

SUCCES- EN FAALFACTOREN BIJ DE INVOERING VAN HET
DIGITAAL KLANTDOSSIER



Tim van den Brink
September 2008

KETENARCHITECTUUR:
SUCCES- EN FAALFACTOREN BIJ DE INVOERING VAN HET
DIGITAAL KLANTDOSSIER

AUTEUR : Tim van den Brink
UNIVERSITEIT : Universiteit Twente
MASTER : Business Information Technology
OPDRACHTGEVER : Atos Consulting
BEGELEIDERS : Dr. N. Sikkel (Universiteit Twente)
Dr. M.E. Iacob (Universiteit Twente)
ing. S.V. de Faria, MSc. (Atos Consulting)
E.F.H.J. Vermeulen, MSc. (Atos Consulting)
DATUM : 26 september 2008

Voorwoord

De afronding van deze scriptie betekent voor mij het eind van mijn studie bedrijfsinformatietechnologie aan de Universiteit Twente. Het onderzoek is voor mij een overgangperiode geweest tussen het leven als student en dat van een afgestudeerde met een baan. Een nieuwe fase van mijn leven, waar ik erg veel zin in heb.

Toen ik bij Atos Consulting begon aan mijn onderzoek waren de onderwerpen ketensamenwerking en de publieke sector nieuw voor mij. In de afgelopen maanden heb ik door middel van mijn afstudeeronderzoek en stage een brede kijk gekregen op de problemen die spelen in de verschillende sectoren in de publieke sector en ketensamenwerking in het bijzonder. Hierbij heb ik veel hulp en steun gehad van een aantal mensen die ik daarvoor graag wil bedanken:

Als eerste bedank ik mijn twee begeleiders van de Universiteit Twente, Klaas Sikkel en Maria-Eugenia Iacob voor de sturing en het broodnodige advies bij het vormgeven en uitwerken van dit onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd bij Atos Consulting. Ik bedank mijn twee begeleiders: Sharon de Faria en Erik Vermeulen, voor hun tijd, enthousiasme, adviezen en begeleiding. Daarnaast bedank ik iedereen die bij heeft gedragen aan het ketenonderzoek, waarbij ik mijn medestagiair Maarten de Vries speciaal wil bedanken voor de steun en gezelligheid tijdens de afstudeerperiode.

Tevens bedank ik graag mijn familie en vrienden voor alle steun in de afgelopen maanden. Waarbij ik mijn moeder en vriendin in het bijzonder dank voor het lezen en reviewen van mijn teksten.

Als laatste bedank ik alle personen die ik heb mogen interviewen voor hun tijd en openhartigheid. Zonder deze interviews had ik het onderzoek niet uit kunnen voeren.

Tim van den Brink
September 2008

Samenvatting

Aanleiding en doelstelling onderzoek

Sommige problemen in onze samenleving zijn zo complex dat er uiteenlopende expertise nodig is om ze op te lossen. Deze expertise is meestal niet binnen één enkele organisatie terug te vinden. Deze complexe maatschappelijke problemen vragen steeds meer om een gecoördineerde samenwerking tussen publieke organisaties. Binnen deze samenwerking is gegevensuitwisseling essentieel. Initiatieven om deze gegevensuitwisseling te bewerkstelligen verlopen echter vaak moeizaam.

Afspraken over een dergelijke, zogenaamde ketensamenwerking en de daarbij behorende gegevensuitwisseling worden vastgelegd in een ketenarchitectuur. Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar de wijze waarop een ketenarchitectuur kan worden opgesteld en naar de succes- en faalfactoren die bij het inrichten van ketensamenwerking een rol spelen.

Literatuuronderzoek

Aan de hand van een literatuurstudie is een lijst met factoren opgesteld die het succes en falen van een ketenarchitectuurtraject kunnen beïnvloeden. Daarnaast is op basis van methodes op het gebied van Enterprise Architecture en keteninformatisering een stappenplan opgesteld voor het formuleren van een ketenarchitectuur. Dit stappenplan omvat de volgende stappen:

- A. Bepalen van de huidige situatie;
- B. Vaststellen van de samenwerkingsgebieden en de gezamenlijke ambitie;
- C. Ontwerpen van de architectuur;
- D. Toetsen en prioriteiten stellen;
- E. Inrichten van governance- en projectmanagementmechanismen;
- F. Implementeren wijzigingen;
- G. Doorontwikkeling en stimuleren van het gebruik.

Onderzochte praktijksituatie: het Digitaal Klantdossier

Om het effect van de succes- en faalfactoren en het stappenplan in de praktijk te kunnen toetsen hebben we gekeken naar een actueel praktijkvoorbeeld: de invoering van het Digitaal Klantdossier(DKD) in de keten van werk en inkomen. Hiervoor hebben we interviews afgenomen bij het CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten in drie verschillende regio's.

Resultaten

Op basis van de analyse van de interviews hebben we vervolgens onderzocht welke factoren een positieve, negatieve of neutrale invloed hadden op het traject. Daarnaast zijn er vijf factoren aan het licht gekomen die niet uit de theorie naar voren kwamen, maar wel van invloed waren op het DKD-traject. De uitkomsten van deze interviews hebben we vervolgens nog een keer gevalideerd aan de hand van aanvullende interviewverslagen van gesprekken in de keten van werk en inkomen en aan de hand van de uitkomsten van een digitale enquête naar ketensamenwerking in de publieke sector.

De belangrijkste vier succesfactoren en de stappen uit het stappenplan waarop ze betrekking hebben zijn:

- ** Een combinatie van organisatorische en technische implementatie, waardoor het draagvlak vergroot wordt ** (stap E en F);
- Een goede balans tussen bottom-up en topdown benadering (stap B en C);
- Geen bemoeienis met interne aangelegenheden van de ketenpartners (stap C en F);
- Vergroten van de mogelijkheden van medewerkers doormiddel van de wijzigingen (stap F en G);

De belangrijkste zes faalfactoren en de stappen uit het stappenplan waarop ze betrekking hebben zijn:

- Niet belonen en stimuleren van ketendenken (stap E, F en G);
- ** Vertraging door onduidelijke wetgeving ** (stap E, F en G);
- De afwezigheid van een duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke (stap B en E);
- ** Ongelijkheid gesprekpartners, waardoor afspraken maken moeilijk is ** (stap B, C en F);
- ** Trage voortgang, waardoor enthousiasme en prioriteit afneemt ** (stap D, F en G);
- Gebrek aan governancemechanismen (stap E).

Factoren die tijdens het praktijkonderzoek aan het licht zijn gekomen en niet uit de literatuur zijn afgeleid, staan tussen sterren (**)

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek geven we enkele adviezen voor het begeleiden en vormgeven van ketensamenwerking in het algemeen en ketenarchitectuur in het bijzonder:

- *Zorg voor een duidelijk gezamenlijk doel. stel de klant centraal:* Bij de afspraken die in de keten gemaakt worden moet het belang van de gezamenlijke klant duidelijk naar voren komen en leidend zijn.
- *Reken de keten af op de gezamenlijke prestatie van de keten:* Het is belangrijk dat men naast de gedeelde doelen ook afgerekend wordt op de gezamenlijke prestatie.
- *Maak lokaal afspraken:* De daadwerkelijk uitvoering van het beleid vindt plaats op lokaal niveau. Het is dan ook essentieel dat de ketenpartners elkaar op dit niveau weten te vinden en gezamenlijk de samenwerking vorm geven en de klant benaderen.
- *Focus niet alleen op de techniek, maar ook op procesverandering om de verandering in de organisatie te verankeren:* Om draagvlak te creëren bij de gehele organisatie en om ervoor te zorgen dat er voldoende resultaat zichtbaar is, is het belangrijk dat er niet alleen naar de techniek gekeken wordt, maar dat ook andere werknemers binnen de organisatie bij de wijzigingen betrokken worden.
- *Praat met gelijkgestemden:* Om optimaal overleg in de keten tot stand te brengen is het belangrijk dat er mensen tegenover elkaar zitten die beiden afspraken kunnen maken en hier invulling aan kunnen en mogen geven.

-
- *Voer de wijzigingen stapsgewijze in, maar behoud wel tempo:* Het is belangrijk dat de invoering van een wijziging geleidelijk gebeurt. Het is hierbij wel essentieel dat er bij de ketenpartners geen beeld ontstaat dat het project stil ligt, waardoor de aandacht afneemt. Zogenaamde quick-wins kunnen een bijdrage leveren aan het bereiken van dit doel.
 - *Bemoei je niet met interne aangelegenheden:* Eén van de redenen waardoor het DKD, in tegenstelling tot soortgelijke initiatieven in andere sectoren, wel van de grond is gekomen is dat men uit is gegaan van de bestaande situatie.
 - *Richt governance in:* In de onderzochte case was er in het huidige stadium nog geen goed governance model ingericht. Daardoor was er geen mogelijkheid om deelname af te dwingen.

Beperkingen van dit onderzoek en mogelijkheden voor aanvullend onderzoek

Omdat het onderzoek gericht is op ketensamenwerking in de publieke sector zijn de conclusies en aanbevelingen specifiek gericht op dit domein. Van de nieuwe factoren die niet uit de literatuur naar voren kwamen kan verder onderzocht worden of ze specifiek zijn voor deze casus, vaker voorkomen in de publieke sector, of wellicht een meer algemene geldigheid hebben, ook bij ketensamenwerking in andere domeinen.

Andere aandachtspunten voor nader onderzoek die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen:

- Welke mogelijkheden zijn er om door middel van kleine tussenresultaten (quick-wins) zichtbare voortgang te blijven boeken en wat is het effect hiervan op de motivatie van de betrokkenen?
- Op welke manier kan de samenwerking tussen landelijke organisaties en lokaal opererende ketenpartners vormgegeven worden?

Summary

Some problems in our society are so complex that a broad range of expertise is needed to solve them. This expertise is usually not to be found within a single organization. These complex social problems require a coordinated cooperation between public organizations. Within this cooperation information exchange is essential. However, initiatives to create this information exchange prove to be difficult. Agreements on such a so-called chain and the required information exchange are recorded in a chain architecture. This thesis is the result of an investigation into how a chain architecture can be created and what factors influence the success and failure of establishing this architecture.

Literature Research

As a result of a literature study a list of factors is formulated that affect the success and failure of a chain architecture process. In addition a roadmap for the formulation of a chain architecture is created. This roadmap includes the following steps:

- A. Defining the current situation;
- B. Identifying the key areas of cooperation and the joint ambition;
- C. Designing the architecture;
- D. Setting priorities;
- E. Instituting governance and project management mechanisms;
- F. Implement changes;
- G. Stimulating use and further development.

Case study: the 'Digitaal Klantdossier'

The effect of the success and failure factors and the roadmap is evaluated by studying a real implementation: the 'Digitaal Klantdossier' (DKD) in the chain of work and income. For this we have interviewed professionals at the CWI, UWV and municipal social services in three different regions.

Results

Based on the analysis of the interviews, we then examined what factors had a positive, negative or neutral impact on the outcome of the project. In addition, five factors have been identified that were not mentioned in the literature, but that had an effect on the DKD-implementation. The results of these interviews were then again validated by examining interview reports of additional interviews in the chain of work and income and on the basis of the results of a survey on chain cooperation in the public sector.

