uitzet waarbinnen ze tot implementatie van de bouwstenen wil komen. Daarnaast werd men met de opdracht te komen tot een realisatieplan uitgedaagd om tot samenhang tussen de (lopende of op te zetten) projecten te komen. Ten slotte kon met het realisatieplan bestuurlijk commitment voor het vervolg gevraagd worden.

**Op het niveau van de programmaorganisatie**

De certificering van de e-adviseurs, die is ontwikkeld om de samenwerking met marktpartijen handen en voeten te geven, kan op het derde niveau (programmaorganisatie) als meest cruciale en gewaardeerde onderdeel worden gekwalificeerd. Verder heeft het gegeven dat vooraf geen precieze aanpak was uitgewerkt, een positief effect gesorteerd. Dit zorgde ervoor dat geen aanpak werd opgelegd, maar dat partijen 'samen op weg gingen'. Doordat niet alles vooraf tot in detail was voorgeschreven, bleef er ruimte over om gedurende het traject verbeteringen aan te brengen en met maatwerkoplossingen te komen. Ook dat werd gewerkt met outputdoelstellingen en de combinatie regie- en e-adviseur krijgen ruime voldoendes.

Over de standaardisatie (te hoog 'checklistgehalte', met name in de propositiefase), de ondersteuning door het landelijk programmteam (één-op-één-ondersteuning werd niet altijd gevonden) en de wisselwerking tussen i-teams en de verschillende eOverheidsbouwstenen (hoewel niet binnen de formele opdracht van i-teams) zijn de respondenten minder enthousiast. Overigens is er bij veel van de adviseurs en regisseurs wel enthousiasme over de flexibiliteit en reactiesnelheid van het programmteam - de gedachte is dat de aanpak op onderdelen zo nieuw was, dat het programmteam bewust en terecht ruimte liet voor aanpassing van de aanpak op onderdelen op basis van de eerste praktijkervaringen die i-teams opdeden in de gemeentelijke praktijk.





# 5

## BEVINDINGEN IMPACT

### 5.1 INLEIDING

In hoofdstuk 5 worden de bevindingen betreffende impact van de i-teams weergegeven (deelvragen 1 en 4). Het betreft te eerste de vraag (1) of de i-teams samenhang hebben aangebracht in de informatie en ontwikkelingen binnen de eOverheid richting gemeenten, provincies en waterschappen. Als tweede wordt de vraag (4) behandeld, of op basis van het functioneren van de i-teams uitspraken kunnen worden gedaan over de impact van de i-teams op de realisatie van de eOverheid binnen een gemeente.

Om deze vragen te beantwoorden worden achtereenvolgens de bevindingen gepresenteerd langs de lijnen (1) bewustzijn dat het moet en inzicht in wat er moet en (2) van inzicht naar doen en (3) zijn de verwachtingen waargemaakt. Aan de hand van deze drie lijnen wordt het antwoord op de twee deelvragen gegeven.

### 5.2 BEWUSTZIJN DAT HET MOET EN INZICHT IN WAT ER MOET

Overall kan worden opgemerkt dat de waardering voor i-teams positief is. Dit blijkt enerzijds uit het feit dat het grootste deel van de decentrale overheden (zie 2.3.3) aan het programma hebben deelgenomen. Anderzijds waren de meeste gesprekspartners en deelnemers aan het World Café in beginsel positief. Uit de enquête wordt dit beeld (gekwantificeerd) onderschreven. De 176 deelnemers vanuit de overheid waarderen i-teams met het cijfer 7,4. De 37 deelgenomen regio- en e-adviseurs geven overall een 8,6.

**Tabel 5.1** Resultaten enquêtevraag O19/B19 'Met welk cijfer waardeert u al met al de ondersteuning vanuit EGEM i-teams bij de invoering van de eOverheid?' (n=176 en n=37)

WAARDERING ITEAMS	Rapportcijfer (1-10)	
	Overheden	Betrokkenen
Ondersteuning vanuit iTeams	7,4	8,6

In de interviews, de webenquête en het World Café is nader onderzocht welke impact i-teams heeft gehad op de gestelde opgave: de realisatie van de eOverheid door gemeenten, provincies en waterschappen. Deze impact blijkt uit verschillende aspecten te bestaan.

### 5.2.1 Bewustwording en inzicht

De impact van i-teams blijkt op verschillende aspecten betrekking te hebben, zo kwam naar voren in de interviews. Allereerst is er '*praktische hulp*' geboden bij het invoeren van de eOverheid, gemeenten zijn bijgestaan in de werkzaamheden die moesten worden verricht. Ten tweede heeft i-teams de *sense of urgency* bij gemeenten vergroot: het gevoel dat er iets moest gebeuren is versterkt. Vervolgens heeft i-teams bij gemeenten met name *samenhang* gebracht tussen de verschillende eOverheidsdoelen en -bouwstenen, zowel op inhoudelijk als organisatorisch vlak. Daarnaast heeft i-teams bij diverse gemeenten de noodzaak tot een *organisatieverandering* versterkt en is hierin ook deels faciliterend geweest (maar waarbij vooral de lokale omstandigheden bepalend zijn geweest). Ten slotte heeft i-teams in een aantal gevallen een stimulans geleverd tot (de ontwikkeling van) *regionale samenwerking*. Het initiatief tot het in regionaal verband oppakken van de implementatie van eOverheidsbouwstenen kwam van de gemeenten zelf, toen de uitvoering van het programma al een tijd liep. In meerdere interviews is naar voren gebracht dat deze werkwijze achteraf gezien eerder in het programma had kunnen worden voorzien. Nu moest de werkwijze in de praktijk worden aangepast (zoals individuele plannen omzetten tot een gezamenlijk realisatieplan), wat een extra drempel opwierp voor het inwilligen van een dergelijk verzoeken.

In de webenquête is gevraagd een aantal bijdragen te scoren op de mate waarin zij achteraf van toepassing zijn geweest. Wat allereerst opvalt, is een redelijk grote eensgezindheid tussen beide groepen respondenten (overheden en betrokkenen) - dezelfde bijdragen staan boven- en onderaan. Wel geven de betrokkenen hier aanzienlijk hogere scores op dan de overheden: zij zien de bijdragen in sterkere mate optreden dan de overheden dat doen.

De *sense of urgency*, de *samenhang* en de *praktische hulp* blijken het hoogst te scoren.<sup>6</sup> Daarnaast heeft volgens de regie- en e-adviseurs een belangrijke bijdrage gelegen in het tot stand brengen van een organisatieverandering, in een visie op bestuurlijk niveau en het doen aan kennisuitwisseling - zaken die de respondenten binnen de overheid minder aan de orde vinden. Beide groepen respondenten vinden de bijdrage in het versterken van het opdrachtgeverschap gering.

---

<sup>6</sup> De cijfers moeten hier worden gebruikt als relatieve scores: een zes is hoger dan een vijf. Er is geen sprake van absolute termen als voldoende-onvoldoende, omdat is gevraagd naar de mate van toepassing en niet naar een waardering/rapportcijfer. Daarnaast moet hier in ogenschouw worden genomen dat eerst is gevraagd naar redenen vooraf en vervolgens naar bijdragen achteraf, wat consequenties heeft voor de cijfers achteraf.

**Tabel 5.2** Resultaten enquêtevraag O7/B5 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) zijn de volgende bijdragen **achteraf** gezien van toepassing geweest van de ondersteuning vanuit EGEM i-teams? Wat heeft het u opgeleverd?' (n=176 en n=37)

REDENEN EN BIJDAGEN	Mate van toepassing (1-10)		
	Overheden		Betrokkenen
	Vooraf	Achteraf	Achteraf
Praktische hulp bij gaan invoeren	7,2	5,8	8,1
Samenhang in bouwstenen	7,1	6,0	7,9
Vergroten sense of urgency	6,8	6,0	7,0
Meedoen aan kennisoverdracht	6,3	5,4	7,9
Vertaling naar bestuurlijke visie/opdracht	6,2	5,4	7,8
Hefboom organisatieverandering	6,1	5,4	7,6
Versterking opdrachtgeverschap	5,1	4,2	6,0

In het World Café is specifiek ingezoomd op het aspect 'samenhang'. Hieraan heeft i-teams landelijk een belangrijke bijdrage geleverd. De aanpak werkte als een spiegel richting het Rijk en er ontwikkelde zich een gevoel dat de invoering van bouwstenen niet stuk voor stuk 'ingelugd' kunnen worden bij lagere overheden. Daarnaast kwam het onderdeel opdrachtgeverschap/betrokkenheid van leveranciers aan de orde. Hoewel de aanpak van i-teams er mede uit bestond om (op het niveau van het programmteam) de laatste ontwikkelingen op periodieke bijeenkomsten samen met adviseurs, regisseurs én ICT-leveranciers door te nemen, lijkt dit in de gemeentelijke praktijk onvoldoende tot 'samen optrekken' te hebben geleid. Kortom, de goede bedoelingen op landelijk niveau ten spijt, is de perceptie op lokaal en regionaal niveau dat meer sturing had moeten plaatsvinden op het gezamenlijk optrekken binnen de driehoek Rijk-gemeenten-leveranciers. Nu blijken in de uitvoering (zie ook 5.3) niet zelden vertragingen en beperkingen op te spelen doordat leveranciers niet leveren wat gemeenten van ze verwachten.

### 5.2.2 Van inzicht naar uitzicht

Later is in de internetenquête wederom de vraag gesteld een aantal bijdragen van i-teams te scoren, maar nu (ook) gericht op het in de praktijk uitvoering geven van het beleid. De vraagstelling luidde in hoeverre i-teams op deze aspecten iets teweeg heeft gebracht. De bijdragen gericht op het richting uitvoering brengen, blijken minder hoog te scoren dan de bijdragen 'aan de voorkant'. Vooral hoog scoren de onderkenning van het beleid (sense of urgency), inzicht in wat wordt gevraagd en het aanbrengen van samenhang. In iets mindere mate heeft i-teams wat teweeggebracht op het in positie brengen om het zelf te doen, uitzicht op de gevraagde verandering en het versneld invoeren. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de bijdrage van i-teams meer heeft gelegen op 'inzicht' (we moeten aan de slag) dan op 'uitzicht' (wat gaan we doen).

**Tabel 5.3** Resultaten enquêtevraag O17/B17 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) heeft EGEM i-teams al met al bij uw organisatie op de volgende aspecten iets teweeg gebracht?' (n=176 en n=37)

IMPACT iTEAMS	Mate van toepassing (1-10)	
	<i>Overheden</i>	<i>Betrokkenen</i>
Onderkenning van het belang	6,8	8,3
Inzicht in wat wordt gevraagd	6,5	7,9
Samenhang in invoering eOverheid	6,4	7,4
In positie gebracht om zelf te doen	6,2	6,8
Uitzicht op veranderd moet worden	6,1	7,2
Versnelling in invoering eOverheid	6,1	7,4

Dat de impact van i-teams met name neerslaat in de fase van agendering van het onderwerp (aan de voorkant), is onderschreven in het World Café. De invoering van de eOverheid is mede door de aanpak van i-teams als belangrijke en niet gemakkelijke opgave onderkend. Bovendien ziet men de invoering van de eOverheidsbouwstenen niet (alleen) meer als ICT-opgave, maar breder - als dienstverleningsopgave; als opgave die zowel de bedrijfsvoering als de beleidsuitvoering raakt.

