

# IMPACTANALYSE DIGITAAL 2017



Opgesteld door Nienke Langejan en Maurice van Erven  
Datum 30 juni 2016

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Impactanalyse Digitaal 2017</b>	<b>4</b>
1.1	Aanleiding	4
1.2	Opzet impactanalyse	7
1.3	Aanpak impactanalyse	9
<b>2</b>	<b>Ambitie digitaal 2017</b>	<b>11</b>
2.1	Digitaal 2017	11
2.2	Samenwerkende Catalogi	11
2.3	Digitaal OndernemersPlein (dOP)	12
2.4	Overheid.nl	13
2.5	Impactanalyses op deze bouwstenen	13
2.6	Gemeenten en toptaken	13
<b>3</b>	<b>Resultaten impactanalyse</b>	<b>15</b>
3.1	Op welke wijze kunnen gemeenten voldoen aan de ambitie Digitaal 2017?	15
3.2	Samenwerkende Catalogi, Overheid.nl en digitaal Ondernemersplein	17
3.3	Website gebaseerd op Toptaken-aanpak	18
3.4	Regiemodel is uitdaging voor gemeente als opdrachtgever	18
3.5	Samenwerking wordt belemmerd op gebied van informatisering	19
3.6	Conclusie	19
3.7	Aanbevelingen	20
3.8	Vervolgacties	23
<b>4</b>	<b>Bijlage: Lijst met betrokken personen</b>	<b>24</b>

# 1 Impactanalyse Digitaal 2017

## 1.1 Aanleiding

In het Regeerakkoord is opgenomen dat burgers en bedrijven hun zaken met de overheid in 2017 digitaal kunnen afhandelen. Deze ambitie is in de implementatieagenda<sup>1</sup> vertaald naar meer concrete beelden over integrale toegang tot overheidsinformatie en de manier waarop digitaal zaken doen in 2017 is gerealiseerd. Hiervoor zijn implementatieactiviteiten nodig bij gemeenten, die in de implementatie-agenda op hoofdlijnen worden beschreven. Deze activiteiten zijn verdeeld in de volgende drie categorieën:

- activiteiten gericht op het aanbieden van digitale dienstverlening vanuit het perspectief van burgers, bedrijven en andere organisaties en het gebruik ervan (dienstverleningsagenda);
- activiteiten gericht op het aanscherpen van de (samenhang van de) generieke digitale infrastructuur om de digitale dienstverlening mogelijk te maken (bouwsteenagenda);
- activiteiten gericht op het aansluiten van overheidsorganisaties op de bouwstenen van de generieke digitale infrastructuur (aansluitagenda).

De implementatieactiviteiten zullen voor verschillende gemeenten sterk variëren. Er zijn gemeenten die al vergevorderd zijn in de realisatie van de in het Regeerakkoord opgenomen ambitie voor 2017 en er zijn organisaties die daarvoor nog een belangrijke inspanning moeten leveren. Van belang hierbij is te bepalen wat de reikwijdte van 'digitale dienstverlening' is; de implementatie-agenda zegt hierover:

*"De doelstelling is om in 2017 aanvragen en antwoorden op aanvragen zoveel mogelijk digitaal te kunnen afhandelen. De verschillende overheidsorganisaties zullen hierbij in elk geval voor de meest gebruikte producten of verleende diensten gebruik maken van het doen van aanvragen via voorgevulde webpagina's. Afhankelijk van de aard van het product en de aard van bekende gegevens (in verband met privacy), gebeurt dit zo nodig na toegang via een authenticatiemiddel.*

*Voor digitale kennisgevingen wordt voor 70% van de producten gebruik gemaakt van een landelijke berichtenbox. Voor de overige producten geldt dat zij minimaal digitaal beschikbaar zijn en dat burgers, bedrijven en andere*

<sup>1</sup> Overheidsbrede implementatieagenda digitale dienstverlening 2017, BZK 23 juli 2015

*organisaties een product niet aan de balie hoeven aan te vragen. De overheidsorganisaties geven zelf aan op welke manier zij de digitale dienstverlening rondom de verschillende producten vormgeven. Hierbij wordt meegewogen dat het realiseren van een geavanceerd webformulier pas rendabel zal zijn als een product of dienst een bepaald aantal malen per jaar wordt verstrekt of verleend."*

Tijdens het overleg van de Regieraad Dienstverlening op 21 juni 2016 is door ministerie BZK de essentie weergegeven van hetgeen door de overheidsorganisaties in 2017 bereikt moet worden in het kader van de implementatieagenda digitaal 2017. Dit heeft geleid tot een herformulering van de doelstelling uit het Regeerakkoord:

*"In de implementatieagenda is onderscheid gemaakt tussen de dienstverlenings-, bouwsteen- en de aansluitagenda.*

*De belangrijkste door de overheidsorganisaties te behalen resultaten in 2017 zijn:*

- a) Alle geleverde producten en diensten zijn vindbaar, zowel via de eigen site als via de overheidsportalen [overheid.nl](http://overheid.nl) of ondernemersplein. Dat wil zeggen dat aansluiting op Samenwerkende Catalogi is gerealiseerd;*
- b) Er worden structureel usability tests uitgevoerd;*
- c) Alle overheidsorganisaties bieden in ieder geval de meest gebruikte producten en diensten digitaal aan op een voor het betreffende product of dienst zo hoog mogelijk (d.w.z. 100%) volwassenheidsniveau;*
- d) Alle overige producten en diensten die schriftelijk aangevraagd kunnen worden zijn in enigerlei vorm tevens online af te doen. Het recht daarop zal worden vastgelegd in de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer. Overheidsorganisaties moeten zich daarom voorbereiden op het aanwijzen van een of meer digitale kanalen voor alle berichtsoorten die ze nu nog niet in digitale vorm accepteren;*
- e) Versie 2 van de Webrichtlijnen 2 worden toegepast.*

*De (concept) Wet Gemeenschappelijke Digitale Infrastructuur is ondersteunend aan Digitaal 2017. "*

In gesprekken met BZK hebben gemeenten via VNG te kennen gegeven dat in principe Digitale Agenda 2020 ook de gemeentelijke implementatieagenda 2017 omvat. Het niveau van digitalisering dat Digitale Agenda 2020 eind 2017 bereikt, is in feite de (collectieve) gemeentelijke implementatieagenda 2017. Voor de projecten in DA2020 is gemeentelijk draagvlak. Tevens is geconstateerd dat het goed zou zijn om DA2020 en D2017 nog eens onder de loep te nemen om te zien of er opvallende discrepanties zijn.