Recommendations

Based on this research we give some advice for guiding and shaping chain cooperation in general and chain architecture in particular:

- Determine a clear common goal, focus on the customer;
- Reward the chain on the joint performance of the chain;
- Make agreements locally;
- Do not completely focus on technique but also on process change;
- Talk with people who are willing to, and able to make agreements;
- Realise the changes in, but always keep pace;
- Do not meddle with internal affairs of the organizations;
- Create a governance function.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	i
Samenvatting.....	ii
Summary.....	v
Inhoudsopgave.....	vi
1 Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding onderzoek.....	1
1.2 Probleemstelling.....	2
1.2.1 Doelstelling.....	2
1.2.2 Vraagstelling.....	3
1.3 Scope.....	4
1.4 Onderzoeksopzet.....	4
1.4.1 Literatuurstudie.....	4
1.4.2 Kwalitatief onderzoek.....	5
1.4.3 Analyse.....	5
1.4.4 Kwantitatief onderzoek en aanvullende interviews.....	5
1.4.5 Uitwerken resultaten.....	5
1.5 Leeswijzer scriptie.....	6
1.6 Atos Consulting.....	7
2 Theoretisch kader.....	8
2.1 Ketensamenwerking in de publieke sector.....	8
2.2 Informatiebeleid en architectuur.....	10
2.2.1 Architectuur.....	11
2.3 Enterprise Architectuur.....	12
2.3.1 Basis voor de bedrijfsvoering.....	12
2.3.2 Operationeel model.....	14
2.3.3 Operationeel model vertalen naar Enterprise Architectuur.....	16
2.3.4 Volwassenheidsmodellen.....	18
2.3.5 IT engagement model.....	19
2.3.6 Succes- en faalfactoren op basis van Enterprise Architectuur.....	20
2.4 Verschil tussen Enterprise Architectuur en ketenarchitectuur.....	21
2.4.1 Bedrijfsarchitectuur binnen de ketensamenwerking.....	22

2.4.2	Informatiearchitectuur binnen de ketensamenwerking.....	22
2.4.3	Technische architectuur binnen de ketensamenwerking.....	22
2.4.4	Noodzaak tot samenwerking – het dominante ketenprobleem	23
2.4.5	Ketenbelang versus organisatiebelang.....	23
2.4.6	Machtsverhoudingen	24
2.4.7	Vertrouwen.....	25
2.4.8	Mandaat en solidariteit	26
2.4.9	Verschillen tussen organisaties.....	26
2.4.10	Bottom-up / topdown benadering	26
2.4.11	Invloed van overheidsingrijpen.....	27
2.4.12	Succes- en faalfactoren op basis van theorie ketensamenwerking	29
2.5	Ontwerpproces ketenarchitectuur	31
2.5.1	Enterprise Architectuur	31
2.5.2	Ketenanalyse.....	33
2.5.3	Architectuur ontwikkeling ketensamenwerking.....	35
2.6	Succes- en faalfactoren bij het formuleren van een ketenarchitectuur	37
2.7	Succes van de ketenarchitectuur	39
3	Onderzoeksontwerp	40
4	Casestudy - Digitaal Klantdossier.....	42
4.1	De keten van werk en inkomen	42
4.2	Ontwikkeling van de keten	43
4.3	Het Digitaal Klantdossier.....	44
5	Validatie van het model.....	46
5.1	Analyse factoren op basis van interviews.....	46
5.2	Overige belangrijke punten die uit de interviews naar voren kwamen	53
5.3	Proces ontwikkeling casestudy in vergelijking met theorie.....	55
5.4	De belangrijkste bevindingen van de validatie van het model.....	55
5.4.1	Factoren die positief hebben bijgedragen	56
5.4.2	Factoren die negatief hebben bijgedragen	56
5.4.3	Factoren die weinig of geen invloed hebben gehad bij de invoering van het DKD	56
5.4.4	Advies over het proces in combinatie met de succes- en faalfactoren.....	57
6	Vergelijking met aanvullende bronnen.....	59
6.1	Aanvullende interviews.....	59
6.2	Digitale enquête	60
6.3	Conclusies op basis van de vergelijking met aanvullende bronnen	61

7	Conclusies en aanbevelingen	62
7.1	Conclusies.....	62
7.2	Aanbevelingen.....	63
7.3	Beperkingen van dit onderzoek.....	64
7.4	Mogelijkheden voor aanvullend onderzoek.....	65
8	Literatuurlijst	66
	Bijlage A - Lijst met afgenomen interviews per regio	69
	Bijlage B - Interviewvragen	70
	Bijlage C - Interviewverslagen casestudy.....	71
	Bijlage D - Enquêtevragen	108
	Bijlage E - Interview protocol aanvullende interviews	117
	Bijlage F - Interview verslagen algemene interviews	118
	Bijlage G - Stappenplan ontwikkeling ketenarchitectuur in de publieke sector	128

1 Inleiding

Sommige problemen in onze samenleving zijn zo complex dat er uiteenlopende expertise nodig is om ze op te lossen. Deze expertise is meestal niet binnen één enkele organisatie terug te vinden. Deze complexe maatschappelijke problemen vragen steeds meer om een gecoördineerde samenwerking tussen publieke organisaties. Daarnaast stellen burgers en bedrijven steeds hogere eisen aan de dienstverlening. Publieke organisaties richten zich steeds meer op de behoefte en verwachtingen van de klant.

Kortom, ketensamenwerking staat in het middelpunt van de belangstelling. Maar hoe presteren deze ketens? Behalen zij hun doelen? Delen de samenwerkende partijen dezelfde visie? Worden ketens ook echt klantgericht en merken wij als burgers daar iets van?

Om antwoorden te vinden op deze en andere vragen heeft Atos Consulting in 2008 onderzoek verricht naar ketensamenwerking in de publieke sector. Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op de vier hoofdonderwerpen:

- het klantgericht functioneren van ketens;
- de besturing van ketens door de overheid;
- keteninformatiebeleid;
- het innovatieve vermogen van ketens.

Deze scriptie is het resultaat van een deelonderzoek dat in het kader van het genoemde onderzoek is uitgevoerd en zal zich richten op het hoofdonderwerp keteninformatiebeleid en de succes- en faalfactoren bij het formuleren van een gezamenlijke ketenarchitectuur in het bijzonder.

1.1 Aanleiding onderzoek

Door de specialisaties binnen de overheid, de opkomst van IT en de steeds hogere eisen die de klant stelt, zijn samenwerkingsverbanden tussen organisaties steeds belangrijker geworden. Organisaties zijn hierdoor in staat producten en diensten te leveren die ze zelfstandig niet (tegen dezelfde kostprijs) kunnen leveren. Deze samenwerking kan verschillende vormen aannemen, bijvoorbeeld strategische afnemer-leverancier relaties, allianties en netwerken (van der Zee et al., 2007). Een andere samenwerkingsvorm die in de publieke sector veel voor komt is de keten(samenwerking). Waarbij verschillende publieke/private organisaties gezamenlijk een dienst leveren aan de burger/klant.

Aangezien de organisaties binnen een keten (de ketenpartners) gezamenlijk een dienst aan de klant leveren zijn ze in de meeste gevallen afhankelijk van elkaars gegevens om deze diensten ook op het gewenste niveau te kunnen leveren. Om deze gegevensuitwisseling goed te laten verlopen is het noodzakelijk dat ketenpartners afspraken met elkaar maken in de vorm van een keteninformatiebeleid of ketenarchitectuur.

In de loop der jaren is er veel onderzoek gedaan naar de manier waarop het informatiebeleid en een architectuur binnen een (private) organisatie tot stand komt/zou moeten komen (Ross, Weill & Robertson, 2006) (Abcouwer, 2006) (The Open Group, 2007). Ook over architectuur binnen publieke organisaties is al het nodige geschreven (Kenniscentrum e-overheid, 2007) (Federal Enterprise Architecture Program, 2007). Ook naar samenwerkingsverbanden tussen private ondernemingen en het hiervoor gewenste informatiebeleid en architectuur is veel onderzoek gedaan (van der Zee et al., 2007). De ontwikkeling van een gezamenlijke architectuur binnen een samenwerkingsketen in de publieke sector, waarbij in veel gevallen geen van de ketenpartners duidelijk de leiding heeft, is echter een minder onderzocht gebied.

De overheid heeft de afgelopen jaren veel beleid en richtlijnen geformuleerd om samenwerking in ketens te bevorderen, bijvoorbeeld het Programma Andere Overheid, of de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) (Kenniscentrum e-overheid, 2007). Deze richtlijnen richten zich vooral op eigenschappen van het eindresultaat maar bieden weinig houvast voor het traject om tot een ketenarchitectuur te komen. Daarnaast is uit eerder onderzoek van Atos Consulting (Van Dullemen et al., 2008) gebleken dat vooral publieke organisaties ervaren dat het moeilijk is om het gebruik van architectuur af te dwingen en daarnaast problemen ondervinden door het gebruik van verschillende datadefinities bij samenwerking tussen afdelingen en externe organisaties.

Vanuit deze achtergrond is de vraag opgekomen wat de succes- en faalfactoren zijn bij het formuleren van een architectuur binnen ketensamenwerking in de publieke sector en hoe het inzicht in deze succes- en faalfactoren gebruikt kan worden bij het succesvol ontwikkelen van een ketenarchitectuur.

1.2 Probleemstelling

Om de vraag zoals deze in de paragraaf 1.1 beschreven is te beantwoorden is er een centrale doelstelling voor dit onderzoek opgesteld. Deze doelstelling is vertaald naar een hoofdvraag. De hoofdvraag is vervolgens opgedeeld in enkele deelvragen die beantwoord zijn om zo de hoofdvraag te beantwoorden en aan de centrale doelstelling van het onderzoek te voldoen.

1.2.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is:

Een stappenplan met op succes- en faalfactoren gebaseerde aandachtspunten voor het formuleren van een gemeenschappelijke ketenarchitectuur binnen ketensamenwerking in de publieke sector.

1.2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Wat zijn de succes- en faalfactoren bij het formuleren van een gemeenschappelijke ketenarchitectuur binnen samenwerkingsketens in de publieke sector en op welke wijze kan succesvol een ketenarchitectuur ingericht worden?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen beantwoord:

- Welke fasen/stappen dienen er doorlopen te worden om een ketenarchitectuur te ontwikkelen?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren bij het formuleren van een gemeenschappelijke architectuur binnen samenwerkingsketens in de publieke sector?

Om deze deelvragen te beantwoorden is op basis van een literatuurstudie verdiepende informatie gezocht, die vervolgens getoetst is door het bestuderen van een praktijkvoorbeeld. Leidend hierbij waren de volgende vragen (onderverdeeld in vier categorieën):

Gezamenlijk doel en visie:

- Wat is de invloed van het hebben van een gezamenlijke visie op het doel van de keten en de architectuur aan het begin van het traject?
- Hoe komt men tot een gezamenlijke visie op het doel van de keten en de ketenarchitectuur?
- Wat is de invloed van een bottom-up / topdown benadering op de acceptatie van de architectuur.

Type ketenprobleem

- Wat voor type ketenprobleem dient er aangepakt te worden? Is het noodzakelijk voor het voortbestaan van de keten of gaat het bijvoorbeeld om efficiëntie voordelen?

Invloed van de overheid en sturing:

- Wat is de invloed van overheidsingrijpen en sturing op de (totstandkoming van) ketenarchitectuur?

Machtsverhoudingen binnen de keten:

- Wat is de invloed van machtsverschillen binnen de eigen organisatie van de ketenpartners?
- Hoe kan er het beste omgegaan worden met verschillen in macht en verantwoordelijkheid binnen de keten?
- Is er een duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke nodig en wat kan er gedaan worden als deze er niet is?
- Is het een vereiste dat ketenpartners op elkaar lijken qua grootte en ervaring met ketensamenwerking en informatieuitwisseling en hoe kan het beste omgegaan worden met eventuele verschillen?