### 5.3 VAN UITZICHT NAAR DOEN!

Zoals eerder in dit rapport naar voren is gebracht, is binnen het programma i-teams nadrukkelijk de strategie gekozen om te stoppen met de ondersteuning bij het realisatieplan: nadat deze is opgesteld, moet de gemeente het alleen doen (of in ieder geval zonder de door het Rijk bekostigde ondersteuning). Uit de webenquête blijkt (na hercodering van de open vraag naar de inmiddels gezette stappen) dat veel gemeenten sindsdien gewichtige stappen hebben gezet, maar ook dat er passen op de plaats zijn gemaakt. Zo hebben meerdere gemeenten het realisatieplan moeten actualiseren op wat vanuit het NUP van hen werd gevraagd, heeft men het plan (alsnog) moeten verbreden naar dienstverlening, heeft men (alsnog) de regionale samenwerking opgezocht of moest de organisatie (alsnog/ook) een doorontwikkeling ondergaan. Verder wordt door een aantal respondenten aangegeven dat het plan eerst nader geconcretiseerd moest worden, alvorens men (verder) aan de slag kon.

**Tabel 5.4** Resultaten enquêtevraag O13 'Welke stappen zijn inmiddels genomen na het realisatieplan?' (n=176)

- **Stappen na realisatieplan** (overheden)
  - Voortgang gemaakt binnen projecten (113x)
  - Programma-/projectorganisatie in werking (25x)
  - Bewaking voortgang vindt plaats (20x)
  - Noodzakelijke actualisatie t.b.v. NUP (17x)
  - Verbreding i.h.k.v. dienstverleningsconcept (15x)
  - Regionale samenwerking opgezocht (13x)
  - Bezig met doorontwikkeling organisatie (12x)
  - Aanpalende thema's opgepakt (bijv. zaakgericht werken) (8x)
  - Nadere concretisering t.b.v. uitvoering (7x)

Bij de meeste overheden zijn dus na het realisatieplan diverse stappen gezet. Bij meer dan de helft zijn echter minder stappen gezet dan men had beoogd, zo blijkt uit de vervolgvraag (zie tabel 5.5). 41 procent van de overheden heeft iets minder gedaan dan in het plan was voorgenomen, en 11 procent heeft zelfs veel minder gedaan (zie tabel 5.5). Tegelijkertijd blijkt hier nogmaals uit dat er substantiële stappen zijn gezet op basis van het realisatieplan: 45 procent heeft gedaan wat er werd beoogd of zelfs meer; 41 procent heeft iets minder gedaan, maar zeker niet stilgezeten.

**Tabel 5.5** Resultaten enquêtevraag O14 'Is dit meer of minder dan in het realisatieplan werd beoogd? (één antwoord mogelijk)' (n=176)

HUIDIGE SITUATIE VS. PLAN	Percentage
	<i>Overheden</i>
Veel minder gedaan	11%
Iets minder gedaan	41%
Precies evenveel gedaan	15%
Iets meer gedaan	15%
Veel meer gedaan	6%
Weet niet/geen mening	9%
TOTAAL	100%

Uit de open vervolgvraag komt naar voren dat de vertraging met name wordt veroorzaakt door een gebrek aan ambtelijke capaciteit (zoals eerder in 4.2 als faalfactor benoemd) of de beslissing (al dan niet genoodzaakt door externe ontwikkelingen) om de voorkeur te geven aan andere prioriteiten. De planning in het realisatieplan werd daarbij 'te ambitieus' genoemd, te veel vanuit de bestuurlijke afspraken

(Verklaring/NUP) en te weinig vanuit de beschikbare capaciteit.<sup>7</sup> Maar niet alleen kwantiteit is een probleem, ook kwaliteit speelt een rol (kennis & kunde en het leren projectmatig te werken).

Verder wordt er op gewezen dat veelvuldig sprake is geweest van vertragingen bij de partijen en projecten waarvan de eigen implementatie afhankelijk is (denk aan regelgeving, separate bouwstenen en de ontwikkeling bij leveranciers) - wat mede wordt genoemd als verklaring voor het feit dat minder is gedaan dan gepland (zie ook paragraaf 5.2.1 en tabel 5.6).

**Tabel 5.6** Resultaten enquêtevraag O15 'Hoe kan deze situatie worden verklaard?' (n=176)

- **Verklaring huidige situatie** (overheden)
  - Te ambitieuze planning/ontbreken capaciteit (47x)
  - Vertraging in de bouwstenen/wetgeving (22x)
  - Andere prioriteiten/externe ontwikkelingen (15x)
  - Gekozen voor doorontwikkeling/nieuwe inzichten (14x)
  - Grotere impact op organisatie dan vermoedt (12x)
  - Onvoldoende kennis & kunde beschikbaar (10x)
  - Interne communicatie/draagvlak kost tijd (9x)
  - Technische beperkingen/vertraging bij leveranciers (9x)
  - Intergemeentelijke samenwerking kost tijdsinvestering (8x)
  - Wennen aan projectmatig werken (8x)
  - Gebrek aan sturing/intern opdrachtgeverschap (7x)

De deelnemers aan het World Café herkennen de situatie zoals die uit de webenquête naar voren komt: de in de realisatieplannen vervatte ambities gaan verder dan wat gemeenten op dit moment hebben kunnen waarmaken. Ook de verklaringen hiervoor worden herkend. De stelling dat de plannen te ambitieus zijn geweest, durven de meeste deelnemers te verdedigen. De planning (ook van de eOverheid als geheel) was te optimistisch. Deze ging teveel uit van de wettelijke termijnen (denk aan invoeringsdata) en er is onvoldoende rekening gehouden met de in de praktijk beschikbare capaciteit en de afhankelijkheid van (al of niet tijdige) levering van bouwstenen en mogelijke vertragingen aan de kant van leveranciers.

## 5.4 DE VERWACHTINGEN WAARGEMAAKT?

In de voorgaande paragrafen is naar voren gekomen dat veel gemeenten substantiële stappen hebben gezet op het terrein van de eOverheid, zowel tijdens de ondersteuning door i-teams als na het gereedkomen van het realisatieplan. Maar heeft i-teams ook de verwachtingen waar kunnen maken die er vooraf waren? Uit de webenquête blijkt dat de verwachtingen vooraf hoger gespannen waren dan achteraf door de overheden is

<sup>7</sup> Dit komt overeen met de in 2007 door de Algemene Rekenkamer geconstateerde oorzaak voor het (deels) mislukken van ICT-projecten: te weinig balans tussen ambitie, beschikbare mensen, middelen en tijd (Algemene Rekenkamer, 2007).

teruggelaten. Op alle items scoort men achteraf ongeveer een vol punt lager dan vooraf (zie tabel 5.7).

**Tabel 5.7** Resultaten enquêtevraag O6/O7 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) waren de volgende mogelijke bijdragen voor u **vooraf** reden om gebruik te maken van de ondersteuning vanuit EGEM i-teams? Wat verwachtte u?' en 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) zijn de volgende bijdragen **achteraf** gezien van toepassing geweest van de ondersteuning vanuit EGEM i-teams? Wat heeft het u opgeleverd?' (n=176)

REDENEN EN BIJDRAGEN	Mate van toepassing (1-10)	
	Overheden	
	Vooraf	Achteraf
Praktische hulp bij gaan invoeren	7,2	5,8
Samenhang in bouwstenen	7,1	6,0
Vergroten sense of urgency	6,8	6,0
Meedoen aan kennisoverdracht	6,3	5,4
Vertaling naar bestuurlijke visie/opdracht	6,2	5,4
Hefboom organisatieverandering	6,1	5,4
Versterking opdrachtgeverschap	5,1	4,2

Opvallend is dat bij de verwachtingen het item 'praktische hulp' hoog scoort. Kennelijk hebben diverse overheden vooraf verwacht van i-teams hulp in de zin van 'handjes' te krijgen bij de invoering - iets dat door de geïnterviewde programmaleden en de regio- en e-adviseurs een minder prominente voor ogen staat. In principe is deze ondersteuning dan ook niet beoogd door het Rijk. De aanpak bestond er uit dat het Rijk zorgde voor de ondersteuning tot en met het opstellen van het realisatieplan - de echte 'handjes' dienden door de gemeenten zelf te worden geleverd.

In het World Café is het beeld grotendeels bevestigd dat de verwachtingen niet volledig zijn waargemaakt. Deelnemers geven aan dat het verwachtings-management vooraf beter had gekund en dat ook de vertraging bij de bouwstenen en het niet overal aangetroffen projectmatig werken hun weerslag hebben gehad. Ook de wisselwerking met een vaak noodzakelijke organisatieverandering is onderschat en heeft gevolgen gehad voor het tempo.

Daar staat tegenover dat ook effecten bereikt zijn, die vooraf niet waren voorzien. Het meest prominente effect is geweest dat veel overheden in door i-teams geleverde mensen een goede gesprekspartner vonden met betrekking tot een (integrale) implementatie van eOverheidsbouwstenen. I-teams was voor hen veelal het aanspreekpunt op landelijk niveau, via wie het gesprek over de samenhang tussen bouwstenen tot stand kwam. Mede met dank aan i-teams is zodoende op constructieve wijze en in samenwerking (centraal-decentraal) gewerkt aan nadere invulling en verbetering ervan. Daarnaast is door i-teams op decentraal niveau op veel plekken een

kwaliteitsimpuls gegeven aan de (ambtelijke) organisatie. Veel gemeenten hebben een kwaliteitslag gemaakt door in personele zin een stap te zetten in de verdere professionalisering.

## 5.5 DEELCONCLUSIES

De eerste onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk is behandeld, luidt als volgt:  
*Hebben de i-teams samenhang aangebracht in de informatie en ontwikkelingen binnen de eOverheid richting gemeenten, provincies en waterschappen?*

De sense of urgency, de samenhang tussen de onderdelen van de eOverheid en de geboden praktische hulp blijken het hoogst te scoren als de ervaren impact van de ondersteuning door i-teams. Geconcludeerd kan worden dat de samenhang in de informatie en ontwikkelingen is aangebracht. Op landelijk niveau heeft zich een belangrijk neveneffect voorgedaan (dat vooraf niet was voorzien): het inzicht dat een aantal van de bouwstenen nog niet (of zelfs verre van) voldragen waren. Mede met dank aan i-teams is op constructieve wijze en in samenwerking (centraal-decentraal) gewerkt aan nadere invulling en verbetering.