In een rondetafelbijeenkomst in de zomer van 2015 heeft KING samen met een aantal gemeenten, VNG, EZ en BZK een vergelijking gemaakt van de onderwerpen in Digitaal 2017 en de Digitale Agenda 2020. Hieruit bleek dat er drie bouwstenen uit Digitaal 2017 nog niet voorkomen in Digitale Agenda 2020, te weten:

- Samenwerkende Catalogi
- Overheid.nl
- Digitaal Ondernemersplein

Daarnaast is tijdens deze bijeenkomst het voorstel door enkele gemeenten gedaan om te onderzoeken of het mogelijk is om te stimuleren dat met een (generieke) selectie van de top-20 processen ruim 80% van het dienstverleningsvolume kan worden gedigitaliseerd. Hierbij dient wel te worden beoordeeld of het gaat om processen die zich ook laten digitaliseren.

Om in kaart te brengen welke impact de ambitie Digitaal 2017 voor gemeenten heeft, is een impactanalyse uitgevoerd binnen de kaders van de Digitale Agenda 2020, in opdracht van de VNG.

## 1.2 Opzet impactanalyse

In opdracht van diverse departementen en in nauwe samenwerking met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) afgelopen jaren diverse impactanalyses en uitvoeringstoetsen uitgevoerd. Hierbij zijn zowel bouwstenen van de e-overheid onderzocht als beleidsvoornemens van het Rijk. In 2015 is door VNG het verzoek gedaan aan de het programma Digitale Agenda 2020 om een impactanalyse uit te voeren op Digitaal 2017.

De regering heeft in 2012 de ambitie Digitaal 2017 opgenomen in het regeerakkoord<sup>2</sup>. In het kort beoogt deze ambitie dat in 2017 burgers en bedrijven al hun zaken met de overheid digitaal kunnen afhandelen. Gemeenten werken al langere tijd aan digitalisering van de dienstverlening. De vraag is echter of deze digitalisering in lijn is met de ambities uit het regeerakkoord.

Uit diverse onderzoeken<sup>3</sup> is gebleken dat niet alle gemeenten al hun producten en diensten digitaal aanbieden. Gezien de nadruk die op persoonlijk contact wordt gelegd (bijvoorbeeld in het sociale domein: wijkteams en keukentafelgesprekken), is het de vraag hoe gemeenten omgaan met de ambitie Digitaal 2017. Ook in het kader van de Omgevingswet, waar een stevige digitaliseringsambitie deel van uit maakt, wordt sterk onderscheid gemaakt tussen 'gladde gevallen' (die digitaliseerbaar zijn) en complexe gevallen. De laatste kunnen digitaal worden ondersteund, maar geenszins digitaal worden afgehandeld.

Een groot aantal onderdelen van de ambities Digitaal 2017 is opgenomen in projecten die vallen onder Digitale Agenda 2020. In die zin worden de doelstellingen op hoofdlijnen door gemeenten onderschreven. De Digitale Agenda 2020 omvat echter niet alle onderwerpen waar de departementen graag gebruik van gemaakt zien worden in het kader van ambitie Digitaal 2017. In deze impactanalyse wordt daarom ingegaan op het gebruik van drie specifieke bouwstenen, te weten Samenwerkende Catalogi, Overheid.nl en digitaal Ondernemersplein. Daarnaast hebben de gemeenten in de aanloop naar deze impactanalyse de wens uitgesproken om ook de rol van toptaken mee te nemen in het onderzoek.

---

<sup>2</sup> Zie Bruggen slaan, Regeerakkoord VVD/PvdA, oktober 2012 (<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord>)

<sup>3</sup> Meting aanbod digitale dienstverlening 2015, Deloitte, in opdracht van BZK/ICTU, december 2015 en zelfde onderzoek in 2014.

In deze impactanalyse is vooral gekeken naar de onderdelen 'dienstverlenings-agenda' en 'bouwsteenagenda' uit de implementatieagenda voor Digitaal 2017. Reden voor deze scopebeperking is het feit dat de genoemde bouwstenen geen onderdeel hebben uitgemaakt van het iNUP, waardoor er voor gemeenten de afgelopen vier jaar geen collectieve ondersteuning beschikbaar is geweest op deze bouwstenen (hetgeen de aansluitagenda beoogt).

Deze impactanalyse richt zich daarom op de potentie van het gebruik, om binnen de termijn van Digitaal 2017 een beeld te krijgen van de toegevoegde waarde van deze bouwstenen voor gemeentelijke dienstverlening. Daarnaast wordt in deze impactanalyse uitgegaan van de groep burgers die in staat zijn en er voor kiezen om de aanvraag digitaal te doen. De groep niet-digivaardigen blijft in dit rapport buiten beschouwing. Voor hen moet het altijd mogelijk zijn om de aanvraag via een andere kanaal te doen.

De centrale vraag voor deze impactanalyse is daarom als volgt geformuleerd:

*Op welke wijze kunnen gemeenten voldoen aan de ambitie Digitaal 2017, met betrekking tot de onderwerpen Samenwerkende Catalogi, Overheid.nl, Ondernemersplein.nl en Toptaken?*

De impactanalyse behandelt de volgende onderwerpen:

- a) Impact van onderdelen: Samenwerkende Catalogi, Overheid.nl en digitaal Ondernemersplein zijn niet nieuw voor gemeenten. De afspraken over het gebruik van deze bouwstenen staan gemeenten echter niet altijd meer helder op het netvlies. De mogelijkheden van deze bouwstenen voor gemeentelijke dienstverlening is onderzocht in deze impactanalyse.
- b) Toptaken: Uit onderzoek bij individuele gemeenten blijkt dat met 20 tot 25 producten de meeste klanten bediend kunnen worden. Dit geeft aanleiding om anders na te denken over dienstverlening. Deze focus staat echter haaks op de 'no-wrong-door'-ambitie uit Digitaal 2017. Welke mogelijkheden zijn er om zowel in bulk 80% van het gemeentelijke dienstverleningsvolume af te handelen en daarnaast oog te houden voor specifieke vragen en maatwerk?

De impactanalyse helpt door randvoorwaarden voor (grootschalige) implementatie en gebruik in kaart te brengen via een proces van co-creatie met