Om de resultaten van het onderzochte praktijkvoorbeeld te kunnen vergelijken is aandacht besteed aan de vraag wat het succes van een ketenarchitectuur bepaalt. Dit is gebeurd op basis van het theoretisch kader waar criteria opgesteld zijn aan de hand waarvan het succes van het traject gemeten kan worden. Als uitgangspunt zijn de volgende drie vragen gehanteerd:

- Wordt de ontwikkelde ketenarchitectuur uitgevoerd en is het geaccepteerd?
- Zijn de doelstellingen van de keten(partners) vertaald naar plannen?
- Hoeveel/welke problemen waren er bij de implementatie van de ketenarchitectuur?

De beantwoording van deze vragen heeft geresulteerd in een stappenplan om een gemeenschappelijke ketenarchitectuur binnen een samenwerkingsketen te formuleren. Hierbij rekening houdend met de succes- en faalfactoren.

1.3 Scope

Dit onderzoek richt zich op ketensamenwerking in de publieke sector, de private sector is dus buiten beschouwing gelaten. Daarnaast is er gekozen om vooral aandacht te besteden aan het formuleren van een gezamenlijk beleid en ketenarchitectuur en niet zozeer aan het gebruiken hiervan.

1.4 Onderzoeksopzet

Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen zoals deze opgenomen zijn in paragraaf 1.2.2 zijn er vijf stappen doorlopen. Als eerste is er een literatuurstudie uitgevoerd die heeft geresulteerd in een theoretisch kader (hoofdstuk 2). Vervolgens zijn de bevindingen vanuit de theorie getoetst in een praktijksituatie (hoofdstuk 4). De resultaten van dit kwalitatieve onderzoek zijn vervolgens uitvoerig geanalyseerd (hoofdstuk 5) en daarna vergeleken met aanvullende onderzoeksbronnen (hoofdstuk 6).

1.4.1 Literatuurstudie

Ik heb een literatuurstudie uitgevoerd met als resultaat het theoretisch kader zoals dit in hoofdstuk 2 beschreven staat. Hierbij is onderzoek gedaan naar beschikbare literatuur over de onderwerpen architectuur, ketensamenwerking en verwante onderwerpen die eventueel van toepassing konden zijn binnen ketensamenwerking in de publieke sector. Daarnaast is er onderzocht op welke manier het proces van het formuleren van een ketenarchitectuur er volgens de verschillende methodes en bronnen uit zou moeten zien. De belangrijkste uitkomst van dit theoretisch kader is een lijst met factoren die het succes en falen van een ketenarchitectuur proces kunnen beïnvloeden.

1.4.2 Kwalitatief onderzoek

De bevindingen uit het theoretisch kader zijn in de praktijk getoetst. Hiervoor is er een praktijksituatie onderzocht waarin de uitwerking van de in de bronnen gevonden factoren in de praktijk is getoetst. Op basis van de literatuur zijn er criteria opgesteld aan de hand waarvan het praktijkvoorbeeld van ketenarchitectuur geselecteerd is. Deze selectie staat beschreven in hoofdstuk 3. Zo is er gekozen voor een actueel voorbeeld waarin de resultaten van verschillende regio's met elkaar vergeleken konden worden. Vervolgens is geprobeerd om aan de hand van het theoretisch kader de verschillen te verklaren. De casestudy is opgesteld aan de hand van meerdere interviews per regio. Bij de selectie van deze interviews is geprobeerd om per regio personen van alle ketenpartners te spreken om er zo zeker van te zijn dat er geen vertekend beeld verkregen is.

1.4.3 Analyse

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek zijn geanalyseerd en zijn vergeleken met het theoretisch kader. Hierbij is gekeken of de in de literatuur beschreven succes- en faalfactoren in de praktijk ook aanwezig zijn en wat het effect ervan is en of de beschreven methode in de praktijk van toepassing kan zijn. Daarnaast is er gekeken naar eventueel mogelijkheden tot verbetering kunnen liggen en of er belangrijke factoren zijn die niet uit de theorie gehaald zijn.

1.4.4 Kwantitatief onderzoek en aanvullende interviews

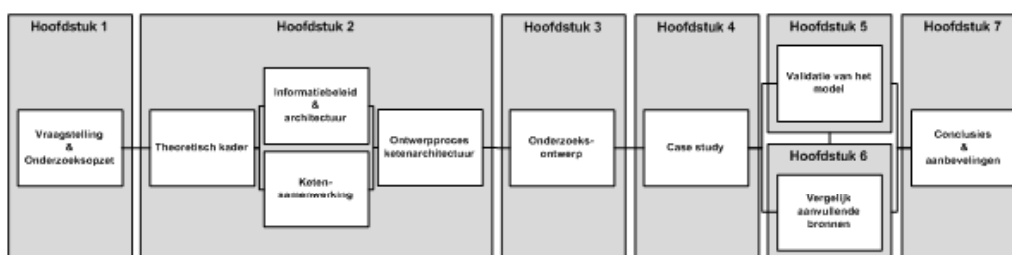
Om de kwaliteit van de bevindingen van het kwalitatieve onderzoek te toetsen is er gebruik gemaakt van twee aanvullende onderzoeksbronnen. Eén van de onderdelen van het onderzoek van Atos Consulting is een digitale enquête die door meer dan 100 professionals in de publieke sector is ingevuld. In deze digitale enquête worden vragen gesteld over de vier hoofdonderwerpen zoals die in de inleiding van dit hoofdstuk beschreven staan. De resultaten van deze enquête zijn daar waar mogelijk gebruikt om de bevindingen van het kwalitatief onderzoek te toetsen. Daarnaast zijn de verslagen van enkele aanvullende interviews, die in het kader van het Atos Consulting onderzoek zijn afgenomen, gecontroleerd op consistentie met de bevindingen van de analyse.

1.4.5 Uitwerken resultaten

Op basis van de het theoretisch kader, de verschillende onderzoeksbronnen en de analyse hiervan zijn er tenslotte een aantal conclusies getrokken en aanbevelingen gemaakt. Deze zijn in hoofdstuk 7 terug te vinden.

1.5 Leeswijzer scriptie

In figuur 1 is de opbouw van deze scriptie schematisch weergegeven. Onder dit figuur is een uitleg van de verschillende hoofdstukken opgenomen.



Figuur 1: Opzet scriptie

- *Hoofdstuk 1* is de inleiding tot het onderzoek, dit hoofdstuk begint met een algemene inleiding en de aanleiding tot het onderzoek wordt toegelicht in paragraaf 1.1. In paragraaf 1.2 zijn vervolgens de probleemstelling en de onderzoeksvragen uiteen gezet. De scope van het onderzoek is in paragraaf 1.3 toegelicht en vervolgens is paragraaf 1.4 uitgelegd op welke wijze de antwoorden op de onderzoeksvragen gezocht zijn en van welke methodes hierbij zijn gebruikt. Een beschrijving van Atos Consulting, het bedrijf waar het onderzoek plaats heeft gevonden is te vinden in paragraaf 1.6.
- De theoretische achtergrond voor het onderzoek is in *hoofdstuk 2* beschreven. Na een algemene inleiding zijn er twee onderwerpen besproken (architectuur en ketensamenwerking). De inzichten uit deze twee onderwerpen zijn in paragraaf 2.4 gecombineerd tot een aanpak om een architectuur binnen een keten tot stand te brengen.
- In hoofdstuk 3 is het *onderzoeksontwerp* beschreven. Hier is uitgelegd op welke wijze de theorie uit hoofdstuk 2 in de praktijk getoetst is en op welke wijze de onderzochte praktijksituatie geselecteerd is.
- In hoofdstuk 4 is een inleiding gegeven in de onderzochte *casestudy*, de invoering van het *Digitale Klantdossier* in de keten voor werk en inkomen.
- In hoofdstuk 5, *Validatie van het model*, zijn de resultaten opgenomen van de analyse van het model dat in hoofdstuk 2 gepresenteerd is en in de praktijk is getoetst, hiervoor is het model geanalyseerd aan de hand van afgenomen interviews.
- In hoofdstuk 6, *Vergelijk met aanvullende bronnen*, zijn de bevindingen van de analyse van hoofdstuk 5 vergeleken met twee aanvullende onderzoeksbronnen, een digitale enquête en aanvullende interviewverslagen.
- In hoofdstuk 7 zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen die het resultaat zijn van dit onderzoek. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk de belangrijkste beperkingen en mogelijkheden tot aanvullend onderzoek opgenomen.

1.6 Atos Consulting

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van en in samenwerking met Atos Consulting Public Services binnen de adviesgroep IT Leadership. De adviesgroep IT Leadership adviseert en begeleidt klanten in de publieke sector bij strategievorming, procesverbetering en de inzet van ICT.

Atos Consulting is onderdeel van Atos Origin, de internationale beursgenoteerde ICT-dienstverlener. In deze sterke combinatie behoren ze in Nederland én wereldwijd tot de top van de ICT- en consultancy-dienstverlening. Een organisatie die als geen ander een toonaangevende rol speelt op alle gebieden in de keten van strategische advisering, implementatie van oplossingen en het overnemen van operationele (IT-)processen.

De grootste vestigingen van Atos Consulting bevinden zich in Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Spanje. In Nederland zijn ruim 950 consultants werkzaam, internationaal telt Atos Consulting ruim 2.500 business- en IT-consultants. Door te opereren in een internationaal netwerk, met gedeelde markt- en/of IT-inhoudelijke best practices hebben alle consultants de beschikking over dezelfde middelen, kennis en kunde. Daarnaast weten zij zich gesteund door hun 50.000 collega's die in de IT-praktijk opereren.

Atos Consulting is ontstaan uit de internationale integratie van de consultants van KPMG Consulting, de SEMA Groep en Atos Origin, volgend op de acquisitie door Atos Origin van KPMG Consulting in 2002 en van de SEMA Groep in 2003. KPMG Consulting heeft zijn origine als zelfstandig onderdeel binnen de accountancy-organisatie KPMG (Atos Consulting, z.d.).

.

2 Theoretisch kader

Om de onderzoeksvragen zoals die in paragraaf 1.4.2. gepresenteerd zijn te kunnen beantwoorden is er een theoretisch kader opgesteld op basis van beschikbare literatuur over de onderwerpen die uit de vraagstelling naar voren zijn gekomen. Dit hoofdstuk vormt de basis voor de te onderzoeken praktijksituatie.

In de komende paragrafen worden de verschillende aspecten die van belang zijn bij het formuleren van een gezamenlijke architectuur binnen ketensamenwerking besproken en afsluitend zullen deze aspecten gecombineerd worden tot een op de geraadpleegde bronnen gebaseerde lijst met factoren die invloed hebben op het succes van het formuleren van een gezamenlijke architectuur. Deze lijst vormt de basis voor de rest van het onderzoek.

2.1 Ketensamenwerking in de publieke sector

Dit onderzoek richt zich op ketensamenwerking in de publieke sector. Ketensamenwerking in de publieke sector onderscheidt zich van de logistieke ketens die in het bedrijfsleven vaak voorkomen. Publieke ketens brengen een immaterieel maatschappelijk product tot stand (Grijpink, 2006). Ketens richten zich op de uitvoering van beleid, het produceren van een bepaald product of de (keten)dienstverlening aan personen, bedrijven en instellingen. Verschillende publieke en private organisaties voeren ieder een deel van het proces uit. Binnen het onderzoek wordt de volgende definitie gehanteerd van een keten en ketensamenwerking:

Een keten is een samenwerkingsverband tussen autonome partijen die zowel zelfstandig als afhankelijk van elkaar functioneren omdat ze volgtijdelijke handelingen uitvoeren, gericht op een afzonderlijk doel.