De tweede onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk is behandeld, luidt als volgt:  
*Kunnen op basis van het functioneren van de i-teams uitspraken gedaan worden over de impact van de i-teams op de realisatie van de eOverheid binnen een gemeente?*

De impact van i-teams blijkt op verschillende aspecten betrekking te hebben. Allereerst is er min of meer 'praktische hulp' geboden bij het invoeren van de eOverheid: gemeenten zijn concreet bijgestaan in de werkzaamheden die moesten worden verricht. Overigens is, zoals in de vorige paragraaf al aangegeven, juist op dit punt de verwachting van gemeenten groter geweest dan feitelijk is waargemaakt; het Rijk heeft (financieel en met i-teams-leden) willen ondersteunen en faciliteren maar nooit in de uitvoering zelf willen participeren.

Ten tweede heeft i-teams de *sense of urgency* bij gemeenten vergroot: het gevoel dat er iets moest gebeuren is versterkt. Vervolgens heeft i-teams bij gemeenten met name *samenhang* gebracht tussen de verschillende (lokale) eOverheidsdoelen en - bouwstenen - zowel op inhoudelijk als organisatorisch vlak.

Daarnaast heeft i-teams bij diverse gemeenten de noodzaak tot een *organisatieverandering* versterkt en is hierin ook deels faciliterend geweest - waarbij vooral lokale omstandigheden bepalend zijn geweest of er al dan niet echt stappen zijn gezet op organisatorisch vlak. Wel kan worden aangetekend dat de impact op dit laatste punt tot nog toe zeer beperkt is geweest. De bewustwording van de noodzaak tot organisatieverandering en dus het besef dat de transformatie tot eOverheid niet alleen een ICT-traject is maar ook organisatieverandering vergt, is tot op zekere hoogte gefaciliteerd door i-teams, maar pas in de fase van daadwerkelijke implementatie - dus in de fase van uitvoering van het realisatieplan - zal een zichtbare doorontwikkeling van de organisatie aan de orde komen, zo is de verwachting.



Samenvattend kan worden gesteld dat de belangrijkste impact bestaat uit het bewustzijn dat invoering van de eOverheid noodzakelijk is en dat men weet wat daarvoor moet worden gedaan. Op basis van de realisatieplannen hebben veel gemeenten sindsdien gewichtige stappen gezet, maar dat is niet zonder slag of stoot gegaan. Zo hebben meerdere gemeenten het realisatieplan moeten actualiseren op wat vanuit het NUP van hen werd gevraagd, heeft men het plan (alsnog) moeten verbreden naar dienstverlening, heeft men (alsnog) de regionale samenwerking opgezocht of moest de organisatie (alsnog of ook) een doorontwikkeling ondergaan. Kortom: de invoering van de eOverheid blijkt in de uitvoeringsfase niet altijd eenvoudig, pas dan blijkt wat echt nodig is en wat wel en niet kan.



# 6

## BEVINDINGEN ONOMKEERBARE IMPULS

### 6.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk staan de bevindingen rondom de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag centraal, namelijk: heeft de ondersteuning door i-teams geleid tot een onomkeerbare impuls bij de realisatie van de eOverheid? In paragraaf 6.2 wordt ingegaan op de aanwezigheid en inhoud van de impuls, in paragraaf 6.3 op de onomkeerbaarheid ervan. Afgesloten wordt met een aantal specifieke leerpunten zoals die - mede op basis van de eerdere gevonden onderzoeksresultaten - door de deelnemers aan het World Café zijn genoemd.

### 6.2 DE IMPULS

Voor de beantwoording van de vraag of er een impuls is gegeven, was het handig geweest als bij de start van i-teams deze was beschreven in termen van *outcome*. Geconstateerd kan worden dat dit niet is gebeurd; er zijn doelstellingen geformuleerd op outputniveau, maar niet op het niveau van wat uiteindelijk (beoogd of niet) is bereikt met de inzet van i-teams. Toch is gedurende de evaluatie, mede gestuurd door de onderliggende onderzoeksvragen, een aantal elementen van de impuls in beeld gekomen.

#### 6.2.1 Is sprake van een impuls?

In de webenquête is als eerste gevraagd in hoeverre de overheden de invoering van de eOverheid op dit moment als succesvol ervaren. Hierbij is (nog) niet specifiek gevraagd naar de rol en betekenis die de ondersteuning door i-teams hiervoor heeft gehad; deze beginvraag heeft dan ook niet tot doel al een (direct) verband te kunnen leggen tussen het werk van i-teams en de mate van succes op dit moment. Wel geven de antwoorden een eerste inzicht in de mate waarin overheden en de bij de invoering van de eOverheidsvoorzieningen betrokken regie- en e-adviseurs spreken van een succes.

**Tabel 6.1** Resultaten enquêtevraag O1/B1 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) vindt u (tot nu toe) de invoering van eOverheidsvoorzieningen binnen uw organisatie succesvol verlopen?' (n=176 en n=37)

SUCCES eOVERHEID	Rapportcijfer (1-10)	
	Overheden	Betrokkenen
Succesvolle invoering eOverheid	6,6	6,7

Uit de cijfers van zowel de overheden als ook de betrokkenen blijkt dat de invoering van de eOverheid op gang is gekomen. Vervolgens is gevraagd wat nu de redenen zijn waarom overheden met de eOverheid aan de slag zijn.

**Tabel 6.2** Resultaten enquêtevraag O4/B4 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) zijn voor u de volgende aspecten belangrijk bij de invoering van eOverheidsvoorzieningen?' (n=176 en n=37)

WAAROM eOVERHEID?	Mate van belang (1-10)	
	Overheden	Betrokkenen
Op orde brengen dienstverlening	8,4	8,7
Professionaliseren organisatie	8,0	8,4
Voldoen aan wettelijke verplichtingen	7,4	7,4
(Lange termijn) kostenbesparing	7,0	7,4
Voldoen aan Rijksbeleid	6,0	6,2

De belangrijkste redenen om met de eOverheid aan de slag te gaan zijn het op orde brengen van de dienstverlening en het professionaliseren van de organisatie. Het voldoen aan Rijksbeleid ('omdat het moet') is de minst belangrijke reden.

In de diepte-interviews en bij het World Café is aan de deelnemers voorgelegd of er sprake is geweest van een impuls. Deze vraag is met een volmondig 'ja' beantwoord. De impuls blijkt volgens de respondenten uit het feit dat bij gemeenten, waterschappen en provincies:

- er op grote schaal projecten zijn gestart gericht op uitvoering van de tot stand gekomen realisatieplannen;
- er het bewustzijn is ontstaan dat de eOverheid gaat om dienstverlening en niet alleen om ICT; het gaat om het inregelen van (dienstverlenings)processen in plaats van informatiesystemen en
- de eOverheid niet meer alleen iets van de bedrijfsvoering is, maar dat het is gepromoveerd tot beleid door de bestuurlijke accordering.

Er is ook sprake van een impuls *bij het Rijk* door de confrontatie van de bouwstenen en programma's van de eOverheid met de uitvoeringspraktijk. De eOverheid is geen 'afstandelijke ballenbak' meer; er is een brug geslagen en er is een wisselwerking ontstaan tussen Rijk en lagere overheden, nu vanuit de verschillende overheidslagen gezamenlijk de noodzaak om tot verbetering van dienstverlening te komen wordt ervaren.

### 6.2.2 Waaruit heeft de impuls in hoofdzaak uit bestaan?

De inhoud van de impuls is direct af te leiden van de ervaren impact van i-teams. Zoals uit paragraaf 5.2.2 blijkt heeft de impact vooral bestaan uit de onderkenning van het belang, inzicht in wat er wordt gevraagd en samenhang bij de invoering van de eOverheid. Zie hiervoor ook onderstaand tabel 6.3.

**Tabel 6.3** Resultaten enquêtevraag O17/B17 'In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) heeft EGEM i-teams al met al bij uw organisatie op de volgende aspecten iets teweeg gebracht?' (n=176 en n=37)

IMPACT ITEAMS	Mate van toepassing (1-10)	
	<i>Overheden</i>	<i>Betrokkenen</i>
Onderkenning van het belang	6,8	8,3
Inzicht in wat wordt gevraagd	6,5	7,9
Samenhang in invoering eOverheid	6,4	7,4
In positie gebracht om zelf te doen	6,2	6,8
Uitzicht op veranderd moet worden	6,1	7,2
Versnelling in invoering eOverheid	6,1	7,4

In de diepte-interviews en het World Café wordt de onderkenning van het belang (sense of urgency) als het hoofdelement van de impuls geduid. Aangegeven wordt dat niet kan worden verwacht dat door de ondersteuning van i-teams gemeenten, provincies en waterschappen nu al tot een afronding van de (algehele) invoering van de eOverheid zouden zijn gekomen. Daar gaat een bewustwordingsproces aan vooraf (en bovendien zijn nog niet alle bouwstenen zelf ver genoeg ontwikkeld geweest om al ingevoerd te kunnen worden). Het op gang brengen van een bewustwordingsproces is duidelijk gelukt. Als verklaring voor dit succes wordt gegeven dat op een hoog ambtelijk niveau (de secretaris bij gemeenten) is ingestoken. Als op dat niveau de noodzaak en het potentieel van de eOverheid wordt onderken, is ook de betrokkenheid aanwezig om verdere stappen te zetten. Het inzicht in wat er wordt gevraagd en in de samenhang in de invoering van de eOverheid zijn dan ook de twee belangrijke elementen van de door i-teams gerealiseerde impuls.

Opvallend is dat door de overheden de versnelling van de invoering van de eOverheid als minst belangrijke impact wordt geduid. De deelnemers aan het World Café verklaren dit vanuit het feit dat er eerst bewustzijn en inzicht moet zijn voordat een versnelling kan plaatsvinden. Bovendien blijkt de praktijk van uitvoering weerbarstiger dan gepland doordat bouwstenen onvoldoende gereed zijn, leveranciers er nog niet klaar voor zijn en de organisatie moet wennen aan programmatisch en projectmatig werken.

## 6.3 DE ONOMKEERBAARHEID

De onomkeerbaarheid van de impuls is punt van discussie geweest in het World Café. De deelnemers zijn er unaniem van overtuigd dat de aanpak van en ondersteuning door de i-teams een impuls hebben gegeven aan de invoering van de eOverheid, maar zijn er niet zo zeker van dat deze impuls onomkeerbaar is.

### 6.3.1 Positieve signalen ...

Er zijn zeker positieve signalen die op enige mate van onomkeerbaarheid duiden. Zo geven meerdere deelnemers (regie- en e-adviseurs en gemeenten) aan dat door de bestuurlijke accordering de financiële middelen voor een of enkele jaren gewaarborgd zijn. En dat is in een tijd van teruglopende budgetten van grote waarde.