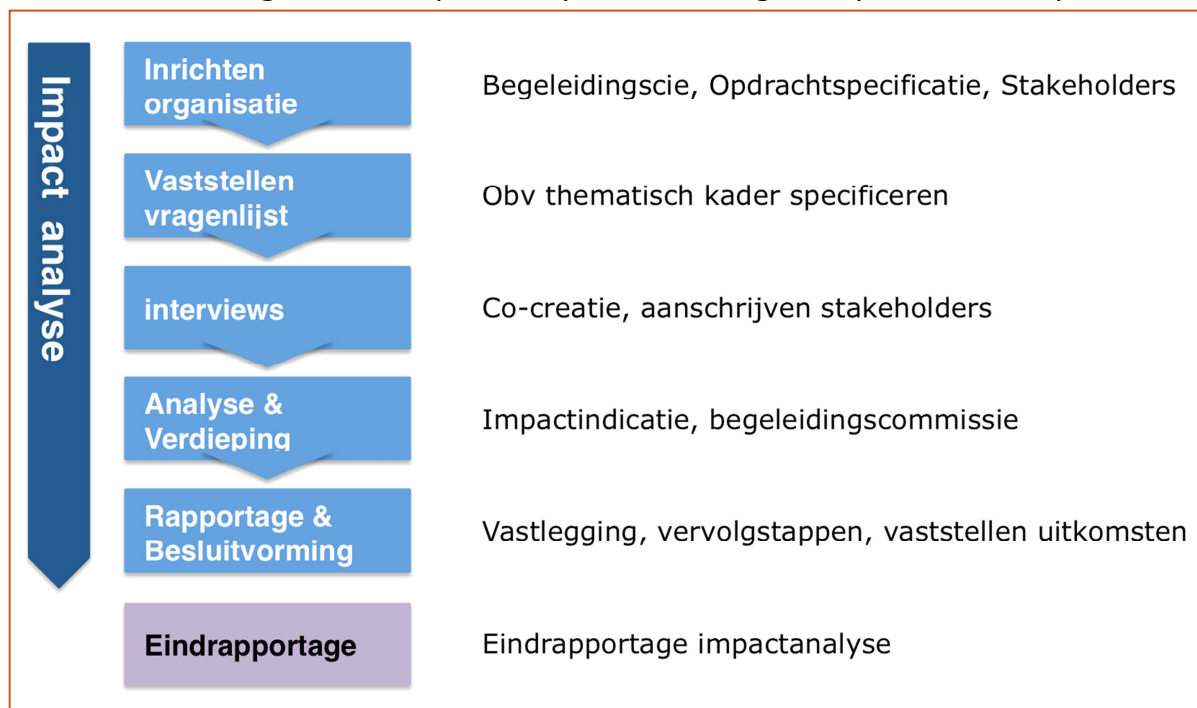
de belangrijkste stakeholders. Hierdoor wordt een gemeenschappelijk beeld van de situatie verkregen en draagvlak gecreëerd bij de betrokkenen voor

- ambities en doelen;
- het uitvoeren van vervolgacties om randvoorwaarden te scheppen voor implementatie, en
- afspraken te maken over collectieve implementatieondersteuning.

De acties die voortkomen uit de impactanalyse zullen diverse partijen in stelling brengen. Door hen allemaal in het proces te betrekken in begeleidingscommissies of door co-creatie en reviews, zorgt de impactanalyse voor commitment en draagvlak bij alle betrokkenen.

### 1.3 Aanpak impactanalyse

Voor de uitvoering van de impactanalyse is het volgende proces doorlopen:



In december 2015 is gestart met de impactanalyse op Digitaal 2017. Deze impactanalyse is het resultaat van de volgende stappen:

- Thematisch kader impactanalyses ingevuld, verzamelen van overige beschikbare relevante documentatie;
- Gesprekken gevoerd met Ministerie van BZK, Ministerie EZ en VNG om kader en richting van de impactanalyse te bepalen;
- Startbijeenkomst met gemeenten en stakeholders in december 2015;
- Interviews met relevante gemeenten, zowel individuele gemeenten alsook samenwerkingsverbanden;
- Destilleren van de belangrijkste thema's;

- Toetsen van deze thema's in een consulterend overleg met gemeenten;
- Verdiepende interviews als aanscherping op specifieke onderwerpen;
- Uitwerken feitelijke bevindingen en voorlopige conclusies;
- Toetsen van bovenstaande in de begeleidingscommissie van april 2016;
- Opleveren eindrapportage.

Verdieping, draagvlak en representativiteit zijn belangrijke aandachtspunten van een impactanalyse. Hier is voor gezorgd door een representatieve samenstelling van de begeleidingscommissie en het organiseren van interviews bij een brede vertegenwoordiging van gemeenten. Er zijn gesprekken gevoerd met zowel grote als kleine gemeenten, gemeenten met uitgesproken ideeën over digitale dienstverlening en gemeenten die nog beperkt digitale dienstverlening aan ondernemers aanbieden. Een overzicht van alle deelnemers is te vinden in de bijlage.

## 2 Ambitie digitaal 2017

### 2.1 Digitaal 2017

In het regeerakkoord "Bruggen slaan" van VVD en PvdA uit oktober 2012 spreekt de regering de volgende ambitie uit: *"De dienstverlening door overheden moet beter. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen – zoals het aanvragen van een vergunning – digitaal afhandelen."*

Aan de hand van deze ambitie is door het ministerie van BZK het programma Digitaal 2017<sup>4</sup> opgestart. Doel van deze ambitie is om ervoor te zorgen dat de overheid als één integrale overheid functioneert. De overheid richt zijn processen in langs de dienstverleningsvraag van de burger of de ondernemer. Hierdoor wordt het voor de burger en de ondernemer makkelijker om zijn weg te vinden binnen de verschillende overheidsorganisaties. Tevens worden de administratieve lasten voor burgers en ondernemers verlaagd en stelt de overheid geen overbodige vragen meer. Dit alles moet leiden tot een digitale overheid die betrouwbaar, veilig en betaalbaar is. Het uitgangspunt is: digitaal waar het kan, persoonlijk waar het moet.

Er is een implementatieagenda<sup>5</sup> opgesteld met betrekking tot Digitaal 2017. Specifiek over digitaal zaken doen zegt de implementatieagenda: *"Uiterlijk in 2017 bieden alle overheidsorganisaties in ieder geval de meest gebruikte producten en diensten digitaal aan op een voor het betreffende product of dienst zo hoog mogelijk volwassenheidsniveau (waarbij geen dienst meer hoeft te worden aangevraagd of gegevens die al bekend zijn bij de overheid niet meer hoeven te worden ingevuld)."*

Zoals eerder opgemerkt, zijn deze ambities door gemeenten grotendeels onderschreven met het vaststellen van de Digitale Agenda 2020. Voor deze impactanalyse is de scope van Digitaal 2017 teruggebracht tot de bouwstenen waarvoor in de Digitale Agenda 2020 geen specifieke acties zijn opgenomen: Samenwerkende Catalogi, Digitaal ondernemersplein en Overheid.nl. Daarnaast is er door gemeenten aandacht gevraagd voor het concept Toptaken. In de volgende paragrafen worden deze bouwstenen en het toptaken-principe kort toegelicht.

### 2.2 Samenwerkende Catalogi

Samenwerkende Catalogi koppelt de productcatalogi van verschillende overheidsorganisaties. Het is de standaard voor het publiceren en uitwisselen van metadata over producten en diensten binnen de overheid, zoals bijvoorbeeld het aanvragen van een vergunning of een reisdocument. Deze data

<sup>4</sup> Zie <http://www.digitaleoverheid.nl/digitaal-2017>.

<sup>5</sup> Zie <http://www.digitaleoverheid.nl/digitaal-2017/implementatieagenda>

is doorzoekbaar door middel van de Zoekdienst van KOOP (Kennis en exploitatiecentrum Officiële Overheidspublicaties<sup>6</sup>).