Ketensamenwerking is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden binnen de publieke sector. Maatschappelijke problemen vragen steeds meer om een gezamenlijke aanpak van meerdere zelfstandige organisaties. Ook specialiseren organisaties zich steeds meer in bepaalde taken en gebieden. Samenwerking krijgt een grotere rol omdat organisaties gezamenlijk diensten leveren en allemaal hun eigen (specialistische) onderdeel van het proces uitvoeren (Achten, 2002). Binnen een keten werkt in de meeste gevallen een groot aantal organisaties in steeds wisselende combinaties samen. De samenstelling kan per individueel geval verschillen, afhankelijk van de specifieke opdracht/klantvraag waaraan voldaan moet worden. Voor het realiseren van de ketendoelen en het gewenste niveau van dienstverlening worden organisaties dus afhankelijk van elkaars prestaties en informatie. Vooral de uitwisseling van kennis en informatie tussen de verschillende organisaties is van cruciaal belang voor het uitvoeren van het proces (Achten et al., 2002).

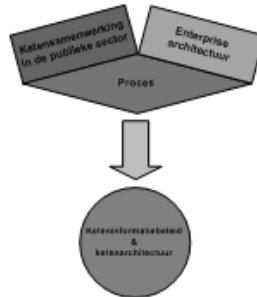
Tevens worden er de laatste jaren steeds hogere eisen aan de overheid gesteld door de burger, bedrijven en politiek. Een voorbeeld hiervan is de vraag naar digitale dienstverlening. De overheid dient hierdoor meer te functioneren als een moderne dienstverlener (Kenniscentrum e-overheid, 2007). De afgelopen jaren zijn er meerdere overheidsprogramma's geweest die het belang van samenwerking en digitale dienstverlening onderstrepen, zoals het actieprogramma 'Andere Overheid' en de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (Nora) (Kenniscentrum e-overheid, 2007).

In de praktijk blijkt dat ketensamenwerking een eigen aanpak vereist, omdat methodes die ontwikkeld zijn voor het werken binnen één organisatie, of tussen commerciële organisaties vaak niet van toepassing zijn. Hiervoor zijn meerdere redenen te geven. Centraal gezag ontbreekt in de meeste gevallen en samenwerking kan niet door één van de ketenpartners worden afgedwongen. Daarnaast gaat ketensamenwerking over de organisatiegrenzen heen (Grijpink, 2006) en handelen publieke organisaties niet vanuit een winstoogmerk.

Om nu en in de toekomst aan de eisen van de burger en de politiek te kunnen voldoen is het essentieel dat de samenwerkende organisaties afspraken maken over de gewenste dienstverlening en over de hiervoor noodzakelijke informatie-uitwisseling in een gezamenlijk informatiebeleid en gezamenlijke ketenarchitectuur. Om een goed beeld te krijgen van de succes- en faalfactoren die het ontwikkelen van gezamenlijke ketenarchitectuur beïnvloeden is er voor dit onderzoek gebruik gemaakt van literatuur over de volgende onderwerpen:

- Als eerste is er in paragraaf 2.2 en 2.3 gekeken naar het informatiebeleid en de Enterprise Architectuur binnen één organisatie.
- Vervolgens staat in paragraaf 2.4 beschreven op welke punten het informatiebeleid en de architectuur van een keten verschillen van die van één enkele organisatie en welke andere succes- en faalfactoren hierdoor te herkennen zijn.
- De lessen die uit de verschillende vakgebieden getrokken kunnen worden zijn in paragraaf 2.5 gecombineerd tot een proces waarin een ketenarchitectuur tot stand kan komen.
- In paragraaf 2.6 is vervolgens de opgedane kennis gecombineerd. Dit heeft geresulteerd in een gecombineerde lijst van factoren die het succes of falen van een ketenarchitectuurproces kunnen beïnvloeden.

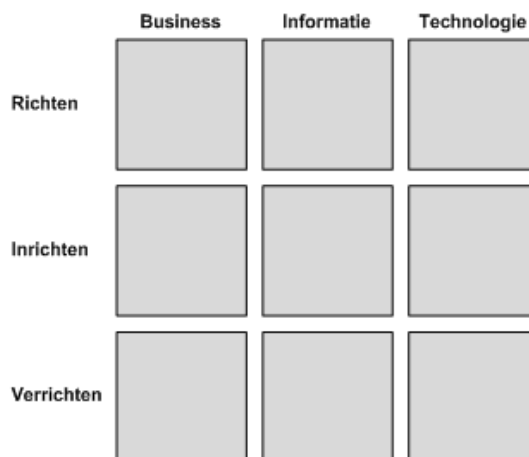
Hoe de bovenstaande zaken tot elkaar in relatie staan is te zien in figuur 2.



Figuur 2: Opbouw theoretisch kader

2.2 Informatiebeleid en architectuur

Organisaties die samenwerken in een keten moeten gezamenlijk afspraken maken over de wijze waarop de processen worden uitgevoerd en hoe ze informatie uitwisselen. Deze afspraken worden opgenomen in een informatiebeleid, een gemeenschappelijk referentiekader van opvattingen, randvoorwaarden, uitgangspunten en maatstaven (normen, waarden, kenmerken) waardoor organisaties zich in hun doen en laten bij voorkeur laten leiden. (Abcouwer, Gels & Truijens, 2006). Maes (1999) behandelt in zijn negenvlaksmodel de belangrijkste gebieden waarop het informatiebeleid zich moet richten. Dit model is te zien in figuur 3:



Figuur 3: negenvlaksmodel (Maes, 1999)

Informatiebeleid bestaat volgens Maes (1999) en Abcouwer et al. (2006) uit drie hoofdgebieden (de rijen in figuur 3).

- *Richten*: beleid ten aanzien van de rollen die informatie en communicatie in de organisatie spelen en op welke wijze de informatievoorziening daar een rol in kan spelen.
- *Inrichten*: concrete vormgeving van het gebruik van informatie en communicatie in de organisatie alsmede de organisatie en de architectuur van de informatievoorziening.
- *Verichten*: de operationele uitwerking van informatie- en communicatieprocessen in de organisatie

Daarnaast zijn in het negenvlakmodel van figuur 3 drie kolommen opgenomen waarmee duidelijk gemaakt wordt dat de drie hoofdgebieden, zoals hierboven beschreven, voor zowel de organisatie, informatie en technologie ingevuld dienen te worden (Maes, 1999). Deze drie functies dienen in onderlinge samenhang uitgewerkt te worden.

Informatiebeleid opereert en wordt ontwikkeld binnen een bestaande organisationele context en onder invloed van ander beleid van de organisatie. Bij de ontwikkeling van het informatiebeleid zal dan ook rekening gehouden moeten worden met deze factoren om een goede aansluiting met de organisatie te verkrijgen en deze te behouden (Abcouwer et al., 2006) (Maes, 1999). Deze zogenaamde Business/IT-Alignment is uiterst belangrijk om ervoor te zorgen dat de IT (ook op de lange termijn) aan de wensen van de organisatie kan voldoen (Henderson & Venkatraman, 1993).

Het is belangrijk dat bovenstaande gebieden (de negen vlakken in figuur 3) in onderlinge samenhang behandeld worden. Vooral de interactie tussen de verschillende onderdelen is belangrijk. Architectuur is een belangrijk middel bij het in samenhang ontwikkelen van een informatievoorziening die aansluit bij de wensen van de organisatie. Architectuur benoemt de belangrijkste onderdelen van een domein en hun onderlinge relaties. (Abcouwer et al., 2006).

2.2.1 Architectuur

Informatiebeleid en architectuur zijn onderwerpen die nauw met elkaar verbonden zijn en waartussen de scheidslijn in de praktijk niet altijd even duidelijk is. Aangezien binnen ketensamenwerking juist het benoemen van en de interactie tussen de verschillende organisaties zo belangrijk is zal het ontwerpen en gebruiken van een ketenarchitectuur binnen dit onderzoek een belangrijke plek innemen.

De term architectuur wordt op veel verschillende manieren gebruikt. Het is daarom belangrijk om aan te geven hoe er binnen dit onderzoek tegen architectuur aangekeken wordt. Binnen dit onderzoek is architectuur gedefinieerd volgens de definitie van het IEEE standaard 1471 (The Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2000). Deze definitie wordt breed gedragen en wordt bijvoorbeeld ook in de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) toegepast (Kenniscentrum e-overheid, 2007).

Architectuur betreft de fundamentele organisatie van een systeem, bestaande uit zijn componenten, hun onderlinge relaties en die tot hun omgeving en de principes voor hun ontwerp en evolutie.

De term systeem dient hierbij breed geïnterpreteerd te worden, het kan gaan om een applicatie, afdeling van een organisatie, een gehele organisatie, een keten van organisaties of zelfs de gehele overheid. (Kenniscentrum e-overheid, 2007).

Om vast te stellen hoe een architectuur binnen een keten tot stand komt is er eerst gekeken naar theorie over architectuur binnen een organisatie (Enterprise Architectuur). Na een bespreking van Enterprise Architectuur is vervolgens in paragraaf 2.4 uiteen gezet welke verschillen er zijn tussen het ontwikkelen van een architectuur voor een organisatie en een keten. In paragraaf 2.5 staat uitgelegd op welke manier de architectuur van een keten tot stand kan komen.

2.3 Enterprise Architectuur

Om als organisatie of keten in staat te zijn en te blijven om aan de wensen van de klant te voldoen is het belangrijk dat een organisatie flexibel in kan spelen op veranderingen in de markt. Enterprise Architectuur is een manier om deze wendbaarheid te realiseren. Er zijn veel methodes beschikbaar die beschrijven op welke wijze een Enterprise Architectuur functie binnen een organisatie ontwikkeld dient te worden en aan welke onderdelen aandacht besteed dient te worden (Zachman, 1987) (Federal Enterprise Architecture Program, 2007) (The Open Group, 2007) (Ross, Weill en Robertson, 2006). In dit onderzoek zal vooral de methode van Ross, Weill en Robertson (2006) uitvoerig besproken worden, aangezien deze methode, die het resultaat is van langdurig onderzoek, aan de ene kant veel besproken en gebruikt is en daarnaast qua opzet goed aansluit bij ketenvraagstukken.

Ross, Weill en Robertson (2006) presenteren een aanpak en aandachtspunten bij het ontwikkelen van een architectuur die aansluit bij de strategie van een organisatie. Hoewel het hier gaat over de architectuur binnen één organisatie wordt er wel aandacht besteed aan verschillende vormen van samenwerking tussen afdelingen van een organisatie. Hierdoor zijn er ook de nodige aspecten die toegepast kunnen worden binnen ketensamenwerking. In deze paragraaf zal besproken worden waarom een Enterprise Architectuur belangrijk is en hoe deze tot stand kan komen. Afsluitend zullen belangrijke succes- en faalfactoren besproken worden in paragraaf 2.3.6.