### 6.3.2 ...maar ook zorgen

De teruglopende budgetten vormen echter ook een bedreiging voor (verdere) implementatie, met name omdat er geen externe deskundigheid meer mag worden ingehuurd. Deze deskundigheid is nodig omdat uit het ondersteuningstraject met i-teams duidelijk is geworden dat de intern aanwezige kwaliteit vaak niet voldoende is. Het programmatisch en projectmatig werken is echter een competentie die wordt beschouwd als kritieke succesfactor voor de implementatie van eOverheidsvoorzieningen. Omdat het in deze fase tegelijkertijd ook belangrijk is dat voldoende kennis en ervaring van organisatieveranderingstrajecten voorhanden is, voorziet men een probleem als de inzet van deskundigen van buiten (zoals die van oud-gemeentesecretarissen en externe gecertificeerde adviseurs) niet of nauwelijks meer mogelijk zal zijn. Er is overigens gedurende de afgelopen jaren door de diverse overheden wel mede met hulp van het i-teams-traject - behoorlijk wat verbetering aangebracht in de interne competenties, maar tijdens het World Café is geconstateerd dat dit nog onvoldoende is om de huidige fase van (daadwerkelijke) implementatie geheel zelfstandig in te gaan.

## 6.4 LEERPUNTEN

Bij het World Café is een aantal punten benoemd waarmee de impuls en de onomkeerbaarheid ervan, (nog) beter had kunnen worden bewerkstelligd.

1. Binnen i-teams is een nadrukkelijke rol neergelegd bij marktpartijen: de e-adviseurs - en ook het grootste deel van de regieadviseurs - werden ingehuurd als zelfstandige of bij commerciële adviesbureaus. Ook de ICT-leveranciers zijn bij de aanpak betrokken, althans met name op landelijk niveau (in zogenaamde leveranciersbijeenkomsten en periodieke i-teamsbijeenkomsten). In de uitvoering blijken gemeenten vertragingen en beperkingen te hebben ervaren doordat ICT-leveranciers niet (kunnen) leveren wat zij willen. Een leerpunt is daarmee dat in de driehoek van leveranciers, het Rijk en decentrale overheden er vanaf het begin nóg meer aandacht had moeten zijn voor het gezamenlijk optrekken met de ICT-leveranciers, ten behoeve van een duurzaam resultaat - zoals bij het opstellen van

de realisatieplannen op gemeentelijk niveau. Vooral op tactisch niveau is aandacht voor deze samenwerking onontbeerlijk.

2. Een tweede leerervaring is dat het wisselen van type e-adviseur, passend bij fase van het project, soms kan bijdragen aan een bestendiger impuls. Overheden zitten in verschillende fasen soms met verschillende ondersteuningsbehoeften, die vragen om andere competenties. Door te wisselen, kan de impuls bij de betreffende overheid worden vergroot. Kortom: de 'match' tussen adviseur en organisatie is niet alleen belangrijk bij aanvang van de ondersteuning; het blijft belangrijk om ook gedurende het traject te bezien of het profiel van de externe betrokkene voldoende aansluit bij de fase van (voorbereiding van) implementatie waarin de organisatie zich bevindt.
3. Een derde leerervaring heeft te maken met de eerdere bevinding dat de hoogambtelijke en bestuurlijke commitment cruciaal is. Gebleken is dat op sommige aspecten (zoals het propositieplan) toch nog teveel een ICT-label aan i-teams heeft gekleefd, waardoor het lastiger is om de hoogambtelijke en bestuurlijke niveaus aan te spreken. De les is dus om het ICT-label er nog duidelijker af te halen - door de e-adviseurs en in de communicatie over de ondersteuning door i-teams - om zo (nog) beter een onomkeerbare impuls te realiseren.
4. Een volgende les om de onomkeerbaarheid te realiseren, is om ervoor te zorgen dat overheden het ICT-budget volledig integreren in de planning- en controlcyclus: maak het tot een normaal onderdeel ervan. Dit is in de laatste fase bij een deel van de gemeenten gebeurd en dit heeft geleid tot een meer structurele borging en koppeling aan reguliere beleidsonderwerpen.
5. In aanvulling op de eerstgenoemde leerervaring (dat intensiever moet worden samengewerkt met ICT-leveranciers) is ook gesproken over de behoefte aan het organiseren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de verschillende betrokken partijen. Zo zou ter bestendiging van de onomkeerbare impuls een flexibele (tijdelijke) tactische laag tussen beleid (Rijk) en uitvoering (lagere overheden en leveranciers) moeten worden georganiseerd, waarin tot uitdrukking komt dat Rijk, lagere overheden en leveranciers *samen* verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling en implementatie van de bouwstenen en programma's. Hierbij is sprake van een soort 'uitvoeringstoets in action': men houdt elkaar - op hoofdlijnen uiteraard! - voortdurend scherp en stemt met elkaar waar nodig af. Uitbreiding (met leveranciers) van de recent ingestelde programmaraden (met betrekking tot eOverheid voor burgers respectievelijk het stelsel van basisregistraties), zijn hiertoe een mogelijke invulling op landelijk niveau, maar een gezamenlijke aanpak op regionaal en lokaal van belang is uiteraard zeker zo belangrijk.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Zie inzake de besluitvorming over programmaraden TK 29 362, nr. 163; In de recent ingestelde programmaraden zijn de koepels (VNG, IPO en Unie van Waterschappen), de Manifestgroep, (toekomstige) beheersorganisaties en de belanghebbende departementen vertegenwoordigd, maar (nog) niet de ICT- leveranciers.

## 6.5 DEELCONCLUSIE

De onderzoeksvraag die in dit hoofdstuk is behandeld, luidt als volgt:  
*Heeft de aanpak van en advisering door i-teams gemeenten, provincies en waterschappen in staat gesteld die onomkeerbare impuls te realiseren, waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid?*

Het antwoord op deze vraag is tweeledig. Ten eerste: ja, er is een impuls gerealiseerd waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid. Maar, ten tweede: de onomkeerbaarheid van de impuls bij de decentrale overheden is niet gegarandeerd. De vraag is of er voldoende kwaliteit kan worden gewaarborgd bij de overheden om met behulp van programmatisch en projectmatig werken de verdere invoering van de elektronische overheid te realiseren. Zoals gezegd zal hierbij de mate waarin vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Rijk, lagere overheden en leveranciers de verdere gezamenlijke ontwikkeling van de onderdelen van de eOverheid wordt vormgegeven, een belangrijke rol spelen.



# 7

## CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

### 7.1

#### INLEIDING

In dit evaluatieonderzoek heeft de impact van het programma i-teams centraal gestaan. In dit afsluitende hoofdstuk worden de conclusies op de deelvragen en de centrale vraag van het onderzoek in samenvattende vorm weergegeven.

In paragraaf 7.2 worden de antwoorden op de deelvragen en hoofdvraag geformuleerd, zoals deze in paragraaf 2.2 zijn gepresenteerd. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten weergegeven langs de drie hoofdthema's van het onderzoek: (1) cruciale onderdelen van de aanpak, (2) impact van de i-teams en (3) de onomkeerbare impuls. Deze thema's n passeren in de navolgende paragrafen 7.4, 7.5 en 7.6 nog eens kort de revue - in samenvattende vorm. Afsluitend wordt in paragraaf 7.7 een aantal aanbevelingen gepresenteerd.

### 7.2

#### VRAGEN EN ANTWOORDEN IN KORT BESTEK

In deze paragraaf presenteren we per gestelde vraag een overzicht van de antwoorden - in de volgorde zoals in paragraaf 2.2 weergegeven.

*Hebben de i-teams samenhang aangebracht in de informatie en ontwikkelingen binnen de eOverheid richting gemeenten, provincies en waterschappen?*

Ja, door de aanpak van de i-teams is bij de diverse overheden meer inzicht gekomen in de samenhang. Daarbij heeft vooral de beschikbaar gestelde e-adviseur (bij gemeenten; bij provincies c.q. waterschappen betrof dit de gezamenlijke regieadviseur), mede aan de hand van door het programmateam van EGEM i-teams ontwikkelde instrumenten, geholpen samenhang aan te brengen in de verschillende onderdelen.

*Draagt het hebben van een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan bij aan de daadwerkelijke implementatie van het realisatieplan? Zo nee, welke weg zou dan wel werken?*

Ja, vooral omdat de bestuurlijke accordering heeft geholpen om de eOverheidsvoorzieningen minder als pure bedrijfsvoeringsprojecten te beschouwen door ze een plek op de beleidsagenda te geven én omdat zij ertoe heeft geleid middelen en capaciteit vrij te maken voor de implementatie. Door actuele ontwikkelingen (bezuinigingen) staan deze middelen en capaciteit echter bij tal van gemeenten onder druk.

*Welke onderdelen waren cruciaal (wel/niet succesvol) in de aanpak van i-teams voor de onomkeerbare impuls of was het concept niet goed en wat was er dan niet goed?*

Cruciale elementen voor het succes van de aanpak van i-teams zijn:

- a. het organiseren van topambtelijke commitment door de inzet van (ambtelijk zeer seniore) regieadviseurs in de intakefase;
- b. het beschikbaar stellen van persoonsgebonden deskundigheid (in plaats van alleen instructies of middelen) met een kwalitatieve borging door middel van certificering;
- c. het aansturen op vaststelling van een realisatieplan waarbij (door het programmeerteam) ruimte is gelaten voor aansluiting op de organisatiespecifieke context maar dat tegelijkertijd uitdaagt tot het aanbrengen van meer samenhang tussen projecten en/of programma's en de basis legt voor politiek-bestuurlijke verankering. Het realisatieplan is de meest gewaardeerde stap in de ondersteuning geweest, zo blijkt uit de bevindingen.

Als minder cruciale en/of minder succesvolle elementen van de aanpak is met name gewezen op het propositievoorstel. Dit kende te weinig maatwerk door een te rigide format, maar zette evenwel aan het denken. Daarnaast was er sprake van een soms matige afstemming tussen i-teams en de afzonderlijke eOverheidsprogramma's.

*Kunnen op basis van het functioneren van de i-teams uitspraken gedaan worden over de impact van de i-teams op de realisatie van de eOverheid binnen een gemeente?*

Ja, op hoofdlijnen kan worden gesteld dat de inzet van i-teams heeft geleid tot het besef dat implementatie van de eOverheidsvoorzieningen noodzakelijk is, dat er daartoe inhoudelijk en organisatorisch samenhang en verandering c.q. doorontwikkeling nodig is én dat implementatie meer vergt - ook van de eigen organisatie - dan vooraf verwacht. Wat dat laatste betreft: praktische hulp is zeer op prijs gesteld maar is - hoewel dit formeel niet is aangeboden - minder gegeven dan waar men vanuit is gegaan.

*De richtinggevende vraag voor de evaluatie is dan ook of de aanpak van en advisering door i-teams gemeenten, provincies en waterschappen in staat hebben gesteld die onomkeerbare impuls te realiseren, waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid.*

Ja, er is een impuls gerealiseerd waarmee sterk verbeterd zicht is gekomen op de samenhang tussen de eOverheidsonderdelen, maar de onomkeerbaarheid van deze impuls is zeker niet gegarandeerd.