Burgers en ondernemers vinden op de websites van deelnemende overheden, op Overheid.nl, en Ondernemersplein.nl (voorheen antwoordvoorbedrijven.nl) informatie over producten en diensten die ze nodig hebben. Dat leidt tot minder vragen aan de telefoon of balie. Medewerkers van een klantenservice hoeven niet door te verwijzen naar andere overheden of het antwoord op de vraag schuldig te blijven.

Overheden hoeven niet langer producten te beheren van andere overheden: het ontsluiten van die producten in de eigen catalogus volstaat.

- Door koppeling van productcatalogi van diverse overheden vinden burgers en bedrijven snel en simpel de gewenste producten en diensten.
- Door deel te nemen voldoet uw gemeente aan de voorwaarde één loket in Nederland waar ondernemers uit de Europese Unie terecht kunnen voor overheidsinformatie.

Bron: <https://www.logius.nl/diensten/samenwerkende-catalogi/>.

Gemeenten sluiten veelal via de leverancier van hun content management systeem aan op Samenwerkende Catalogi. Daarmee is het mogelijk dat de gemeentelijke producten- en dienstencatalogus wordt gepubliceerd op overheid.nl en op het Digitale Ondernemersplein.

### 2.3 Digitaal OndernemersPlein (dOP)

De belangrijkste bron van overheidsinformatie voor ondernemers is het Digitaal Ondernemersplein. Het is de plek waar de dienstverlening van de overheid integraal wordt ontsloten. Onder digitale dienstverlening wordt zowel informatie-uitwisseling als transacties en interactie verstaan.

Bij de opzet van het Ondernemersplein is uitgegaan van het 'no-wrong-door' principe. Dit betekent dat het plein een toegang is voor alle ondernemerszaken, maar niet dat al deze zaken en transacties ook daadwerkelijk hier plaatsvinden. Ondernemers hoeven slechts op één locatie hun informatie te halen. Daarnaast kunnen zij via ondernemersplein.nl hun transacties met overheidspartijen gemakkelijk uitvoeren.

Bron: <http://www.digitaleoverheid.nl/digitaal-2017/bedrijven/instrumenten/ondernemersplein>

Wanneer gemeenten hun lokale content via Samenwerkende Catalogi aanbieden, kan deze worden getoond op Ondernemersplein.nl. Het betreft hier alleen productteksten waar Ondernemersplein.nl een kader voor biedt: producten over

<sup>6</sup> zie <http://koop.overheid.nl/>

burgerzaken of gemeentespecifieke producten kunnen niet gekoppeld worden aan de generieke productcategorisering van het Ondernemersplein.

## 2.4 Overheid.nl

De website Overheid.nl is de toegang tot alle informatie van de Nederlandse overheid op internet. Deze website wordt in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties gemaakt door Logius.

In verschillende onderdelen van Overheid.nl wordt informatie aangeboden die afkomstig is van andere overheidsorganisaties. Deze organisaties zijn zelf verantwoordelijk voor hun gegevens. Bij het onderdeel wordt onder de knop 'Help' informatie gegeven over de bron van de gegevens. Daar wordt u ook ingelicht over actualiteit, volledigheid en betrouwbaarheid van de informatie en over de manier waarop deze moet worden gebruikt.

Bron: <https://www.overheid.nl/over-deze-site/>.

Op [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl) worden via Samenwerkende Catalogi producten en diensten getoond van gemeenten, waterschappen, provincies en de rijksoverheid. Hierdoor kan een burger producten vinden zonder dat hij hoeft te weten welke organisatie deze producten aanbiedt. Verder bevat Overheid.nl onder meer Europese, landelijke en lokale wet- en regelgeving, uitleg over de werking van de overheid, bekendmakingen en besluitvorming van de overheid.

## 2.5 Impactanalyses op deze bouwstenen

KING heeft in een eerder stadium een meer uitgebreide analyse over de gemeentelijke zienswijze op de werking van Samenwerkende Catalogi (voor het ondernemersdeel, in de [impactanalyse Antwoord voor Bedrijven](#)) en het [Ondernemersplein](#) uitgevoerd. Voor Overheid.nl is een dergelijke analyse niet voorhanden. Omwille van een hanteerbare scope zal deze rapportage niet specifiek ingaan op implementatievraagstukken rondom elk van deze bouwstenen, maar zich richten op het gebruik ervan.

## 2.6 Gemeenten en toptaken

De afgelopen jaren is de manier waarop websites worden ingericht aan het veranderen. In plaats van een digitale producten- en dienstencatalogus focussen steeds meer gemeenten op toptaken. Dit komt voort uit het boek *'The Stranger's Long Neck'* van Gerry McGovern (2010)<sup>7</sup>. Daarin wordt beschreven dat het grootste deel van de klanten (80%) naar een website komt om een beperkt aantal taken uit te voeren. Op een gemeentelijke website gaat het dan bijvoorbeeld om het aanvragen van een paspoort, afval inzamelen of parkeren.

<sup>7</sup> <http://www.customercareswords.com/>

Als de gemeentelijke website zich vooral richt op die voor de klant belangrijke producten, dan wordt het grootste deel van de bezoekers snel en efficiënt geholpen. Door op deze manier de site in te richten daalt het aantal contentpagina's en verbetert de door deze klant ervaren dienstverlening<sup>8</sup>.



Voorbeeld: toptaken website Gemeente Tilburg.

Om een goed werkende toptaken website te beheren, is het van belang regelmatig onderzoek te doen naar de gevraagde toptaken<sup>9</sup> en de ervaring van de klant bij het afhandelen van die taken. De toptaken kunnen ook in bepaalde periodes van het jaar verschillen: ophalen van de kerstbomen is vooral in de eerste weken van januari van belang, de Sinterklaas-intocht in oktober/november. De gemeentelijke website kan inspelen op deze variërende klantbehoefte.

Een landelijke of generiek overzicht van "de" toptaken van inwoners en ondernemers ontbreekt. Daarom wordt in opdracht van het Kenniscentrum Dienstverlening van VNG/KING in april en mei 2016 een onderzoek uitgevoerd op basis van webstatistieken en zoekgedrag van 125 websites om een landelijk toptaken overzicht te verkrijgen.

Ondernemersproducten blijken weinig voor te komen in de toptaken. Dit kan worden verklaard door het lage volume van dergelijke taken. In het onderzoek dat uitgevoerd wordt in opdracht van het Kenniscentrum Dienstverlening van VNG/KING zal er speciale aandacht aan een ondernemers-toptakenlijst worden gegeven, zodat ook deze doelgroep in een toptakenaanpak een plek kan krijgen.

<sup>8</sup> Zie ook <http://www.digitaleoverheid.nl/actueel/i-nup-toppers/intItem/toptaken-zorgen-voor-radical-keuzes/2250>

<sup>9</sup> Zie ook *Effecten van toptaken websites en 11 tips om aandeel digitale transacties te verhogen*, GBBO (november 2014) in opdracht van Ministerie van BZK.