2.3.1 Basis voor de bedrijfsvoering

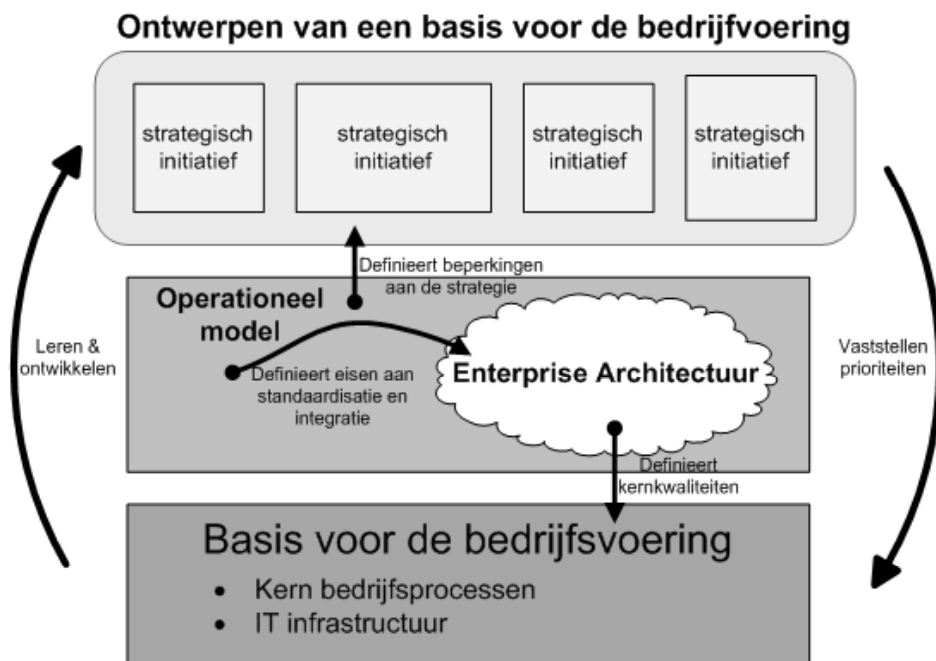
Het doel van een architectuur binnen een organisatie is volgens Ross et al. (2006) het creëren van een goede basis voor de bedrijfsvoering. De basis voor de bedrijfsvoering (van een IT intensieve organisatie) bestaat uit de IT infrastructuur (het totaal van hardware, software, processen en gegevens) die de kerncompetenties van een organisatie ondersteunt. Deze basis doorloopt doorgaans een aantal groeifasen. Zo wordt er meestal begonnen met een paar standaard infrastructurale oplossingen, zoals telecommunicatie of inkoop. Vervolgens worden ook standaard transactie processen, zoals verkoop, geautomatiseerd en als laatste worden ook de unieke en onderscheidende processen geautomatiseerd (Ross et al., 2006).

In de meeste gevallen bepaalt het management van een organisatie de organisatiestrategie en wordt deze strategie door de IT afdeling vertaald naar IT oplossingen. Het probleem hierbij is dat de organisatiestrategie vaak niet specifiek genoeg is om als uitgangspunt te dienen voor het ontwerpen van de IT oplossingen. Daarnaast resulteren verschillende onderdelen van de organisatiestrategie vaak in losstaande IT oplossingen. Een ander nadeel is volgens Ross et al. (2006) dat de IT op deze manier altijd de bottleneck is omdat de IT-functie steeds moet reageren op de strategie. Om deze problemen te voorkomen dient er voor gezorgd te worden dat de basis voor de bedrijfsvoering ook in de toekomst goed aansluit bij de wensen van de organisatie. Het belang van een goede aansluiting tussen IT en de wensen van de organisatie wordt ook door vele andere bronnen onderschreven (Maes, 1999) (Henderson & Venkatraman 1993).

Ross et al. (2006) stellen dat de basis voor de bedrijfsvoering het resultaat moet zijn van het zorgvuldig selecteren van de te standaardiseren en te integreren bedrijfsprocessen en systemen (zie paragraaf 2.3.2 voor verdere uitleg). Om te komen tot een effectieve basis voor de bedrijfsvoering die aansluit bij de doelen van de organisatie, dienen de volgende onderdelen gedefinieerd en ingevoerd te worden (Ross et al., 2006):

- *Operational model*. Het benodigde niveau van bedrijfsprocesintegratie en -standaardisatie dat nodig is om goederen en diensten aan de klant te leveren. Door als organisatie te bepalen op welke wijze de gegevens en processen binnen een organisatie gestandaardiseerd en geïntegreerd dienen te zijn kunnen de processen en systemen in lijn met deze strategie ontwikkeld worden. In paragraaf 2.3.2 worden het operationeel model en de verschillende mogelijkheden verder uitgewerkt.
- *Enterprise Architectuur*. De organisatielogica voor bedrijfsprocessen en IT infrastructuur die de eisen aan de integratie en standaardisatie op basis van het operationeel model weergeeft. De Enterprise Architectuur geeft een lange termijn visie op de processen, systemen en technologie van een organisatie op een dusdanige manier dat individuele projecten hier invulling aan kunnen geven. In paragraaf 2.3.3 wordt beschreven op welke wijze het operationeel model vertaald dient te worden naar een Enterprise Architectuur.
- *IT engagement model*. Het besturingsmodel dat verzekert dat bedrijfs- en IT projecten de lokale en organisatiebrede doelstellingen bewerkstelligen. Een uitleg van het IT engagement model en de onderdelen ervan is in paragraaf 2.3.5 opgenomen.

In figuur 4 is te zien hoe deze drie onderdelen met elkaar in relatie staan en hoe een organisatie ze kan gebruiken om een basis voor de bedrijfsvoering te creëren en te benutten.



Figuur 4: Creëren en benutten van de basis voor de bedrijfsvoering (Ross et al., 2006)

Er is een aantal redenen waarom het belangrijk is om een goede infrastructurele basis voor de bedrijfsvoering te hebben (Ross et al., 2006):

- *Groeiende complexiteit* kan ervoor zorgen dat een organisatie inflexibel wordt. Door systemen en afdelingen die steeds complexer en afhankelijker van elkaar worden kan er een situatie ontstaan waar bijna geen (snelle) wijzigingen aangebracht kunnen worden zonder op een andere plek nadelige (onvoorziene) effecten te creëren. Door een goede basis voor de bedrijfsvoering wordt een organisatie *flexibeler*. Bijvoorbeeld door het automatiseren van standaard zaken waardoor er meer aandacht besteed kan worden aan veranderende zaken.
- *Transparantie van informatie* zorgt ervoor dat data sneller beschikbaar zijn.
- *Het is goedkoper dan het alternatief*. Door de basis voor de bedrijfsvoering geleidelijk, in lijn met de doelen van de organisatie, in te voeren kunnen middelen slimmer ingezet worden, waardoor de bedrijfswensen beter en tegen lagere kosten kunnen worden ingewilligd.

2.3.2 Operationeel model

Een strategie kan meerdere doelstellingen van een organisatie bevatten en prioriteiten kunnen snel veranderen door bijvoorbeeld concurrenten of nieuwe mogelijkheden in de markt. Als gevolg hiervan biedt een strategie zelden genoeg richting om als uitgangspunt te dienen voor een stabiele IT infrastructuur. Om de bedrijfsstrategie het beste te kunnen ondersteunen wordt door Ross et al. (2006) aangeraden om een operationeel model te definiëren. Een operationeel model is de

De focus op het operationele model in plaats van op individuele aspecten van de bedrijfsstrategie geeft een betere sturing bij het ontwikkelen van een IT infrastructuur en bedrijfsproces competenties. Deze stabiele uitgangssituatie maakt het volgens Ross et al. (2006) mogelijk dat IT een proactieve (anticiperende), in plaats van een reactieve (reagerende), kracht wordt bij nieuwe strategische initiatieven. Door het vaststellen van een operationeel model wordt het niveau van standaardisatie en integratie voor dagelijkse beslissingen en taken van de gehele organisatie gekozen. Verschillende niveaus binnen een organisatie, zoals de gehele organisatie of specifieke afdelingen, kunnen verschillende operationele modellen hebben. (Ross et al., 2006). Deze theorie is te vertalen naar ketenniveau door de keten als organisatie te zien en de afzonderlijke ketenpartners als afdelingen van deze organisatie.

2.3.3 Operationeel model vertalen naar Enterprise Architectuur

Alleen een operationeel model geeft niet voldoende houvast om IT investeringen en inspanningen te leiden en te coördineren, hiervoor is een Enterprise Architectuur nodig. Het operationeel model schetst, in algemene termen, de verwachtingen voor integratie en standaardisatie tussen verschillende afdelingen (ketenpartners). De Enterprise Architectuur beschrijft vervolgens de fundamentele processen, systemen en data die de kern vormen van het opereren van de organisatie (keten). Ross et al. (2006) definiëren Enterprise Architectuur als volgt:

Enterprise Architectuur is de organisatie logica voor bedrijfsprocessen en IT infrastructuur die de eisen aan de integratie en standaardisatie op basis van het operationeel model weergeeft.

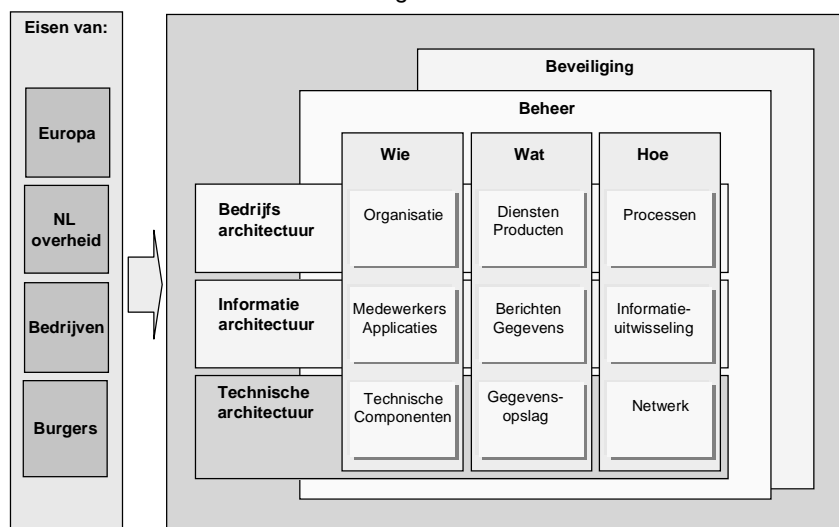
Het uitgangspunt voor de Enterprise Architectuur is het identificeren van de processen, data, technologie en klant interfaces die het operationeel model vertalen naar realiteit. Voor elk type operationeel model is een ander type Enterprise Architectuur nodig. Ross et al. (2006) hebben voor elk type een basis diagram gepresenteerd dat als uitgangspunt kan dienen.

De Enterprise Architectuur wordt vaak weergegeven als (architectuur)principes, gedragsregels en technologische keuzes. Hierbij worden met architectuurprincipes gemeenschappelijke ontwikkel- en bouwafspraken voor het ontwerpen van een architectuur bedoeld. Deze representatie van een Enterprise Architectuur blijkt voor managers vaak lastig te begrijpen. Het blijkt dat een simpel diagram, een zogenaamd kerndiagram, helpt bij het discussiëren en uiteindelijk begrijpen van de Enterprise Architectuur van een organisatie. Verschillende zogenaamde architectuur views dragen ook bij tot het begrijpbaar maken van de architectuur voor verschillende groepen stakeholders. Een architectuur view is een weergave van de architectuur op een dusdanige wijze dat deze de zinvolle gegevens bevat voor één of meerdere stakeholders. Van een architectuur kunnen meerdere views gemaakt worden (The Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2000) (The Open Group, 2007).