## 7.3

### CRUCIALE ONDERDELEN VAN DE AANPAK

#### **De vooraf bedachte strategie heeft gewerkt**

De strategie bestond uit een aantal elementen, waarbij de keuze om commitment te krijgen van de ambtelijke top goed heeft uitgewerkt. Dit is cruciaal gebleken voor de start van het proces en het uiteindelijk bestuurlijk laten accorderen van het realisatieplan. Hierdoor werden ook middelen en capaciteit vrijgemaakt voor de invoering van de eOverheid. Een ander element dat goed heeft gewerkt, is het beschikbaar stellen van 'iemand' (een kundige adviseur) in plaats van 'iets' (bijvoorbeeld een handreiking). Wat meer op de achtergrond, maar minstens zo effectief, is de relatief impliciete sturing op organisatieverandering geweest. De sturing hierop is vaak een resultante geweest van het geboden inzicht in de impact van de invoering van de eOverheid. Voor verbetering vatbaar is het verwachtingsmanagement in de relatie landelijk programma enerzijds en ondersteunde overheden anderzijds. Daar waar bijvoorbeeld veel gemeenten er vanuit zijn gegaan door i-teams nog veel meer op de werkvloer van de (voorbereiding van de) implementatie te worden geholpen, is het op landelijk niveau nooit de bedoeling geweest zo ver te gaan dat 'handjes' zouden worden geleverd op uitvoeringsniveau. Een tweede aandachtspunt betreft de match tussen adviseur en te ondersteunen organisatie - deze is niet altijd voldoende goed gebleken, vaak initieel wel, maar is gedurende het ondersteuningstraject behoefte ontstaan aan een adviseur die een andere stijl zou hanteren, meer passend bij de ontwikkelingsfase van de ondersteuning en de ondersteunde organisatie.

#### **Realisatieplan is de belangrijkste stap in de ondersteuning**

Het realisatieplan is - hoewel soms wisselend van kwaliteit - de meest gewaardeerde stap in de ondersteuning geweest, zo blijkt uit de bevindingen. De bestuurlijke accordering ervan heeft bijgedragen aan de daadwerkelijke implementatie. Enerzijds omdat hiermee de eOverheid ook een beleidsstatus heeft gekregen. De eOverheid is niet langer alleen iets van de afdeling ICT of een onderwerp dat puur tot de bedrijfsvoering wordt gerekend; bestuurders en managers van beleidsinhoudelijke afdelingen hebben de bouwstenen van de eOverheid tegenwoordig ook op hun agenda staan. Anderzijds - en zeker zo belangrijk - heeft het feit dat het realisatieplan op bestuurlijk niveau is verankerd, ertoe geleid dat er op grote schaal middelen en capaciteit zijn vrijgemaakt voor de implementatie - vooral bij de gemeenten.

Praktisch gezien heeft het realisatieplan tot gevolg gehad dat een planmatige insteek werd gehanteerd, waarin een gemeente de lijnen uitzet waarbinnen ze tot implementatie van de bouwstenen wil komen. Daarnaast is men met het realisatieplan uitgedaagd om tot samenhang tussen de projecten te komen. Ten slotte kon met het realisatieplan bestuurlijk commitment voor het vervolg gevraagd worden. Doordat het realisatieplan een aangegane verplichting en prestatie in de individuele contracten tussen gemeenten en i-teams was, kon hierop kwalitatief en kwantitatief worden gestuurd. Het intakegesprek heeft gezorgd voor de urgentie bij de ambtelijke top, een element wat al eerder als cruciaal is aangemerkt. Het belang van het vervolgens opgestelde propositievoorstel wordt door de geïnterviewden wisselend ervaren, van

neutraal tot voor de organisaties weinig zinvol door de veelheid aan standaard teksten. Eigenlijk had de propositie vooral waarde als procesonderdeel, als opstap naar het opstellen van een realisatieplan.

#### **De innovatieve inrichting van het programma i-teams**

Uniek in de aanpak is de mix van mensen van het Rijk (i-teams programma), de markt (adviseurs) en het uitvoeringsniveau met gemeenten, provincies en waterschappen. De certificering van de e-adviseurs kan als meest cruciale en gewaardeerde onderdeel worden gekwalificeerd. Maar ook dat vooraf geen precieze aanpak was uitgewerkt ('building the plane while flying it'), dat is gewerkt met outputdoelstellingen en de combinatie regie- en e-adviseur krijgen ruime voldoendes. De (weliswaar noodzakelijke) standaardisatie, de ondersteuning door het landelijk programmteam en de wisselwerking tussen i-teams en de verschillende eOverheidsbouwstenen is met minder enthousiasme begroet. Overigens is er bij veel van de adviseurs en regisseurs wel enthousiasme over de flexibiliteit en reactiesnelheid van het programmteam - de gedachte is dat de aanpak op onderdelen zo nieuw was, dat het programmteam bewust en terecht ruimte liet voor aanpassing van de aanpak op onderdelen op basis van de eerste praktijkervaringen die i-teams opdeden in de gemeentelijke praktijk.

## **7.4**

### **IMPACT I-TEAMS: VOORAL BEWUSTZIJN EN INZICHT IN WAT ER MOET GEBEUREN**

De impact van i-teams blijkt vooral te liggen in het vergroten van de *sense of urgency* bij gemeenten. Deze sense of urgency laat zich uiteenleggen in een bewustzijn dat de invoering van de eOverheid noodzakelijk is (het gaat om dienstverlening, niet om ICT) en een inzicht in wat er moet gebeuren. Onderdeel van dat inzicht is de samenhang tussen de verschillende eOverheidsdoelen en -bouwstenen, zowel op inhoudelijk als organisatorisch vlak. Het realisatieplan is de weerslag van het bewustzijn en inzicht.

Met de uitvoering van de realisatieplannen zijn de overheden aan de slag gegaan, maar dat gaat niet in het geplande tempo. Vier op de tien gemeenten heeft iets minder gedaan dan gepland, 15 procent zelfs veel minder. De belangrijkste oorzaken daarvan liggen in een gebrek aan capaciteit in de uitvoering en een te optimistische planning en hoog bestuurlijk ambitieniveau - zoals in 2007 al geconstateerd door de Algemene Rekenkamer (2007). Dit kan worden begrepen vanuit het feit dat pas bij de uitvoering duidelijk wordt wat echt nodig is en wat wel of niet kan (bouwstenen zijn niet klaar, de leverancier is er nog niet klaar voor). Daarnaast is het (vaak, maar) niet altijd zo, dat de kwaliteit van realisatieplannen een directe start van de implementatie-activiteiten mogelijk maakt. In enkele gevallen heeft haast bij het opstellen van het realisatieplan consequenties gehad voor de kwaliteit van het plan en daarmee voor het vervolgtraject. Ook is de schaal van organisaties soms ontoereikend om een majeure operatie als de implementatie van de eOverheidsvoorzieningen te organiseren. Hiervoor is bijvoorbeeld bij veel kleinere gemeenten de ontwikkeling van intergemeentelijke samenwerkingsvormen noodzakelijk - iets waar de i-teams aanpak geen duidelijke focus op heeft gelegd. Ten slotte zorgen actuele ontwikkelingen (bezuinigingen) er meer dan eens voor dat gemeenten in de uitvoering minder aandacht kunnen geven aan dit dossier dan eerder bestuurlijk besloten.

Op landelijk niveau heeft zich overigens een interessant neveneffect voorgedaan (dat vooraf niet was voorzien): het inzicht dat een aantal van de bouwstenen nog niet (of zelfs verre van) voldragen waren. Mede met dank aan i-teams is op constructieve wijze en in samenwerking (centraal-decentraal) gewerkt aan nadere invulling en verbetering. Samenvattend kan worden gesteld dat de belangrijkste impact bestaat uit het bewustzijn dat invoering van de eOverheid 'moet' en uit het verkrijgen van beter zicht op wat daarvoor gedaan moet worden, inclusief activiteiten en invoeringsstrategieën die bij aanvang van het i-teams programma nog niet of onvoldoende waren voorzien.

## **7.5 ONOMKEERBAARHEID VAN DE IMPULS IS NIET GEGARANDEERD**

Er is een impuls gerealiseerd waarmee de onderdelen van de eOverheid in goede samenhang te zien zijn op weg naar de invoering van de elektronische overheid. De onomkeerbaarheid van deze impuls is echter niet gegarandeerd. De vraag is of er voldoende kwaliteit kan worden gewaarborgd bij de overheden om met behulp van programmatisch en projectmatig werken de verdere invoering van de elektronische overheid te realiseren. De mate waarin vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Rijk, lagere overheden en leveranciers de verdere gezamenlijke ontwikkeling van de onderdelen van de eOverheid wordt vormgegeven, zal hierbij een belangrijke, zo niet cruciale rol spelen.

## **7.6 AANBEVELINGEN**

Het programma i-teams heeft enkele innovatieve, wellicht ook unieke elementen in zich die voor de vertaling van rijksbeleid naar regionale en lokale implementatie de moeite waard zijn om herhaalde toepassing te overwegen. De samenwerking met marktpartijen en de introductie van een daarbij passend certificeringssysteem, de mix van standaardisatie en ruimte voor maatwerk (hoewel niet op alle onderdelen volledig succesvol gebleken), het voorzien in persoonlijke ondersteuning in plaats van alleen in voorschriften, handreikingen en beschreven voorbeelden en de focus op bestuurlijk en ambtelijke betrokkenheid hebben geresulteerd in een flinke impuls wat betreft bewustwording van de noodzaak tot implementatie van de basisvoorzieningen van de eOverheid.

Tegelijkertijd is duidelijk geworden dat i-teams niet de gedroomde onomkeerbaarheid van de impuls hebben kunnen garanderen. Er zijn substantiële en noodzakelijke stappen gezet, maar dat zijn nog geen voldoende stappen om daadwerkelijk een succesvolle implementatie van de eOverheid bij gemeenten, provincies en waterschappen te garanderen. Voor een deel heeft dat te maken met een complexiteit van het onderwerp en de volgorde der dingen die complexe interorganisatiele informatiseringsprocessen kenmerken. Voor een ander deel biedt deze evaluatie ook zicht op onderdelen van de aanpak die beter kunnen - zoals i.c. bijvoorbeeld het managen van verwachtingen, het vinden van een juiste balans tussen (soms te rigide of instrumentele) voorschriften in de standaardisering, het aanbrenge van voldoende focus op regionale samenwerking, het koppelen van het juiste type adviseur aan de te ondersteunen organisatie en het organiseren van voldoende samenwerking tussen de

betrokken partijen - inclusief de leveranciers van ICT-producten - op tactisch niveau, tussen beleid en uitvoering in.