## 3 Resultaten impactanalyse

De uitkomsten van de interviews onder gemeenten waren verrassend eenduidig. Ook tijdens de validatiesessie en verdiepingsinterviews bleken de gemeenten veelal op één lijn te zitten wat betreft ideeën over en mogelijkheden van digitale dienstverlening. De nuance kan worden gevonden in de omvang van de gemeentelijke dienstverlening met bijbehorende kanaalkeuze en specifieke lokale problematiek met maatwerk aanpak. Daarnaast maakt de omvang van de gemeente en de algehele ambities op het gebied van (digitale) dienstverlening verschil in aanpak. Hieronder het antwoord op de centrale vraag van deze impactanalyse en de verdieping op de bouwstenen en het onderwerp 'toptaken'.

### 3.1 Op welke wijze kunnen gemeenten voldoen aan de ambitie Digitaal 2017?

De geïnterviewde gemeenten zijn op hoofdlijnen alle bekend met de ambitie Digitaal 2017. Deze wordt echter door geen van de gemeenten beoordeelt als haalbaar. Daarnaast vragen de gemeenten zich af of de gestelde digitaliseringsambitie wenselijk is. Hiervoor worden meerdere redenen gegeven:

- Digitaal 2017 wordt beleefd als een ambitie waar digitaliseren als *doel* wordt gesteld in plaats van *middel* om dienstverlening te verbeteren. Dat komt met name door het sturen op uniforme digitalisering. Gemeenten willen zelf kunnen bepalen om per product (ongeacht het volume) het optimale kanaal in te richten. In een aantal gevallen betekent dit alleen een fysieke aanvraagmogelijkheid, voor sommige diensten zowel fysiek als digitaal aanvragen en in weer andere gevallen juist alleen een digitale mogelijkheid. Deze keuze is afhankelijk van de wijze waarop gemeente en haar doelgroep de klantreis<sup>10</sup> uitwerkt.
- Vanuit de decentralisaties wordt juist het persoonlijke contact met de klant gestimuleerd (met behulp van wijkteams en keukentafelgesprekken). Hierbij past het volgens gemeenten niet om de aanvragen uit de domeinen jeugd, zorg en werk en inkomen digitaal in ontvangst te nemen.
- Gemeenten hechten veel waarde aan persoonlijk contact met hun klanten, zeker als het gaat om samengestelde aanvragen, zoals voorkomt in het vergunningendomein en het sociale domein. Enkelvoudige producten, voornamelijk op het gebied van de Burgerlijke stand worden wel genoemd als producten die (deels) digitaal aangevraagd kunnen worden.
- Daarnaast onderkennen gemeenten de behoefte van de doelgroep met beperkte digivaardigheden. Een omvangrijk aantal burgers beschikt niet over de noodzakelijke digitale vaardigheden om aanvragen bij de gemeente digitaal in te dienen. Het betreft hier veelal de kwetsbare

---

<sup>10</sup> Een klantreis is een praktische en effectieve methode om dienstverlening klantgerichter en efficiënter te maken. Zie <https://www.kinggemeenten.nl/secties/kenniscentrum-dienstverlening/klantreizen-het-kort>

burgers in de domeinen werk en inkomen en zorg. Voor deze burgers is persoonlijke dienstverlening (balie of telefoon) noodzakelijk in hun contacten met de overheid<sup>11</sup>. Dit leidt ertoe dat het niet mogelijk is om producten uitsluitend digitaal aan te bieden. Er zal een kanaal voor niet-digivaardigen beschikbaar moeten blijven.

- Voor ondernemers is het volume aan aanvragen per gemeente te laag om dit digitaal aan te kunnen bieden. Het absolute aantal aanvragen weegt niet op tegen de investeringen die daarvoor nodig zijn. Daarnaast werken veel gemeenten met accountmanagement voor ondernemers, mede vanwege de mogelijk complexe aard van de aanvragen. Ook hier wordt het persoonlijke contact door zowel ondernemer als gemeente zeer gewaardeerd.
- Gemeenten geven aan dat de herstelkosten van een onjuiste, onvolledige of onterechte digitale aanvraag hoog kunnen zijn. Daarom willen ze voor bepaalde aanvragen de klant liever eerst spreken. Als voorbeeld wordt door geïnterviewden meerdere malen het OLO genoemd: deze digitale intakemodule wordt gezien als een succes vanwege het grote aantal aanvragen dat er jaarlijks mee wordt ingediend. Om een succesvolle aanvraag via het OLO in te dienen, is de nodige kennis van diverse regelgeving noodzakelijk. Meerdere gemeenten gaven aan dat zij potentiële aanvragers ondersteuning bieden bij het invullen van het OLO aan de balie, al dan niet op afspraak. Op deze manier wordt voorkomen dat er niet-ontvankelijke aanvragen worden ingediend waar wel leges voor moeten worden betaald.
- Digitaal 2017 focust op het digitaal aanvraagbaar maken van diensten, maar stelt geen eisen aan het verder digitaal verwerken hiervan bij de gemeente. Digitale dienstverlening wordt door gemeenten op die manier vooral gezien als 'window dressing', waarbij de afhandeling en vervolcontacten op traditionele wijze plaatsvinden. Een ruime meerderheid van de gemeenten is nog niet klaar om aanvragen digitaal te verwerken door bijvoorbeeld het ontbreken van een zaakstelsel. Vanuit gemeentelijke ideeën over dienstverlening is een klant niet geholpen met alleen maar een digitale intake, als er vervolgens gedurende de behandelperiode een papieren uitwisseling volgt, zowel binnen de overheid als met de klant.
- Gemeenten hebben behoefte aan een betere integratie en meer duidelijkheid over de posities van de verschillende overheidsportalen. De regieraad Dienstverlening heeft hiervoor ter discussie een visiedocument in concept opgesteld<sup>12</sup>. Deze discussie is aanleiding voor gemeenten om een afwachtende houding aan te nemen als het gaat om landelijke toeleiding naar lokale dienstverlening.

---

<sup>11</sup> Zie *De burger kan het niet alleen*, PBLQatie 41, PBLQ, juni 2013.

<sup>12</sup> Zie <https://digitaleoverheid.pleio.nl/file/download/41968482> – oplegnota Visie op overheidsportalen. En <https://digitaleoverheid.pleio.nl/file/download/41968492> - opdracht voor opstellen visie.



- Tot slot vraagt een aantal gemeente zich af of de doelen uit Digitaal 2017 niet alweer achterhaald zijn. In dit kader wordt met name de rol van Social Media genoemd, waar deze gemeenten op dit moment ervaring mee opdoen.

### ***Mate van digitalisering***

Een aantal geïnterviewde gemeenten vraagt zich af waarom de nadruk wordt gelegd op het inzetten van het digitale kanaal in plaats van inzetten op het (voor de gemeente en, afhankelijk van de casus, ook voor de klant) meest effectieve kanaal. De klantreis kan uitwijzen dat een aanvrager meer gebaat is bij een andere dan digitale aanvraagmethode. Ten behoeve van het Digitale Stelsel Omgevingswet worden bijvoorbeeld door gemeenten en KING 16 klantreizen uitgevoerd om dit in kaart te brengen. Hieruit zal moeten blijken of het digitale kanaal preferent en meest effectief is en bovendien als klantvriendelijk wordt ervaren.