Er is een aantal elementen die, volgens Ross et al. (2006), altijd terug dienen te komen in een Enterprise Architectuur:

- De *kernprocessen* van de organisatie
- De *gedeelde data* voor deze kernprocessen
- Essentiële *verbindingen en automatiseringstechnologie*
- Belangrijkste *klanten*

Er zijn meerdere raamwerken beschikbaar waarin beschreven wordt welke zaken er in een Enterprise Architectuur beschreven behoren te worden (Sessions, 2007). Enkele van de bekendste (Sessions, 2007) zijn het Zachman Framework for Enterprise Architectures (Zachman, 1987), de Federal Enterprise Architecture (FEA) (Federal Enterprise Architecture Program, 2007), The Open Group Architecture Framework (TOGAF) (The Open Group, 2007) en Archimate (Lankhorst, 2005). Voor de Nederlandse overheid is de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) beschikbaar als richtlijn voor het vormgeven van de digitale overheid, hierin zijn de eisen en wensen van burgers, bedrijven en politiek ten aanzien van het functioneren van de overheid als dienstverlener verwerkt. In de NORA (Kenniscentrum e-overheid, 2007) is een eigen architectuurraamwerk opgenomen waarin de belangrijkste onderdelen van in een architectuur besproken worden. Dit raamwerk is te zien in figuur 6.



Figuur 6: Architectuurraamwerk (Kenniscentrum e-overheid, 2007)

Het raamwerk kent drie architectuur lagen:

- *Bedrijfsarchitectuur*: De bedrijfsarchitectuur geeft aan hoe een organisatie diensten levert aan haar klanten en welke rol de verschillende stakeholders hebben.
- *Informatiearchitectuur*: De informatiearchitectuur beschrijft welke informatie nodig is om de bedrijfsvoering te ondersteunen, hoe deze informatie wordt gestructureerd en op welke wijze de informatie wordt uitgewisseld. Hierbij wordt ook de rol van relevante stakeholders beschreven.

- *Technische architectuur*: De technische architectuur beschrijft welke middelen worden ingezet om gegevens op te slaan, uit te wisselen en te verwerken. (Kenniscentrum e-overheid, 2007).

Ook zijn er drie kolommen opgenomen die dwars door de architectuurlagen heen lopen. Elk aspect (*wie, wat of hoe*) behandelt een aspect dat binnen de architectuur lagen ingevuld moet worden. Daarnaast zijn er nog twee generieke aspecten die hun impact hebben op alle drie de lagen en rijen: *beveiliging* en *beheer*.

In veel gevallen wordt het maken van de Enterprise Architectuur overgelaten aan de IT afdeling. Uit eerder onderzoek van Atos Consulting is gebleken dat in meer dan de helft van de gevallen de verantwoordelijkheid van de Enterprise Architectuur bij het IT domein ligt (van Dulleman et al., 2008). Mede hierdoor hebben de plannen vaak weinig draagvlak in de rest van de organisatie en worden ze vaak niet ingevoerd en uitgevoerd (Ross et al, 2006). Eigenlijk zou het Enterprise Architectuur proces moeten beginnen bij het top-management dat discussieert over de keuze voor een operationeel model. Hierbij kan de basisversie van het kerndiagram een goed startpunt zijn. Tijdens het maken van een kerndiagram moeten er belangrijke keuzes gemaakt worden over wat de kern van de organisatie is. Hoewel het door het gebruik van Enterprise Architectuur gemakkelijker wordt om nieuwe processen toe te voegen rond deze kern, wordt het moeilijker om deze kern te wijzigen. Het is dus essentieel dat deze goed vastgelegd wordt in de Enterprise Architectuur (Ross et al., 2006).

2.3.4 Volwassenheidsmodellen

Het ontwikkelen van en het werken onder architectuur doorloopt doorgaans een aantal volwassenheidsfasen. In de loop der jaren zijn er meerdere architectuur volwassenheidsmodellen gepresenteerd in de literatuur, enkele hiervan zijn het Architecture Maturity Model (AMM) (van der Zee, 2000), het Architecture Capability Maturity Model (ACMM) (Department of Commerce, 2007), NASCIO Enterprise Architecture Maturity Model (EAMM) (NASCIO, 2003), GAO Enterprise Architecture Management Maturity Framework (EAMMF) (U.S General Accounting Office, 2003) en het volwassenheidsmodel van Ross et al (2006). Deze modellen benadrukken allemaal dat een organisatie enkele stappen moet doorlopen om een succesvolle architectuur- en IT functie te ontwikkelen en dat dit niet van de ene op de andere dag kan (Grijpink, 2006). De volwassenheidsfasen verschillen hier dus in de manier van werken onder architectuur. De verschillende volwassenheidsmodellen hanteren wel andere indelingen. Zo variëren de volwassenheidsstappen van het AMM (van der Zee, 2000) en het ACMM (Department of Commerce, 2007) van het creëren van bewustzijn tot continue sturen op verbetering. Deze modellen focussen zich vooral op het werken met architectuur binnen de organisatie en niet op de architectuur zelf.

Ross et al. (2006) hanteren echter een indeling die varieert in de graad van integratie en standaardisatie tussen de verschillende organisatie onderdelen en processen. Dit volwassenheidsmodel gaat dus over de volwassenheid van de architectuur zelf in plaats van over de volwassenheid van het werken onder architectuur. Ondanks deze verschillende indelingen blijft de

boodschap van de modellen wel hetzelfde: een architectuur functie dient zich te ontwikkelen en kan niet van de ene op de andere dag in optimale vorm neergezet worden.

Het gaat in dit onderzoek niet om de keuze voor het ideale raamwerk of methode voor architectuurvolwassenheid voor een keten, aangezien dit per situatie kan verschillen en al snel een op zichzelf staand onderzoek wordt. Dit onderzoek beperkt zich dan ook tot de veronderstelling dat het werken onder en het ontwikkelen van een architectuur binnen een organisatie of keten enkele volwassenheidsstappen dient te doorlopen.

2.3.5 IT engagement model

Om de basis voor de bedrijfsvoering langzaam op te bouwen is het noodzakelijk dat nieuwe initiatieven in lijn zijn met het operationeel model en de ontwikkelde Enterprise Architectuur. Hiervoor beschrijven Ross et al. (Ross et al., 2006) het belang van een zogenaamd IT engagement model (Fonstad & Robertson, 2006), het geheel van controlemechanismen dat er voor zorgt dat IT projecten bijdragen aan de organisatie doelen.

Het IT engagement model bestaat uit (Fonstad & Robertson, 2006):

- *Organisatie brede IT governance*. beslissingsafspraken, rechten en verantwoordelijkheden om het gewenste gebruik van IT aan te moedigen of af te dwingen. Binnen TOGAF wordt architectuur governance beschreven als het op organisatie niveau beheren en controleren van de verschillende architecturen. Hierbij wordt aandacht besteed aan het (door)ontwikkelen en implementeren van de Enterprise Architectuur binnen een organisatie. Daarnaast dient ervoor gezorgd te worden dat de architectuur aansluit bij interne en externe standaarden en behoren er processen ingericht te worden die verzekeren dat de eerder genoemde aspecten ook uitgevoerd worden binnen bepaalde parameters. In de methode om een architectuur te ontwikkelen van TOGAF, de Architecture Development Method (ADM), is een aparte proces stap ingericht voor het implementeren van governance (The Open Group, 2007).
- *Projectmanagement*. formele projectmethodieken met duidelijke uitkomsten en tussentijdse controlemomenten. Leganza (2003) benadrukt hierbij dat de implementatie van effectief project governance essentieel is om een hoog niveau van architectuur naleving te behalen. Hierbij dient wel voorkomen te worden dat teveel bureaucratie ontstaat.
- *Verbindingsmechanismen*. processen en beslissingsorganen die projecten richten in lijn met gemeenschappelijke IT governance.

De belangrijkste conclusie die uit het bovenstaande getrokken kan worden is dat alleen het ontwerpen van een architectuur niet voldoende is. Er moet ook voor gezorgd worden dat de gemaakte afspraken nagekomen worden en dat nieuwe ontwikkelingen in lijn zijn met de ontwikkelde architectuur en organisatie- of ketendoelstellingen.

2.3.6 Succes- en faalfactoren op basis van Enterprise Architectuur

In de voorgaande paragrafen is een aantal aspecten besproken die volgens de theorie van belang zijn bij het ontwikkelen van een Enterprise Architectuur binnen een enkele organisatie. Op basis hiervan is een lijst opgesteld met de belangrijkste succes- en faalfactoren bij het ontwikkelen en effectief en strategisch gebruiken van een ketenarchitectuur. Deze lijst is gebaseerd op een lijst van Ross et al (2006) en is waar mogelijk aangevuld met factoren uit de overige besproken bronnen en waar nodig vertaald naar ketens:

- *Vasthouden aan de basis van de bedrijfsvoering;* Ketens moeten de discipline opbrengen om de basis van de bedrijfsvoering op te bouwen en hier ook aan vast te houden (Ross et al., 2006).
- *Topdown initiatie van wijzigingen;* Top management moet de veranderingen initiëren en de keuze van het operationeel model en ketenarchitectuur uitdragen naar de rest van de organisaties binnen de keten en daarnaast zorgen dat de benodigde middelen beschikbaar zijn (Ross et al., 2006).
- *Voledende tijd en middelen voor ontwikkeling;* Er moet ruimte zijn om nieuwe mogelijkheden te ontdekken en te benutten (Ross et al., 2006).
- *Ketenarchitectuur als kompas en communicatiemiddel;* De ketenarchitectuur dient gebruikt te worden als middel voor het bereiken van grotere samenhang binnen de keten. Door de gezamenlijke richting die in de ketenarchitectuur is vastgelegd kunnen toekomstige ontwikkelingen in lijn met elkaar doorgevoerd worden (Ross et al., 2006).
- *Stapsgewijze ontwikkeling architectuur en keten;* De verschillende stappen van de architectuurmodellen zorgen ervoor dat de benodigde kennis en het benodigde bewustzijn langzaam ontwikkeld worden. Door het overslaan van stappen kunnen problemen ontstaan omdat kennis en ervaringen die in eerdere stappen opgedaan hadden moeten worden niet aanwezig zijn (van der Zee, 2000).
- *Geleidelijke invoering van de basis voor de bedrijfsvoering;* Het is vaak niet mogelijk om alle gewenste wijzigingen in één groot project te bereiken. Het is effectiever om het gewenste eindresultaat geleidelijk, in enkele stappen, te bereiken. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van een plateau planning waarin de gewenste eindsituatie in meerdere stappen onderverdeeld wordt kan geleidelijk naar het gewenste einddoel toegewerkt worden (Ross et al., 2006).
- *Beloning van ketendenker;* Wanneer medewerkers beoordeeld worden op het functioneren van hun organisatie zullen ze minder snel geneigd zijn de keten als geheel prioriteit te geven. Het is dan ook essentieel dat ketendenken en werken op de juiste manier gestimuleerd wordt (Ross et al., 2006).
- *Medewerkers dienen het gevoel te hebben meer mogelijkheden te krijgen door de basis voor de bedrijfsvoering;* Zorg ervoor dat medewerkers hun werk beter kunnen doen door de basis van de bedrijfsvoering. Geef ze het gevoel dat ze ondersteund worden door de systemen, in plaats van ze het gevoel te geven dat het systeem de baas is (Ross et al., 2006).
- *Governancemechanismen;* Er behoren mechanismen geïmplementeerd te worden die verzekeren dat projecten in lijn zijn met de architectuur en keten doelen (Fonstad & Robertson, 2006).

Deze negen factoren zijn ook opgenomen in figuur 7. Deze figuur zal later gecombineerd worden met inzichten uit andere/aanvullende vakgebieden die in de komende paragrafen besproken worden.