Op basis van de in dit rapport weergegeven bevindingen kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

1. Organiseer op tactisch niveau, tussen rijksbeleid en lokale of regionale uitvoering, gezamenlijke verantwoordelijkheid van rijk, lagere overheden en marktpartijen (deskundige adviseurs en ICT-leveranciers) waarbij in coproductie toetsing van planvorming, beleidsformulering en de inrichting van de implementatie wordt gestroomlijnd en bewaakt (onder meer door toetsing op haalbaarheid, uitvoerbaarheid en kwaliteit);
2. Bied in het ontwerp van formats voor proposities en plannen voldoende ruimte voor maatwerk, zodat op de specifieke (lokale of regionale) uitvoeringspraktijk kan worden toegesneden - overigens zonder daarbij de voordelen van standaardisatie te zeer te ondermijnen;
3. Handhaaf het systeem van gecertificeerde deskundigen ter ondersteuning van de (daadwerkelijke) implementatiefase van de eOverheidsvoorzieningen, en bied daarbij expliciet ruimte voor en ondersteuning bij de - ook tussentijdse hernieuwd te maken - keuze voor persoonlijke ondersteuning die aansluit bij de betreffende organisatie en het ontwikkelingsstadium waarin zij verkeert;
4. Overweeg, nu lagere overheden (pas echt) in de implementatiefase komen, voorzetting van landelijke ondersteuning (denk aan ICTU en KING), onder de voorwaarde dat gemeenten *in samenwerking met* andere (semi)overheden en marktpartijen naar oplossingen zoeken die gelijktijdig (kosten)efficiënt én maatschappelijk verantwoord zijn;
5. Betrek ICT-leveranciers intensiever door ze te laten participeren in de verdere planontwikkeling en monitoring van de uitvoering, bijvoorbeeld via de programmaraden die zijn of worden ingesteld binnen het eOverheidsdossier.
6. Maak de onderlinge posities (taken, rollen, verantwoordelijkheden) tussen de betrokken partijen glashelder, bijvoorbeeld ten aanzien van de mate waarin door wie op praktisch niveau ondersteuning wordt verleend, ten aanzien van wie verantwoordelijk is voor de keuze van de ondersteunend adviseur en het al of niet wisselen daarvan indien daartoe aanleiding is, of - op een ander niveau - waar en wanneer de ondersteuning van het programma ophoudt, door op essentiële onderdelen aangeven waar het *niet* voor bedoeld is (zoals 'handjes') en dat de ondersteuning eindig is.
7. Zorg dat ook na de intakefase het bestuurlijk en ambtelijk commitment geborgd blijft, bijvoorbeeld door de figuur van de regieadviseur betrokken te houden in de vervolgfases en door steeds weer de aandacht te vestigen op het (potentiële) bedrijfsmatige en/of maatschappelijke rendement van het programma (in plaats van op het ICT-karakter).
8. Borg de aandacht (politiek, bestuurlijk en ambtelijk) voor belangrijke programma's als die tot invoering van de eOverheidsbouwstenen door integratie van de benodigde activiteiten in de meerjarige planning- en controlcyclus van de betreffende organisatie te stimuleren.

# BIJLAGE 1: GESPREKSPROTOCOLLEN DIEPTE-INTERVIEWS

## Gespreksprotocol programmamanagement

### Inleiding

- Doel evaluatie: impactanalyse inzet van de i-teams op het realiseren van de onomkeerbare impuls bij invoeren en realisatie van de eOverheid
- Reden interview: voorbereiding op diepte-interviews met regieadviseurs, e-adviseurs, gemeenten, waterschappen en provincies

### Vragen

- Heeft het werken met de i-teams gezorgd voor een onomkeerbare impuls bij de invoering en realisatie van de eOverheid?
- De aanpak met de i-teams bestond uit de inzet van een groot aantal 'instrumenten'. Welke van de onderstaande 'instrumenten' zijn het meest succesvol geweest bij het realiseren van de onomkeerbare impuls?
  - a. De inzet van de regieadviseurs met in het verlengde daarvan de propositie;
  - b. De inzet van de e-adviseurs: de ondersteuning die zij leverde en het feit dat zij gecertificeerd zijn;
  - c. Het realisatieplan: het format, het feit dat het door B&W vastgesteld moest worden;
  - d. De introductie en het gebruik van de veranderaanpak (Woudschotense model);
  - e. De introductie en het gebruik van de plateauaanpak;
  - f. Het gebruik van het bagagedepot;
  - g. De ondersteunende en sturende rol van het programmateam;
  - h. Het feit dat er outputdoelen zijn gesteld (zoveel gemeenten dan een propositie, een realisatieplan etc.).
- Zijn er andere succesfactoren te noemen?
- Wat zijn minder succesvolle instrumenten en onderdelen van de aanpak?
- Hoe heeft gedurende het proces (vanaf 2006 tot 2010) sturing plaatsgevonden op het doelbereik (realiseren onomkeerbare impuls). Welke tussentijdse interventies hebben hierop plaatsgevonden?
- Is gedurende de looptijd van de i-teams behalve de toetsing op het hebben van een vastgesteld realisatieplan ook op een andere wijze bepaald of een onomkeerbare impuls is bereikt?

## Gespreksprotocol diepte-interviews vertegenwoordigers van gemeenten, regie- en e-adviseurs

### Inleiding

- Doel evaluatie: impactanalyse inzet van de i-teams op het realiseren van de onomkeerbare impuls bij invoeren en realisatie van de eOverheid
- I-teams: namen van uw regieadviseur en e-adviseur, verschillende instrumenten
- Plek interview in onderzoek: leden programmateam gesproken, nu 15 diepte-interviews, hierna enquête en World Café

### 1. Onomkeerbare impuls

- Is er binnen uw gemeente sprake geweest van een impuls met betrekking tot de invoering en realisatie van de eOverheid? Waaruit bestond die impuls?
- Welke resultaten zijn tot nu toe gerealiseerd?
- Is de impuls onomkeerbaar? En waaruit blijkt dat?
- In hoeverre heeft de ondersteuning door i-teams hieraan bijgedragen?
- Wat waren bij deze ondersteuning de belangrijkste succesfactoren? Waar heeft u het meeste aan gehad om resultaat te bereiken?

### 2. Terugblik op proces (aan de hand van schema)

- Waardoor werd volgens u de snelheid/vertraging in iedere fase bepaald?
- Wat was de gebruikswaarde van het product uit iedere fase (intakeresultaat, propositievoorstel, realisatieplan)?
- Hoe traden regie- en e-adviseur op? En hoe was hun onderlinge samenwerking?
- Wat is uw indruk van het programmateam?
- In hoeverre heeft u wanneer vanuit i-teams sturing ervaren op het proces/het bereiken van resultaat?
- Welke instrumenten zijn gebruikt en wat was hiervan de gebruikswaarde?
  - Veranderaanpak (Woudschotense model);
  - Plateauaanpak;
  - Andere instrumenten;
- Op welke wijze zijn bestuurders betrokken geweest bij de stappen die zijn gezet? En in welke mate heeft de aanpak van i-teams hierin stimulerend gewerkt?

### 3. Bevorderende en belemmerende factoren

- Waren er naast de al genoemde belangrijkste succesfactoren voor u nog andere nuttige instrumenten en onderdelen vanuit de aanpak?
- Wat waren minder succesvolle instrumenten en onderdelen van de aanpak? Hebben onderdelen van de aanpak zelfs belemmerend gewerkt voor de invoering en realisatie van de eOverheid?



#### **4. Casusspecifieke observaties uit het dossieronderzoek**

#### **5. Aanvullende vragen aan regie- en e-adviseurs**

- Was de kennisdeling op de juiste manier georganiseerd? En waren hier de juiste en alle relevante partijen bij betrokken? Wie of wat miste je?
- Wat zijn de belangrijkste lessen vanuit de onderlinge wisselwerking tussen regie- en e-adviseur en met het programmateam?

#### **6. Concluderend: de vier hoofdvragen**

- Aangebrachte samenhang in de informatie en ontwikkelingen binnen de eOverheid;
- Bijdrage bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan aan daadwerkelijke implementatie;
- Cruciale onderdelen in de aanpak;
- Impact van de i-teams op de invoering en realisatie van de overheid.



## **BIJLAGE 2: DEELNEMERS INTERVIEWS EN WORLD CAFÉ**

### **Interviews**

#### *Programmateam*

Dhr. M. Hillenaar

Dhr. J. Draaisma

Dhr. D. Schravendeel

#### *Gemeentesecretarissen*

Dhr. J. Fraanje (Boxtel)

Dhr. C. Maas (Goes)

Dhr. H. Meijering (Sneek)

Dhr. E. van Koldam (Haren)

#### *eCoördinatoren gemeenten*

Dhr. H. van Driel (Enkhuizen)

Dhr. T. Toebast (Boxtel)

Dhr. T. Krüse (Utrecht)

Dhr. T. Peters (Alkmaar)

#### *Regieadviseurs*

Dhr. R. Huisman (gemeenten)

Dhr. H. Spaan (gemeenten)

Dhr. B. Struijk (provincies)

Dhr. A. Hoogduin (waterschappen)

#### *e-adviseurs*

Dhr. T. de Wit

Dhr. A van Dijck

#### *eOverheidsbouwstenen*

Mw. M. Fuld (VROM)

Dhr. M. Noordhoek (ICTU)

### **World Café**

Dhr. J. Draaisma (programmeam)

Dhr. D. Schravendeel (programmeam)

Dhr. R. Huisman (regieadviseur)

Dhr. W. Fluks (regieadviseur)

Dhr. P. ter Telgte (e-adviseur)

Mw. F. Lekkerkerker (projectmanager Architectuur bij EGEM i-Teams)

Mw. I. Schop (programmabureau NOiV)

Dhr. K. Duyvelaar (VNG)  
Dhr. H. van Driel (gemeente Enkhuizen)  
Dhr. T. de Wit (e-adviseur)  
Dhr. A. van Dijck (e-adviseur)  
Mw. M. van den Boogaard (gemeente Schijndel)  
Mw. J. Rutjens (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)  
Mw. I. Arts-Vrijling (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)  
Dhr. R. Evelo (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

## **BIJLAGE 3: VRAGENLIJSTEN WEBENQUÊTE**

### **Evaluatie EGEM i-teams**

*Vragenlijst webenquête, versie 0.3*

VERSIE OVERHEDEN

31-10-10; 14:36

**[0] Introductie**

Deze internetenquête is onderdeel van een evaluatieonderzoek dat B&A Consulting in opdracht van het ministerie van BZK uitvoert. Richtinggevende vraag in het onderzoek is of en op welke wijze de aanpak met EGEM i-teams een 'onomkeerbare impuls' heeft gerealiseerd bij de invoering van de eOverheid door gemeenten, provincies en waterschappen.

De internetenquête bestaat uit in totaal 19 vragen, opgedeeld in vijf thema's. Bij veel vragen wordt u verzocht een oordeel te geven op een schaal van 1 tot 10. Geef in dat geval het cijfer dat het meest uw gevoelsmatige oordeel verwoordt. Bij een aantal vragen wordt u verzocht een keuze te maken uit een van de antwoorden. Bij deze vragen wordt dit duidelijk aangegeven.

In het slot van de vragenlijst wordt u gevraagd uw functie op te geven. Dit in verband met de verwerking van de enquêteresultaten. Verder worden geen persoonsgegevens gevraagd.

Het invullen van de enquête kost 10 tot 15 minuten. Het is mogelijk de enquête tussentijds te beëindigen en later te vervolgen. In geval van vragen over het onderzoek of de enquête kunt u contact opnemen met een van de onderzoekers, via [m.sinnema@bagroep.nl](mailto:m.sinnema@bagroep.nl).