Een andere zienswijze, die bij een meerderheid van de betrokken gemeenten leeft, is gebaseerd op de interpretatie van de 80%-regel: deze gemeenten voelen er meer voor om 80% van de vraag van de klanten te digitaliseren dan 80% van hun aanbod in hun producten- en dienstencatalogus. Dat leidt er toe dat er met een beperkte set producten het merendeel van de vragen beantwoord kan worden (zie ook Toptaken). Door voor deze productset aanvraagmogelijkheden digitaal aan te bieden, wordt het tevens mogelijk 80% van de klantbehoefte digitaal aanvraagbaar te maken.

### **3.2 Samenwerkende Catalogi, Overheid.nl en digitaal Ondernemersplein**

Gemeenten kennen Samenwerkende Catalogi voornamelijk van het uitwisselen van webteksten van gemeente richting in eerste instantie Ondernemersplein.nl en in beperkte mate ook Overheid.nl. Het is nauwelijks bekend dat er tweerichtingsverkeer mogelijk is, waarmee de teksten van Overheid.nl en Ondernemersplein.nl op de gemeentelijk site getoond kunnen worden.

Gemeenten zijn over het algemeen ook niet bekend met de breedte van de beschikbare landelijke content en de manier waarop de informatie over de eigen gemeente op deze landelijke portalen word getoond. Het koppelen van de gemeentelijke informatie via Samenwerkende Catalogi naar overheid.nl en dOP verloopt inmiddels automatisch via de leverancier van het CMS en de meeste gemeenten hoeven hier geen aparte acties voor te ondernemen. Daardoor is de bekendheid van de standaard, het landelijke contentaanbod en de mogelijkheden van Samenwerkende Catalogi nog meer afgenomen. Onbekend maakt helaas hier ook onbemind.

### **3.3 Website gebaseerd op Toptaken-aanpak**

Bijna alle betrokken gemeenten hebben of werken momenteel aan een toptaken-website. De manier waarop dit wordt ingevuld, verschilt echter. Sommige gemeenten selecteren hun toptaken eenmalig en tonen dan ook alleen informatie over die toptaken en laten producten buiten deze selectie achterwege (of beperkt tot de tekst met een strekking van: *neem voor meer informatie contact op via een ander kanaal*). Andere gemeenten brengen de toptaken prominent in beeld maar houden wel een producten- en dienstencatalogus beschikbaar.

De manier waarop de toptaken geselecteerd worden, verschilt per gemeente. In een aantal gevallen zijn de toptaken gebaseerd op uitgebreid onderzoek, zowel op basis van websitestatistieken als ook klantonderzoek dat herhaaldelijk plaatsvindt. In deze gevallen kan onderbouwd worden dat de vastgestelde toptakenlijst representatief is voor de (huidige) behoefte van de klant. Selectie op basis van alleen webstatistieken kan een vertekend beeld geven: in dat geval wordt alleen het reeds beschikbare aanbod beschouwd, wat niet in lijn hoeft te zijn met de daadwerkelijke klantbehoefte. Tevens zegt dit ook niets over de mate waarin het aanbod succesvol is, in de zin dat de dienst ook digitaal wordt afgehandeld. Ook is het moment van onderzoek en de frequentie van belang, denk bijvoorbeeld aan seizoensgebonden producten (paasvuur, kerstbomen, reisdocumenten). Daarnaast zijn zoekresultaten via andere zoekingen, zoals Google, van belang om mee te nemen.

Het onderzoek dat het Kenniscentrum Dienstverlening van VNG/KING laat uitvoeren naar toptaken voor inwoners en ondernemers en de bijbehorende ondersteuning die geboden wordt, kan gemeenten helpen bij het invoeren van een website gericht op de behoeften van inwoners en ondernemers.

### **3.4 Regiemodel is uitdaging voor gemeente als opdrachtgever**

Gemeenten die een deel van hun dienstverlening hebben uitbesteed aan een andere organisatie of deze uitvoeren in een samenwerkingsverband, geven aan het lastig te vinden hun dienstverleningsnormen te borgen. In een dergelijke situatie kan de uitvoerder een andere overheid, een samenwerkingsverband van gemeenten of zelfs een commerciële partij zijn. Gehanteerde maatstaven in de gemeentelijke dienstverlening worden niet vanzelfsprekend ook nageleefd door de uitvoerende instantie die voor uitvoering van onderdelen van die dienstverlening verantwoordelijk is gemaakt.

Wanneer meerdere partijen in een samenwerkingsverband verenigd zijn, kan het voorkomen dat er verschillende lokale dienstverleningsnormen worden gehanteerd. In dat geval zal het collectief van deelnemende gemeenten het eens moeten worden over de te hanteren dienstverleningsnormen. Op dit punt geven de geïnterviewde gemeenten aan dat het gesprek over dienstverleningsnormen

vaak te laat of helemaal niet wordt gevoerd, waardoor er vooral voor kleine gemeenten die alleen een regietaak vervullen, in de praktijk weinig sturing mogelijk blijkt. Dit heeft tot gevolg dat deze gemeenten eigenhandig weinig invloed kunnen uitoefenen op de mate waarin haar (gedelegeerde) dienstverlening digitaal wordt uitgevoerd. Daarmee wordt het voor deze gemeenten lastig om (op uitbestede onderdelen) te voldoen aan de ambitie Digitaal 2017.

### **3.5 Samenwerking wordt belemmerd op gebied van informatisering**

Gemeenten die willen samenwerken of dienstverlening willen uitbesteden, lopen tegen meerdere praktische belemmeringen aan. Het gaat hierbij onder meer om technische en juridische belemmeringen. Door meerdere gemeenten wordt bijvoorbeeld het probleem van OIN (Overheids Identificatie Nummer) genoemd: aansluiting op overheidsbouwstenen of stelselvoorzieningen gebeurt op basis van het OIN. Een samenwerkingsverband namens vijf gemeenten dient vijf separate aansluitingen te maken op een landelijke voorziening, omdat het niet mogelijk is om als samenwerkende entiteit namens vijf OIN's op te treden. In deze impactanalyse is dit probleem niet verder onderzocht: KING heeft een inventarisatie gemaakt van deze en andere casuïstiek en verkent op dit moment de oplossingen voor dergelijke belemmeringen.