Vasthouden aan de basis van de bedrijfsvoering	Enterprise Architectuur
Topdown initiatie van wijzigingen	
Tijd en middelen voor ontwikkeling	
Ketenarchitectuur als kompas en communicatiemiddel	
Stapsgewijze ontwikkeling architectuur en keten	
Geleidelijke invoering basis voor de bedrijfsvoering	
Beloning van ketendenken	
Gevoel meer mogelijkheden medewerkers	
Governance mechanismen	

Figuur 7: Succes- en faalfactoren op basis van Enterprise Architectuur

De lessen die getrokken kunnen worden over hoe het ontwikkelproces eruit zou moeten zien worden in paragraaf 2.5 besproken waar het proces beschreven wordt van het ontwikkelen van een ketenarchitectuur.

2.4 Verschil tussen Enterprise Architectuur en ketenarchitectuur

Binnen samenwerkingsketens wordt vaak op massale schaal gegevens uitgewisseld. Deze informatie is vaak de motor van de organisaties en de samenwerking. Het is dan ook essentieel dat deze motor goed loopt. De samenwerkende organisaties moeten afspraken maken over de informatievoorziening. Gebruiken alle organisaties dezelfde gemeenschappelijke infrastructuur, gegevensarchitectuur en informatiesystemen zodat deze eenvoudig met elkaar kunnen communiceren (Achten, 2002)?

Gegevensuitwisseling tussen autonome organisaties vereist echter een andere aanpak van automatisering. Het kan niet op dezelfde wijze benaderd worden als het ontwerpen en implementeren van interne informatiesystemen. Inzichten die zijn opgedaan bij een informatiesysteem binnen een enkele organisatie worden vaak toegepast op de schaal van een keten zonder hierbij rekening te houden met het feit dat veel van deze inzichten op ketenniveau niet gelden. De ketenvisie van keteninformatisering gaat uit van de veronderstelling dat veel vertrouwde uitgangspunten en aannames in de informatiekunde zijn ontleend aan managementtheorieën die op het organisatieniveau keten niet gelden. Door een gebrek aan overkoepelend gezag liggen de krachtenvelden anders dan binnen organisaties. Hierdoor is het verloop van ketenprocessen moeilijker te voorspellen, te sturen en af te dwingen (Grijpink, 2006).

Om duidelijk te maken wat de verschillen zijn tussen het formuleren van een architectuur binnen een organisatie en binnen een keten zal in dit deel aandacht besteed worden aan deze verschillen. Als eerste zal per architectuurlaag van het architectuurraamwerk van de NORA (figuur 6) beschreven worden welke andere aandachtspunten en onderwerpen er zijn voor een architectuur binnen een keten in vergelijking met die van een enkele organisatie. Deze verschillen zullen in de komende drie paragrafen besproken worden. Daarnaast is er een aantal andere factoren die het samenwerken in een keten fundamenteel anders maakt dan werken binnen een organisatie. Deze zullen in paragrafen 2.4.4 tot en met 2.4.11 besproken worden.

2.4.1 Bedrijfsarchitectuur binnen de ketensamenwerking

Bij de bedrijfsarchitectuur op ketenniveau moet de focus liggen op welke organisaties deel uitmaken van de keten en welke taken en verantwoordelijkheden zij hebben in het proces. Ook dient duidelijk gemaakt te worden welke producten en diensten er gezamenlijk geleverd worden, wie de klanten van de keten zijn en hoe deze producten en diensten aan de klanten geleverd worden. Daarnaast dienen de ketenprocessen beschreven te worden (Kenniscentrum e-overheid, 2007). Belangrijk hierbij is welke organisatie welke verantwoordelijkheden en taken heeft. Er dient hierbij wel rekening gehouden te worden met het feit dat het samenwerking tussen verschillende autonome organisaties betreft en dat men zich niet teveel bemoeit met interne aangelegenheden van de ketenpartners aangezien dit waarschijnlijk tot weerstand zal leiden (Grijpink, 2006).

2.4.2 Informatiearchitectuur binnen de ketensamenwerking

Binnen een keten zal de focus van de informatiearchitectuur vooral liggen op de koppelvlakken. Belangrijke aspecten hierbij zijn welke gegevens er uitgewisseld behoren te worden en wie hier toegang moeten krijgen. (Kenniscentrum e-overheid, 2007). Welke medewerkers taken uitvoeren en hoe dit precies gebeurt, is een aangelegenheid van de individuele organisaties (Grijpink, 2006). Als we kijken naar de drie kolommen van het architectuurraamwerk in figuur 4 dient er invulling gegeven te worden aan de rollen die kunnen worden onderkend bij de informatie-uitwisseling en volgens welke standaarden deze uitwisseling plaats zal vinden. Het gaat er hierbij om wie de gegevens aanlevert en wie er toegang toe heeft (Kenniscentrum e-overheid, 2007). Daarnaast dient er beschreven te worden welke gegevens en berichten er uitgewisseld dienen te worden en op welke wijze dit zal gebeuren.

2.4.3 Technische architectuur binnen de ketensamenwerking

Binnen de technische architectuur wordt aandacht besteed aan de samenstelling van machines, opslagvoorzieningen en netwerkcomponenten vanuit technologische optiek. Welke gedeelde applicaties en databases worden er gebruikt en met welke techniek kunnen berichten tussen partners uitgewisseld worden? Binnen een ketensamenwerking dient hierbij aandacht besteed te worden aan eventuele gemeenschappelijk beheerde voorzieningen (Kenniscentrum e-overheid, 2007) zoals bijvoorbeeld een gedeelde basisregistratie.

Naast de verschillen in de inhoud van de afspraken die gemaakt worden en het verschil in aandachtsgebieden die dit tot gevolg heeft is er ook een aantal aspecten die van belang zijn bij het succesvol samenwerken tussen organisaties in een publieke keten. De belangrijkste factoren zullen in de komende acht (2.4.4 tot 2.4.11) paragrafen besproken worden.

2.4.4 Noodzaak tot samenwerking – het dominante ketenprobleem

Meerdere bronnen (Achten et al., 2002) (Grijpink, 2006) (Toet, 2007) geven aan dat er een bepaalde noodzaak moet zijn om samenwerking succesvol tot stand te brengen. Hierbij moet samenwerking de enige mogelijkheid zijn om een bepaald (maatschappelijk) product tot stand te brengen. Grijpink noemt deze noodzaak het dominante ketenprobleem. Alleen door goed samen te werken kunnen ketenpartners voorkomen dat stelselmatig falen hun eigen organisatie en de keten als geheel in opspraak brengt (Grijpink, 2006). Wanneer partners langere tijd samenwerken en een relatie hebben opgebouwd kan er wel gekeken worden hoe de onderlinge processen geoptimaliseerd kunnen worden (Achten, 2002).

Uit onderzoek van Van Dijk (2007) is gebleken dat in de publieke sector wel breed besef aanwezig is dat ketensamenwerking de toekomst heeft en dat bestuurders in toenemende mate aan status kunnen winnen door samenwerkingsprojecten tot een succes te maken. IT projecten blijken hierbij echter minder interessant voor topambtenaren en bestuurders, vooral niet wanneer er veel geld mee gemoeid is en budgetten overschreven dreigen te worden. (van Dijk, 2007).

2.4.5 Ketenbelang versus organisatiebelang

Organisaties die actief zijn in een keten hebben ook eigen organisatiedoelen die nagestreefd worden. Vooral publieke organisaties hebben vaak meerdere doelen waarvan ketensamenwerking er maar één is. Er kunnen problemen ontstaan wanneer de doelstellingen van de organisatie niet voldoende ruimte overlaten om bij te dragen aan de gemeenschappelijke doelen van de keten (Achten et al., 2002). De departementale organisatie van de overheid maakt het soms lastig om samen te werken. Bestuurders zien het hoofdzakelijk als hun verantwoordelijkheid om een solide primair proces in te richten en in stand te houden, inclusief de daarmee gepaard gaande financiering. Hierbij gaat de financiering van de eigen organisatie vaak voor de financiering van de samenwerking (van Dijk, 2007).

Wanneer de samenwerking onvrijwillig (bijvoorbeeld door wetgeving) tot stand is gekomen is het de vraag of er voldoende prioriteit aan de samenwerking gegeven wordt (Achten et al., 2002). Uit onderzoek blijkt dat vrijwillige samenwerking een hogere participatiegraad in architectuurprojecten oplevert en dat er problemen kunnen ontstaan wanneer stakeholders het gevoel krijgen dat ze verplicht worden tot samenwerken en zelf geen grip meer op de ontwikkeling hebben (Toet, 2007). Grijpink (2006) benadrukt ook dat in plaats van dwang betere resultaten te behalen zijn door drang, stimuleren en belonen.

Samenwerkingsverbanden zijn vaak erg complex, onder andere door het grote aantal organisaties dat betrokken is. Daarnaast bestaan samenwerkende organisaties zelf ook vaak uit verschillende afdelingen, die soms niet hetzelfde nastreven of hetzelfde mandaat hebben. Hierdoor is het voor de betrokkenen constant zoeken naar de posities van anderen en naar het bepalen van hun eigen positie in het proces. Dit alles vergt veel energie (van Dijk, 2007).

Aangezien de organisaties in een keten afhankelijk worden van elkaars inzet, prestaties en informatie moeten er goede afspraken gemaakt worden. Dit kan bijvoorbeeld in een gezamenlijk kwaliteit- of informatiebeleid. De verschillende organisaties moeten zich vervolgens wel aan dit gezamenlijke beleid conformeren. Vooral overheidsorganisaties kenmerken zich door angst voor het verlies van (toegekende) autonomie. Daarnaast kunnen ketenpartners elk een verschillend beeld hebben van hoe het gezamenlijke beleid vorm gegeven moet worden. Ook spelen vaak verschillende wettelijk vastgelegde taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden een rol. Hierdoor kan de neiging ontstaan om bij ketensamenwerking het eigen organisatiebelang voorop te stellen. (Achten et al., 2002). Als de partners erkennen dat ketensamenwerking noodzakelijk is om de gewenste maatschappelijke doelstellingen te bereiken zal het ketenbelang groter worden (Toet, 2007) (Achten et al., 2002).

Naast het maken van goede afspraken is het ook belangrijk dat bestuurders elkaar aanspreken op het niet nakomen van ketenafspraken. Bestuurders zien van elkaar dat zij het belang van de eigen organisatie boven dat van het welslagen van de samenwerking stellen. Hier wordt echter vaak niet hard op ingespeeld omdat goede onderlinge verhoudingen prevaleren boven een cultuur van zakelijkheid en afrekenen op het niet nakomen van afspraken. Bestuurders weten dat ze elkaar later nog vaker tegen zullen komen en dat de rollen dan wel eens omgedraaid kunnen zijn (van Dijk, 2007).

Ook wanneer het gaat om het bepalen van nieuwe technische standaarden erkennen ketenpartners het belang van gezamenlijke standaarden binnen de keten echter hebben de IT professionals en bestuurders er belang bij hun eigen standaarden als de meest ideale te zien en te presenteren (van Dijk, 2007).

2.4.6 Machtsverhoudingen

Binnen een keten is er vaak één of een beperkt aantal partners dat over meer macht beschikt dan de anderen. In het algemeen geldt, hoe meer schakels/organisaties van de keten een partij kan beheersen, hoe meer ze het totale proces verloop kan beïnvloeden. Wanneer een organisatie meer invloed heeft op het totale procesverloop hoeft zij doorgaans ook minder autonomie op te offeren om de ketenprestaties te beïnvloeden. Een ander voordeel van een onevenwichtige machtspositie is dat in ieder geval één organisatie het initiatief kan nemen en besluiten kan nemen in het geval van een impasse. Het is hierbij wel een voorwaarde dat de dominante organisatie geen misbruik maakt van zijn macht (Bekkers, 2006). Bekkers (2006) beschrijft dat het gebrek aan een dominante organisatie kan leiden tot onderlinge competitie, wantrouwen en constant wijzigende afspraken.