**[1] Invoering eOverheid**

- 1** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) vindt u (tot nu toe) de invoering van eOverheidsvoorzieningen binnen uw organisatie succesvol verlopen?  
 \_\_\_\_\_ 1 tot 10

Motivatie.....  
 .....

- 2** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de volgende interne factoren bijgedragen aan het succesvol invoeren van eOverheidsvoorzieningen binnen uw organisatie?

1. Commitment van de ambtelijke top \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  2. Het organiseren van bestuurlijk draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  3. Het organiseren van politiek draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  4. Organisatiebrede erkenning \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  5. Het vrijmaken van ambtelijke capaciteit \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  6. Een planmatige aanpak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  7. Het tot stand brengen van een integrale projectorganisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  8. Aansluiting op de bestaande praktijk van werken/dienstverlening \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  9. Beschikbare kennis binnen de organisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  10. Kennisuitwisseling tussen de organisatieonderdelen \_\_\_\_\_ 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'

- 3** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de interne factoren gezorgd voor vertraging bij de invoering van eOverheidsvoorzieningen binnen uw organisatie?

1. Onvoldoende commitment van de ambtelijke top \_\_\_\_\_ 1 tot 10
2. Onvoldoende bestuurlijk draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
3. Onvoldoende politiek draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
4. Onvoldoende organisatiebrede erkenning \_\_\_\_\_ 1 tot 10
5. Onvoldoende ambtelijke capaciteit \_\_\_\_\_ 1 tot 10
6. Onvoldoende planmatige aanpak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
7. Onvoldoende sprake van een integrale projectorganisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
8. Onvoldoende aansluiting op de bestaande praktijk van werken/dienstverlening \_\_\_\_\_ 1 tot 10
9. Onvoldoende kennis beschikbaar binnen de organisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
10. Onvoldoende kennisuitwisseling tussen de organisatieonderdelen \_\_\_\_\_ 1 tot 10

Plus categorie 'weet niet'

**4** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) zijn voor u de volgende aspecten belangrijk bij de invoering van eOverheidsvoorzieningen?

1. Het voldoen aan **Rijksbeleid** inzake ICT-vernieuwingen ..... 1 tot 10
2. Het voldoen aan **wettelijke verplichtingen** ..... 1 tot 10
3. Het op orde brengen van de **dienstverlening aan de burger** ..... 1 tot 10
4. Het **professionaliseren** van de eigen organisatie ..... 1 tot 10
5. Het (op langere termijn) realiseren van **kostenbesparingen** ..... 1 tot 10

Plus categorie 'weet niet'

#### [2] Ondersteuning door EGEM i-teams

**5** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de volgende factoren vanuit EGEM i-teams bijgedragen aan het invoeren van de eOverheid binnen uw organisatie?

1. De match tussen eAdviseur (kwaliteiten) en organisatie (vraagstuk) ..... 1 tot 10
2. De betrokkenheid van de regieadviseur bij de voortgang ..... 1 tot 10
3. Ruimte voor **maatwerk** in de gehanteerde instrumenten ..... 1 tot 10
4. Ruimte en aandacht voor **regionale samenwerking** ..... 1 tot 10
5. De **sturing op planvorming** (het moeten opstellen van een realisatieplan) – 1 tot 10

Plus categorie 'n.v.t. bij mijn organisatie' en 'weet niet'

**6** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) waren de volgende mogelijke bijdragen voor u **vooraf** reden om gebruik te maken van de ondersteuning vanuit EGEM i-teams? Wat verwachtte u?

1. **Praktische hulp** bij het gaan invoeren van de eOverheid ..... 1 tot 10
2. Vergroten van de **sense of urgency** (dat eOverheid belangrijk is) ..... 1 tot 10
3. Een hefboom tot stand brengen voor **organisatieverandering** ..... 1 tot 10
4. **Samenhang** brengen in de diverse eOverheidbouwstenen ..... 1 tot 10
5. Vertaling van eOverheidsdoelstellingen naar een **bestuurlijke visie/opdracht** ..... 1 tot 10
6. Versterking van het **opdrachtgeverschap** richting leveranciers ..... 1 tot 10
7. **Meedoen aan kennisoverdracht** op het terrein van eOverheid ..... 1 tot 10
8. andere bijdragen, namelijk .....

Plus categorie 'weet niet'

**7** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) zijn de volgende bijdragen **achteraf** gezien van toepassing geweest van de ondersteuning vanuit EGEM i-teams? Wat heeft het u opgeleverd?

1. **Praktische hulp** bij het gaan invoeren van de eOverheid ..... 1 tot 10
2. Vergroten van de **sense of urgency** (dat eOverheid belangrijk is) ..... 1 tot 10
3. Een hefboom tot stand brengen voor **organisatieverandering** ..... 1 tot 10
4. **Samenhang** brengen in de diverse eOverheidbouwstenen ..... 1 tot 10
5. Vertaling van eOverheidsdoelstellingen naar een **bestuurlijke visie/opdracht** ..... 1 tot 10
6. Versterking van het **opdrachtgeverschap** richting leveranciers ..... 1 tot 10
7. **Meedoen aan kennisoverdracht** op het terrein van eOverheid ..... 1 tot 10
8. andere bijdragen, namelijk .....

Plus categorie 'weet niet'

#### [3] Instrumenten van EGEM i-teams

**8** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de volgende instrumenten vanuit EGEM i-teams bijgedragen aan het invoeren van de eOverheid binnen uw organisatie?

1. Het **intakegesprek** ..... 1 tot 10
2. Het **propositievoorstel** ..... 1 tot 10
3. Het **realisatieplan** ..... 1 tot 10

4. De veranderaanpak (Woudschotense model) \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 5. De plateauaanpak \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 Plus categorie 'n.v.t. bij mijn organisatie' en 'weet niet'

**9** Om welke reden(en) hebben het intakegesprek en het propositievoorstel wel of geen bijdrage geleverd aan de invoering van de eOverheid binnen uw organisatie?

.....  
 .....

**10** Om welke reden(en) heeft het realisatieplan wel of geen bijdrage geleverd aan de invoering van de eOverheid binnen uw organisatie?

.....  
 .....

**11** Wie heeft voor uw gemeente het realisatieplan opgesteld? (één antwoord mogelijk)

1. De eCoördinator \_\_\_\_\_   
 2. De eCoördinator (pervoerder), in samenwerking met de eAdviseur \_\_\_\_\_   
 3. De eAdviseur (pervoerder), in samenwerking met de eCoördinator \_\_\_\_\_   
 4. De eAdviseur \_\_\_\_\_   
 5. Weet niet / geen mening \_\_\_\_\_   
 6. anders, namelijk .....

**12** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) vindt u dat er in het opstelde realisatieplan van uw organisatie sprake is van de volgende aspecten?

1. Stappen vanuit een juiste uitgangspositie ('hier staan we') \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 2. Stappen vanuit onze eigen doelstellingen ('hier willen we echt naar toe') \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 3. Samenhang tussen de eOverheid doelstellingen \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 4. Integraliteit met bredere doelstellingen van de organisatie (bv. dienstverlening) \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 5. Realistische tijdsplanning \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 6. Oog voor uitvoerbaarheid in termen van capaciteit \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 7. Oog voor uitvoerbaarheid in termen van financiën \_\_\_\_\_ 1 tot 10  
 Plus categorie 'weet niet'  
 Realisatieplan is niet opgesteld \_\_\_\_\_

**[4] Het vervolg na EGEM i-teams**

**13** Welke stappen zijn inmiddels genomen na het realisatieplan?

.....  
 .....

**14** Is dit meer of minder dan in het realisatieplan werd beoogd? (één antwoord mogelijk)

7. Er is veel minder gedaan dan werd beoogd \_\_\_\_\_   
 8. Er is iets minder gedaan dan werd beoogd \_\_\_\_\_   
 9. Er is precies evenveel gedaan als werd beoogd \_\_\_\_\_   
 10. Er is iets meer gedaan dan werd beoogd \_\_\_\_\_   
 11. Er is veel meer gedaan dan werd beoogd \_\_\_\_\_   
 12. Weet niet / geen mening \_\_\_\_\_

**15** Hoe kan deze situatie worden verklaard?

.....  
 .....



**[5] Slotvragen**

- 16** Wat is uw huidige functie? (*één antwoord mogelijk*)
1. Secretaris/algemeen directeur \_\_\_\_\_
  2. MT-lid, \_\_\_\_\_
  3. eCoördinator / projectleider de invoering van de eOverheid \_\_\_\_\_
  4. anders, namelijk .....  
.....
- 17** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) heeft EGEM i-teams al met al bij uw organisatie op de volgende aspecten iets teweeg gebracht?
1. Onderkenning van het belang van de invoering van de eOverheid \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  2. Inzicht in wat de eOverheid van mijn organisatie vraagt \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  3. Uitzicht op de organisatorische veranderingen die moeten worden doorgevoerd 1 tot 10
  4. In positie gebracht om de invoering zelf ter hand te nemen \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  5. Versnelling in de invoering van de eOverheid \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  6. Samenhang in de invoering van de eOverheid \_\_\_\_\_ 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'
- 18** Wat is daarbij in uw eigen woorden voor uw organisatie cruciaal geweest vanuit de EGEM i-teams-aanpak?  
.....  
.....
- 19** Met welk rapportcijfer waardeert u al met al de ondersteuning vanuit EGEM i-teams bij de invoering van de eOverheid?  
\_\_\_\_\_ 1 tot 10

# Evaluatie EGEM i-teams

*Vragenlijst webenquête, versie 0.3*

VERSIE BETROKKENEN

31-10-10; 14:55

**[0] Introductie**

Deze internetenquête is onderdeel van een evaluatieonderzoek dat B&A Consulting in opdracht van het ministerie van BZK uitvoert. Richtinggevende vraag in het onderzoek is of en op welke wijze de aanpak met EGEM i-teams een 'onomkeerbare impuls' heeft gerealiseerd bij de invoering van de eOverheid door gemeenten, provincies en waterschappen.

De internetenquête bestaat uit in totaal 19 vragen, opgedeeld in vijf thema's. Bij veel vragen wordt u verzocht een oordeel te geven op een schaal van 1 tot 10. Geef in dat geval het cijfer op dat het meest uw gevoelsmatige oordeel verwoordt. Bij een aantal vragen wordt u verzocht een keuze te maken uit een van de antwoorden. Bij deze vragen wordt dit duidelijk aangegeven.

Het invullen van de enquête kost 10 tot 15 minuten. Het is mogelijk de enquête tussentijds te beëindigen en later te vervolgen. In geval van vragen over het onderzoek of de enquête kunt u contact opnemen met een van de onderzoekers, via [m.sinnema@bagroep.nl](mailto:m.sinnema@bagroep.nl).

**[1] Invoering eOverheid**

- 1** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) vindt u de invoering van eOverheidsvoorzieningen binnen de door u ondersteunde organisaties succesvol verlopen?  
\_\_\_\_\_ 1 tot 10

Motivatie .....

.....