### **3.6 Conclusie**

Een ongekwalificeerde, generieke digitaliseringsdoelstelling voor alle gemeentelijke diensten wordt niet haalbaar geacht. Daarbij wordt de ambitie van 'Digitaal, tenzij...' over de volle breedte van het gemeentelijk productportfolio als onwenselijk beoordeeld. Hierbij gelden de volgende overwegingen:

- 1) 100% Digitaal past niet bij het dienstverleningsconcept van gemeenten. Het productassortiment leent zich hier niet voor. Gemeente en haar klanten kennen preferente kanalen, die omwille van effectiviteit kunnen verschillen per product en/of doelgroep.
- 2) Een aanzienlijk deel van de gemeentelijke producten en diensten vraagt om een persoonlijke benadering (maatwerk en accountmanagement).
- 3) Een digitaliseringsslag op een deel van het proces wordt als onwenselijk gezien, omdat daarmee verwachtingen worden gewekt die verderop in het traject niet waargemaakt kunnen worden. Anderzijds is een onjuiste digitale aanvraag voor zowel gemeente als klant onwenselijk vanwege de hoge herstelkosten die met een dergelijk verzoek gepaard kan gaan.
- 4) Reeds beschikbare landelijke bouwstenen zijn functioneel onbekend; mogelijkheden worden onvoldoende benut. Voor samenwerkingsverbanden is het vaak niet mogelijk om van deze GDI-voorzieningen gebruik te maken.

### 3.7 Aanbevelingen

In Digitale Agenda 2020 maken gemeenten jaar op jaar scherpere, haalbare en gedragen afspraken over digitalisering van dienstverlening en gebruik van de GDI-voorzieningen<sup>13</sup>. Deze geleidelijke aanpak zorgt voor draagvlak en de mogelijkheid voor gemeenten om in een eigen tempo mee te groeien met de gezamenlijke ambitie.

Met het kader van Digitale Agenda 2020 als uitgangspunt zijn er mogelijkheden om in gezamenlijkheid een aantal slagen te maken op die gebieden waar digitalisering van toegevoegde waarde is. Denkend vanuit de Toptakenaanpak zijn er mogelijkheden om digitalisering te richten en te versnellen. Daarbij zien we mogelijkheden voor meer gerichte toepassing van GDI-voorzieningen zoals Samenwerkende Catalogi. Concreet benoemen gemeenten de behoefte aan generieke voorzieningen en generieke teksten. Daarnaast is het van belang om voor gemeenten die in een regiemodel opereren, afspraken te maken over de wijze waarop de dienstverlening wordt uitgevoerd.

#### Generieke voorzieningen

Wat betreft het uitgangspunt 'Massaal digitaal, maatwerk lokaal' ziet een deel van de gemeenten deze liever vervangen door 'Centraal digitaal, maatwerk lokaal': er is behoefte aan meer generieke aanvraagmogelijkheden (zoals nu al het OLO en de ELOVOG dat doen, waarmee twee potentiële Toptaken reeds worden ingevuld). Gemeenten hebben lokaal vaak niet het volume voor het betreffende product om daar de investering voor een digitaal formulier mee te rechtvaardigen. Er is meerdere malen een expliciete wens geuit voor het beschikbaar stellen van meer dergelijke landelijke voorzieningen. Uit het binnenkort te publiceren onderzoek naar generieke aanvraagmogelijkheden voor ondernemers<sup>14</sup> kan worden afgeleid dat gemeenten aan dergelijke centrale voorzieningen wel voorwaarden stellen, zoals:

- Ontwerp transactie aan de hand van de klantreis
- koppelingen naar basisregistraties (op landelijk niveau, zodat een aanvraag niet meer lokaal geverifieerd hoeft te worden op dergelijke attributen),
- gestandaardiseerd berichtenverkeer tussen aanvrager en gemeente via de voorziening,
- betaalmogelijkheden indien het proces daarom vraagt,
- overige (procesafhankelijke) functionaliteiten (Geo, keuzehulp, dynamische formulierenopbouw).

---

<sup>13</sup> KING lanceert hiervoor eind april de monitor digitale dienstverlening

<sup>14</sup> Impactanalyse Generieke Transactie Voorziening, KING, april 2016 - *nog te publiceren*

Deze functionaliteiten worden op dit moment in een traject met een aantal aanvraagformulieren beproefd op haalbaarheid, nut en noodzaak<sup>15</sup>.

### **Generieke teksten**

De implementatieagenda Digitaal 2017 spreekt over unieke informatiebronnen, gemeenten zien deze bron graag gecentraliseerd om daarmee zowel de gewenste landelijke portaalvulling te verkrijgen (actueel, volledig en eenduidig) alsmede een aanvulling op de lokale content.

De beschikbaarheid van een dergelijk landelijk aanbod aan generieke teksten wordt door gemeenten als een welkome aanvulling op de eigen website gezien. Een groot aantal geïnterviewde gemeenten geeft namelijk aan behoefte te hebben aan generieke teksten over twee typen producten:

- 1) Producten waar geen lokale verordeningen aan ten grondslag liggen. Deze producten in medebewind kennen geen gemeentelijke beleidsvrijheid, waardoor er kan worden volstaan met één enkele inhoudelijke tekst voor 390 gemeenten. Als voorbeeld wordt hier de beschrijving van de WABO en de verwijzing naar het OLO genoemd, waar nu nog elke gemeente eigen redactiecapaciteit aan besteedt. Dit kunnen zowel toptaken zijn als producten die minder vaak gevraagd worden.
- 2) Producten die heel beperkt worden opgevraagd. Door de focus op toptaken wordt de beschikbare redactiecapaciteit ingezet op het vervolmaken van de set aan veelgevraagde productteksten. Maar weinig gemeenten hebben een volledige en actuele producten- en dienstencatalogus op hun website beschikbaar; veelal wordt er voor minder courante producten verwezen naar een telefoonnummer of baliebezoek voor meer informatie. Dit leidt er toe dat over betreffende producten geen of beperkt inhoudelijke informatie online te vinden is (zowel op de gemeentelijke website als op landelijke portals). Basisinformatie over deze producten zou uit een landelijke database kunnen komen, waardoor de klant geïnformeerd kan worden zonder een ander kanaal te hoeven raadplegen.

*Nb:* gemeenten vragen wel om de mogelijkheid om (in aanvulling op de inhoudelijke tekst) lokale informatie over leges, aanvullende of aanpalende producten en praktische gegevens als contactgegevens en openingstijden toe te kunnen voegen aan de generieke tekst.

Gemeenten zien graag bovenstaande teksten generiek beschikbaar komen, waardoor zij deze teksten kunnen opnemen in de eigen informatievoorziening. Hiervoor is reeds een standaard uitwisselingsmogelijkheid voor beschikbaar:

---

<sup>15</sup> zie <https://www.kinggemeenten.nl/secties/pilots-innovatief-standaardiseren/pilots-innovatief-standaardiseren-het-kort>

Samenwerkende Catalogi. De behoefte van gemeenten is echter functioneel de andere kant op dan nu gebruikelijk is: teksten halen in plaats van teksten brengen. Dit omkeren van het principe van de werking van Samenwerkende Catalogi is niet nieuw: het was vanaf het begin al onderdeel van de standaard. Er ontstaat vanuit de toptakengedachte juist nu bij gemeenten de behoefte om zich toe te leggen op een beperkte set aan producten en hier de redactiecapaciteit op in te zetten. Wanneer een landelijke catalogus (of redactieraden gespecialiseerd op onderdelen) de minder frequent gevraagde producten en medebewindsproducten beschrijft en deze beschikbaar stelt via Samenwerkende Catalogi, kunnen deze productteksten nog steeds ook via de gemeentewebsite gevonden worden. In dat geval dient de gemeente de output van Samenwerkende Catalogi te verwerken in de eigen site (inclusief de mogelijkheid voor lokale aanvulling op specifieke onderdelen zoals openingstijden en contactgegevens), om daarmee de informatie van de generieke tekstenset en teksten van Overheid.nl en Ondernemersplein.nl ook lokaal beschikbaar te maken.