- 2** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de volgende interne factoren bijgedragen aan het succesvol invoeren van eOverheidsvoorzieningen binnen de door u ondersteunde organisaties?
1. Commitment van de ambtelijke top \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  2. Het organiseren van bestuurlijk draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  3. Het organiseren van politiek draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  4. Organisatiebrede erkenning \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  5. Het vrijmaken van ambtelijke capaciteit \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  6. Een planmatige aanpak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  7. Het tot stand brengen van een integrale projectorganisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  8. Aansluiting op de bestaande praktijk van werken/dienstverlening -- 1 tot 10
  9. Beschikbare kennis binnen de organisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  10. Kennisuitwisseling tussen de organisatieonderdelen \_\_\_\_\_ 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'

- 3** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de interne factoren gezorgd voor vertraging bij de invoering van eOverheidsvoorzieningen binnen de door u ondersteunde organisaties?
1. Commitment van de ambtelijke top \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  2. Het organiseren van bestuurlijk draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  3. Het organiseren van politiek draagvlak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  4. Organisatiebrede erkenning \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  5. Het vrijmaken van ambtelijke capaciteit \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  6. Een planmatige aanpak \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  7. Het tot stand brengen van een integrale projectorganisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  8. Aansluiting op de bestaande praktijk van werken/dienstverlening -- 1 tot 10
  9. Beschikbare kennis binnen de organisatie \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  10. Kennisuitwisseling tussen de organisatieonderdelen \_\_\_\_\_ 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'

**4** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) zijn voor u de volgende aspecten belangrijk bij de invoering van eOverheidsvoorzieningen?

1. Het voldoen aan **Rijksbeleid** inzake ICT-vernieuwingen ..... 1 tot 10
2. Het voldoen aan **wettelijke verplichtingen** ..... 1 tot 10
3. Het op orde brengen van de **dienstverlening aan de burger** ..... 1 tot 10
4. Het **professionaliseren** van de gemeentelijke organisatie ..... 1 tot 10
5. Het (op langere termijn) realiseren van **kostenbesparingen** ..... 1 tot 10

Plus categorie 'weet niet'

#### [2] Ondersteuning door EGEM i-teams

**5** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) vindt u de volgende aspecten van toepassing op de geboden ondersteuning vanuit EGEM i-teams aan gemeenten, provincies en waterschappen?

1. **Praktische hulp** bij het moeten invoeren van de eOverheid ..... 1 tot 10
2. **Vergroten van de sense of urgency** (dat eOverheid belangrijk is) ..... 1 tot 10
3. Een **hefboom tot stand brengen voor organisatieverandering** ..... 1 tot 10
4. **Samenhang** brengen in de diverse eOverheidbouwstenen ..... 1 tot 10
5. **Vertaling** van eOverheidsdoelstellingen naar een **bestuurlijke visie/opdracht** ..... 1 tot 10
6. **Versterking** van het opdrachtgeverschap richting leveranciers ..... 1 tot 10
7. **Meedoen** aan kennisoverdracht op het terrein van eOverheid ..... 1 tot 10
8. **andere bijdragen, namelijk** .....

Plus categorie 'weet niet'

#### [3] Instrumenten van EGEM i-teams

**6** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) hebben de volgende instrumenten vanuit EGEM i-teams bijgedragen aan het succesvol invoeren van de eOverheid binnen de door u ondersteunde organisaties?

1. Het **intakegesprek** ..... 1 tot 10
2. Het **propositievoorstel** ..... 1 tot 10
3. Het **realisatieplan** ..... 1 tot 10
4. De **veranderaanpak** (Woudschotense model) ..... 1 tot 10
5. De **plateaunaanpak** ..... 1 tot 10

Plus categorie 'n.v.t. bij de door mij ondersteunde organisatie' en 'weet niet'

**7** Om welke reden(en) hebben het intakegesprek en het propositievoorstel wel of geen bijdrage geleverd aan de invoering van de eOverheid binnen de door u ondersteunde organisaties?

.....

.....

**8** Om welke reden(en) heeft het realisatieplan wel of geen bijdrage geleverd aan de invoering van de eOverheid binnen de door u ondersteunde organisaties?

.....

.....

**9** Wie heeft binnen de door u ondersteunde organisaties meestal het realisatieplan opgesteld? (*één antwoord mogelijk*)

1. De eCoördinator .....
2. De eCoördinator (penvoerder), in samenwerking met de eAdviseur .....
3. De eAdviseur (penvoerder), in samenwerking met de eCoördinator .....
4. De eAdviseur .....
5. Weet niet / geen mening .....
6. anders, namelijk .....

- 10** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) vindt u dat er in het opgestelde realisatieplan van de door u ondersteunde organisaties sprake is van de volgende aspecten?
1. Stappen vanuit een juiste uitgangspositie ('hier staan we') \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  2. Stappen vanuit de eigen doelstellingen ('hier willen we echt naar toe') \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  3. Samenhang tussen de eOverheid doelstellingen \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  4. Integraliteit met bredere doelstellingen van de organisatie (bv. dienstverlening) \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  5. Realistische tijdsplanning \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  6. Oog voor uitvoerbaarheid in termen van capaciteit \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  7. Oog voor uitvoerbaarheid in termen van financiën \_\_\_\_\_ 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'
- Geen realisatieplan(nen) opgesteld \_\_\_\_\_

#### [4] De organisatie binnen EGEM i-teams

- 11** Hoe waardeert u (op een schaal van 1 tot 10) de volgende aspecten binnen de EGEM i-teams-aanpak?
1. Het werken zonder vooraf uitgewerkte aanpak, maar 'building the plane while flying it' \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  2. Het ontwikkelen van (en vervolgens werken met) gestandaardiseerde instrumenten \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  3. Het werken met outputdoelstellingen (opgestelde realisatieplannen) \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  4. Het werken met de combinatie regieadviseur en eAdviseur \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  5. De certificering van de eAdviseurs \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  6. De ondersteuning vanuit het landelijke programmateam \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  7. De wisselwerking tussen het programma i-teams en de verschillende eOverheidsbouwstenen \_\_\_\_\_ 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'

- 12** Wat is volgens u de belangrijkste les uit de praktijk ten aanzien van de combinatie regieadviseur en eAdviseur?

.....

.....

- 13** Wat is volgens u de belangrijkste les uit de praktijk ten aanzien van de certificering van de eAdviseurs?

.....

.....

- 14** Wat is volgens u de belangrijkste les uit de praktijk ten aanzien van de ondersteuning die u genoot vanuit het landelijke programmateam?

.....

.....

- 15** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) is het volgens u binnen EGEM i-teams gelukt om adviseurs op een uniforme manier te laten werken?

1. Het spreken van een uniforme (EGEM i-teams) taal \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  2. Het werken met een uniform (EGEM i-teams) instrumentarium \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  3. Het werken aan een uniforme (EGEM i-teams) opdracht \_\_\_\_\_ 1 tot 10
  4. Het op een uniforme manier omgaan met individuele wensen van organisaties \_\_\_\_\_ 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'

#### [5] Slotvragen

- 16** In welke hoedanigheid bent u betrokken geweest bij EGEM i-teams?

1. Regieadviseur \_\_\_\_\_
2. EAdviseur \_\_\_\_\_
3. anders, namelijk .....

- 17** In hoeverre (op een schaal van 1 tot 10) heeft EGEM i-teams (in brede zin) al met al op de volgende aspecten iets teweeg gebracht?
1. **Onderkenning van het belang** van de invoering van de eOverheid ..... 1 tot 10
  2. **Inzicht in wat de eOverheid van organisaties vraagt** ..... 1 tot 10
  3. **Uitzicht op de organisatorische veranderingen die moeten worden doorgevoerd** ..... 1 tot 10
  4. **In positie brengen van organisaties om de invoering zelf ter hand te nemen** ..... 1 tot 10
  5. **Versnelling in de invoering van de eOverheid** ..... 1 tot 10
  6. **Samenhang in de invoering van de eOverheid** ..... 1 tot 10
- Plus categorie 'weet niet'
- 18** Wat is daarbij in uw eigen woorden cruciaal geweest vanuit de EGEM i-teams-aanpak?  
.....  
.....
- 19** Met welk rapportcijfer waardeert u al met al de ondersteuning die EGEM i-teams heeft kunnen leveren bij de invoering van de eOverheid?  
..... 1 tot 10

## BIJLAGE 4: GERAADPLEEGDE LITERATUUR EN DOCUMENTATIE

Algemene Rekenkamer (2007), *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid*. Deel A

Alliantie Vitaal Bestuur (2010), *Transformatie van gemeenten*. Een kwalitatief onderzoek rondom de Ketensimulaties

*Betere Dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid*. Verklaring, vast te stellen bij gelegenheid van het Bestuurlijk Overleg van Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen (2006)

Commissie Jorritsma (2005), *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten*. Visie 2015

Duivenboden, H. van en R. Rietdijk (2005), *Puzzelen met prioriteit. Een strategische verkenning van het absorptievermogen van gemeenten met betrekking tot de implementatie van ICT-vernieuwingen*, Utrecht: Capgemini Consulting

EGEM i-teams (2008), *EGEM i-teams: een aanpak die werkt*. Impressies uit de praktijk van de e-overheid

EGEM i-teams (2010), *i-teams, 'Convergentie leidt tot een impuls bij gemeente, provincies en waterschappen.'* Overdrachtsdocument

EGEM i-teams (2006a), *Programmaplan i-teams*

EGEM i-teams (2008), *Verbinden en versterken*. Het programma i-teams in 2008

EGEM i-teams (2006b), *Werkplan i-teams 2006*. Gemeenten, provincies en waterschappen

EGEM i-teams (2007), *Werkplan i-teams 2007*

EGEM i-teams (2009), *Werkplan i-teams 2009*

EGEM i-teams (4 mei 2010), *Workflow*

*Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-overheid*. "Burger en bedrijf Centraal". Behorende bij de verklaring d.d. 1 december 2008 vastgesteld bij gelegenheid van het Bestuurlijk Overleg van rijk, provincies, gemeenten en waterschappen over de realisatie van het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-overheid (2008)

Telengy (2010), *EGEM-i in perspectief / retrospectief*. De plannen zijn klaar, uitvoering is nu het credo

Telengy (2010), *NUP in uitvoering? Gemeenten aan de slag*. Status realisatie e-overheid

Tweede Kamer (2009-2010), TK 29 362 'Modernisering van de overheid', nr. 163





## **BIJLAGE 5: DOSSIERONDERZOEK**

Van de volgende gemeenten zijn in het kader van onderzoeksfase 1 de  
behoeftestelling, de dienstverleningsovereenkomst, het intakeresultaat, de propositie,  
het realisatieplan (voor zover opgesteld) en overige relevante documenten bestudeerd:

1. Alkmaar
2. Almelo
3. Arcen en Velden
4. Assen
5. Boxtel
6. Breukelen
7. Dordrecht
8. Enkhuisen
9. Etten-Leur
10. Goes
11. Groningen
12. Harderwijk
13. Haren
14. Hof van Twente
15. Lelystad
16. Lingewaard
17. Littenseradiel
18. Sneek
19. Utrecht
20. Venlo