### **Handreiking voor dienstverleningsnormen in een regiemodel**

Wanneer een gemeente haar ambities voor dienstverlening niet over de hele keten georganiseerd kan krijgen, zal daar met uitvoerende partijen over gesproken moeten worden. Met name kleinere gemeenten komen in een dergelijk regiemodel terecht en zijn dan beperkt in staat om digitale ambities en gebruik van bouwstenen af te dwingen. Over de uitvoering van taken door ketenpartners worden diverse afspraken gemaakt, die kunnen worden vastgelegd in een Dienst Niveau Overeenkomst (DNO). Gemeenten focussen bij uitbesteding vaak op de formalisering van de onderwerpen Organisatie, Huisvesting, Personeel en Financiën. Er is minder aandacht voor zaken als techniek, communicatie en informatievoorziening. In de afspraken over uitbesteding wordt daarmee slechts een beperkt deel van de bedrijfsvoeringsonderwerpen vastgelegd.

Wat nog niet gebruikelijk is bij gemeenten die hierover bevraagd zijn, is in een DNO ook afspraken op te nemen over dienstverleningsnormen (bij de onderwerpen techniek, communicatie en informatievoorziening). Het gaat hier over ketensamenwerking (zaakgericht werken in de keten). GEMMA biedt hier al aanknopingspunten voor: *“Er wordt met leveranciers expliciete afspraken gemaakt over o.m. taken en verantwoordelijkheden, kwaliteit van dienstverlening, uit te wisselen gegevens en mandatering”*<sup>16</sup>. KING onderkent dit punt en zal daar actie op ondernemen.

---

<sup>16</sup> zie [http://www.gemmaonline.nl/index.php/Overzicht\\_GEMMA\\_Architectuurprincipes](http://www.gemmaonline.nl/index.php/Overzicht_GEMMA_Architectuurprincipes)

### 3.8 Vervolgacties

actie	eigenaar
Actief uitdragen interpretatie ambitie Digitaal 2017	Ministerie BZK
Innovatief standaardiseren van productteksten voor Toptaken	Kenniscentrum Dienstverlening (KING)
Innovatief standaardiseren van teksten voor medebewindsproducten en producten met een zeer laag volume.	Kenniscentrum Dienstverlening (KING) i.s.m. Samenwerkende Catalogi (Logius) ondernemersplein.nl (KvK), RVO en Overheid.nl
Uitwerken van een instructie hoe de generieke content via Samenwerkende Catalogi te tonen op gemeentelijke websites of websites van ketenpartners	Samenwerkende Catalogi (Logius) i.s.m. Kenniscentrum Dienstverlening (KING)
Uitwerken van een model waarin specifieke informatie vanuit gemeenten kan worden toegevoegd aan generieke teksten	Samenwerkende Catalogi (Logius) i.s.m. KING
Agenderen van de behoefte aan een generiek platform voor transacties in regieraden, interdepartementale overleggen en bij bureau Digicommissaris	Ministerie BZK in overleg met overige departementen i.s.m. VNG
Generieke transacties inventariseren en waar relevant generiek ontwikkelen	DA2020/Kenniscentrum Dienstverlening (KING) i.s.m. departementen
Ondersteuning bieden op het onderbouwd inrichten van een Toptakenwebsite en werken vanuit klantreis-concept	Kenniscentrum Dienstverlening (KING)
Opstellen Handreiking voor dienstverleningsnormen in een regiemodel	KING

## 4 Bijlage: Lijst met betrokken personen

### Begeleidingscommissie

Organisatie	Naam
Gemeente Hengelo	Roel de Ruiter
Gemeente Westland	Frits Dresschler
Gemeente Veenendaal	Bert Kuier
Gemeente Cromstrijen	Rien Smits
Gemeente Gouda	Wendy Meijerink Marloes Dettingmeijer
Gemeente Zeist	Steven van Vulpen
Gemeente Barneveld	Ulbe de Beer
Gemeente Nieuwegein	Marnix van den Berg
Gemeente Deventer	Geert Wester
Omgevingsdienst Midden Holland	Andre Mutter
Gemeente Tilburg	Sophie Kalb Mark Schouten
Gemeente Lingewaard	Judith Harmelink
Gemeente Almelo	Geert Jan Ketelaar
Gemeente Alphen aan de Rijn	Lisette van den Berg
Gemeente Leerdam	Michiel Brunsveld
Dimpact	Martin de Bijl
Logius – Samenwerkende Catalogi	Alexander Fase
Ministerie van Binnenlandse Zaken	Frits Warnar Jaron Haas Hans Flier
RVO - Antwoord voor Bedrijven	Aart Kooij
Ministerie van Economische Zaken	Koos Straver Bart Ladrak
VNG	Kees Duijvelaar



## Geïnterviewde personen

Organisatie	Naam
Gemeente Alphen aan de Rijn	Pim Jorg Ben Oudsenberg Ron Meijer
Gemeente Almelo	Geert Jan Ketelaar Erik Legtenberg
Gemeente Borne	Lars Fehse Anouk Mannessen Arno van der Lee
Gemeente Deventer	Paulien Brinkman Christiaan Wuijts
I-Werkorganisatie DOWR	Geert Wester Christiaan Wuijts
Gemeente Olst-Wijhe	Sanneke Halfwerk
Gemeente Veenendaal	Bert Kuijer
Gemeente Nieuwegein	Marnix van den Berg
SSC de Kempen	Edwin Tutelaers
Gemeente Westland	Gilbert Frijters
Gemeente Noordoostpolder	Peter van Reijn
Gemeente Lingewaard	Judith Harmelink
Gemeente Hoogezand-Sappemeer	Karla Greven
Gemeente Tilburg	Sophie Kalb Mark Schouten Marjon van der Maat Frans Vink
Samenwerkende Catalogi	Alexander Fase André van Brussel Marco Aarts
Ministerie van Economische Zaken	Koos Straver



**KWALITEITS  
INSTITUUT  
NEDERLANDSE  
GEMEENTEN**

**KWALITEITSINSTITUUT  
NEDERLANDSE GEMEENTEN**

**NASSAULAAN 12  
2514 JS DEN HAAG**

**POSTBUS 30435  
2500 GK DEN HAAG**

**T 070 373 80 08  
F 070 363 56 82**

**INFO@KINGGEMEENTEN.NL  
WWW.KINGGEMEENTEN.NL**