In situaties waar geen dominante organisatie aanwezig is kunnen problemen voorkomen worden wanneer de deelnemende organisaties een duidelijke gezamenlijke visie hebben op wat ze willen bereiken met de dienstverlening en de samenwerking.

Machtposities kunnen afhangen van omvang (personeel, spreiding over het land, omzet of vermogen), de rol of positie in de keten (dicht bij de markt, centraal in de keten), speciale competenties (technologie, speciale nicheproducten, netwerkkennis) of bevoegdheden vanwege wet- en regelgeving (overheidsorganen, handhavers). Macht is echter geen inhoudelijk argument om zaken af te dwingen en motiveert niet. Er moet dan ook vanuit een vertrouwensrelatie worden gewerkt (Achten et al., 2002).

2.4.7 Vertrouwen

Vertrouwen is de basis voor de vorming en het voortbestaan van de keten. Wanneer er geen vertrouwen is tussen de onderlinge ketenpartners zal de samenwerking maar ten dele van de grond komen. Onderling vertrouwen is ook belangrijk omdat de betrokken partijen invloed uitoefenen op elkaars organisaties, processen en medewerkers. Als de samenwerking goed verloopt en de vertrouwensband groeit is de kans op een langdurige samenwerking groter en wordt de onzekerheid verminderd. Hierdoor kan op den duur het werkproces geanalyseerd worden en kan men op zoek gaan naar nieuwe verbetermogelijkheden (Achten et al., 2002). Het delen van kennis en informatie kan leiden tot het vervagen van grenzen, hierdoor kan het gezag van betrokken organisaties afnemen, hiervoor is vertrouwen en openheid nodig. (Achten et al., 2002)

Vertrouwen kan deels afhankelijk zijn van organisatorische maatregelen zoals contracten, prijsafspraken, formele regels en procedures en certificering. Dit wordt georganiseerd vertrouwen in ketens genoemd. Vertrouwen wordt daarnaast ook beïnvloed door ervaringen tussen partners. Vertrouwen is dan gebaseerd op gedrag uit het verleden, reputatie, financiële stabiliteit en verwachtingen van de toekomst. Het maken en nakomen van afspraken, het conformeren aan de ketencultuur en het benadrukken van formele en informele rechten en plichten kan hierbij graadmeter zijn. (Achten et al., 2002). Wanneer organisaties een overeenkomstige cultuur hebben kan dit ook een positief effect hebben op de samenwerking. Dergelijke organisaties begrijpen elkaar vaak beter omdat ze dezelfde taal spreken (Toet, 2007).

Wanneer het vertrouwen te erg is geschaad door een ketenpartner kiezen partners in een marktsituatie vaak voor een andere partner. In publieke ketens is dit echter vaak niet mogelijk omdat er simpelweg geen andere partners zijn (Achten et al., 2002).

2.4.8 Mandaat en solidariteit

Naast het feit dat de gemaakte afspraken tussen organisaties onderling geaccepteerd moeten worden is het ook essentieel dat de mensen die namens de organisaties verantwoordelijk zijn voor het ontwikkelen van het gezamenlijk beleid hier voldoende steun voor krijgen binnen hun eigen organisatie (Grijpink, 2006). Daarnaast is het belangrijk dat deze personen anderen kunnen overtuigen van de noodzaak van een (integrale) ketenarchitectuur (Toet, 2007).

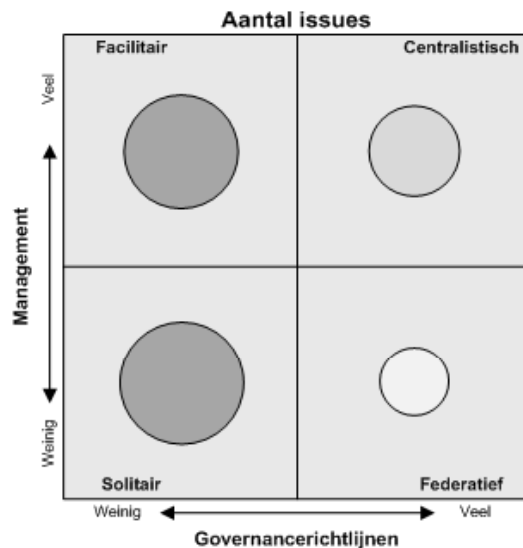
2.4.9 Verschillen tussen organisaties

De organisaties die samenwerken in een keten zullen in veel gevallen op meerdere vlakken van elkaar verschillen. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat één of enkele organisaties veel minder ontwikkeld zijn qua ervaring met architectuur of digitale dienstverlening. In die gevallen is het belangrijk dat het gewenste resultaat in enkele stappen bereikt wordt om zo de minder ervaren organisaties de ruimte te geven zich te ontwikkelen (Kenniscentrum e-overheid, 2007). Dit sluit ook aan bij de volwassenheidsmodellen zoals die in paragraaf 2.3.4 besproken zijn. Naast de volwassenheid van de verschillende organisaties kan ook de keten als geheel geleidelijk groeien om bijvoorbeeld beter geïntegreerde dienstverlening te leveren aan zijn klanten en het bereiken van een zo optimaal mogelijk resultaat op een zo efficiënt mogelijke manier (Nelson and Burns 1984).

2.4.10 Bottom-up / topdown benadering

Bij het formuleren van een architectuur dient er een keuze gemaakt te worden tussen een topdown en een bottom-up benadering, of een mix van deze twee vormen (Abcouwer, 2006). Waarbij bij een topdown benadering de architectuur vanaf bovenaf wordt opgelegd en bij een bottom-up benadering initiatieven ontstaan vanuit de organisaties zelf. Volgens Toet (2007) heeft een bottom-up ontwikkeltraject een negatieve invloed op het draagvlak bij de directie en bestuurders, maar een positieve invloed op het draagvlak bij het IT-management en de werkvloer. Uit onderzoek van Toet (2007) naar de invoering van een architectuur bleek ook dat juist het bottom-up traject van invloed was op het succes van het traject.

In figuur 8 is de uitkomst van een onderzoek van Atos Consulting naar Enterprise Architecture (van Dullemen et al., 2008) te zien. In dit figuur is te zien hoeveel problemen er waren bij verschillende vormen van de inrichting van het IT-management en –governance. Op de horizontale as varieert het aantal governance richtlijnen van weinig naar veel en op de verticale as wordt er verschil gemaakt tussen decentraal en centraal IT-management (van Dullemen et al., 2008). Door dit onderscheid ontstaan er vier typen inrichting voor IT-management en –governance: solitair, facilitair, federatief en centralistisch.



Figuur 8: IT-management en -governance model (van Dullemen et al., 2008)

Uit het onderzoek (van Dullemen et al., 2008) bleek dat het facilitaire en centralistische model de meest voorkomende vormen zijn. Het centrale management neemt dus duidelijk de regie in handen. Uit het onderzoek blijkt echter ook dat de minste problemen zich in verhouding voordoen bij het federatieve model. Binnen dit model worden beslissingen decentraal genomen, maar gebeurt dit wel binnen centraal geformuleerde richtlijnen en kaders. De centrale richtlijnen zijn vooral gericht op het gemeenschappelijke belang. Dit model heeft sterke bottom-up elementen in zich (van Dullemen et al., 2008).

Wanneer we dit doorvertalen naar ketens lijkt het dus verstandig om centraal richtlijnen op te stellen waar men zich binnen de samenwerking aan moet houden. Het maken van keuzes en detailspraken op lokaal niveau, kan het beste overgelaten worden aan de ketenpartners zelf.

2.4.11 Invloed van overheidsingrijpen

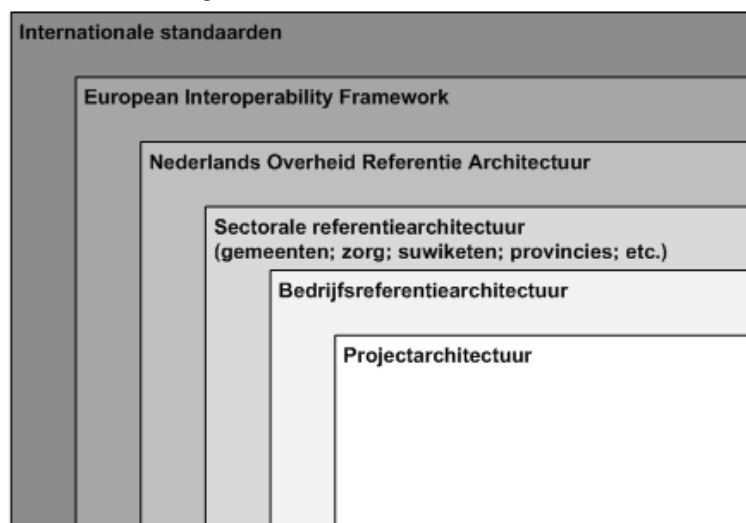
Één van de aspecten die het ontwikkelen van architectuur voor een publieke keten anders maakt dan voor samenwerking tussen private ondernemingen is de invloed van de centrale overheid. In deze paragraaf zullen de verschillende manieren waarop de overheid invloed uitoefent op ketenprocessen uitgelegd worden.

Referentiearchitecturen

Bij het ontwikkelen van een ketenarchitectuur zijn er een aantal andere (referentie)architecturen waar rekening mee gehouden dient te worden. Dit maakt het ontwikkelen van een ketenarchitectuur anders dan die van een enkele (commerciële) organisatie. Een referentiearchitectuur is een sjabloon voor de ontwikkeling van een architectuur. In dit sjabloon zijn voor generieke vraagstukken

algemene inrichtingskeuzes gemaakt. Deze keuzes komen voort uit bewezen implementaties en best practices binnen het gekozen toepassingsgebied waarvoor de architectuur geldt. (Kennisset, z.d.). Deze keuzes worden over het algemeen gepresenteerd als architectuur of inrichtingsprincipes. Deze principes vormen de uitgangspunten voor verdere architectuur ontwikkeling.

Overkoepelend bestaan er referentiearchitecturen zoals de Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) en sector specifieke referentiearchitecturen (BKWI, 2006). Deze referentiearchitecturen zijn ontwikkeld om samenwerking tussen organisaties binnen een sector of de gehele Nederlandse overheid beter op elkaar aan te laten sluiten. Daarnaast hebben de organisaties die deel uitmaken van de keten zelf al een architectuur, de nieuwe architectuur zal ook hier rekening mee moeten houden. In figuur 9 is een overzicht te zien van verschillende vormen van (referentie)architecturen zoals die in de NORA worden gebruikt, variërend van internationale standaarden tot architectuur voor projecten. Ook binnen bijvoorbeeld de TOGAF (The Open Group, 2007) wordt er gebruik gemaakt van een soortgelijk model wat het Architecture Continuum heet en de relatie tussen organisatiearchitectuur, industriestandaarden, referentiearchitecturen en internationale standaarden weergeeft.



Figuur 9: Hiërarchie van (referentie)architecturen (Kenniscentrum e-overheid, 2007)

Binnen de NORA zijn er drie soorten principes die behandeld worden:

- *De jure principes*. Principes die te herleiden zijn tot wettelijke bepalingen. Organisaties zijn gehouden aan deze principes.
- *E-overheid principes*. Noodzakelijke principes voor de samenwerking binnen de e-overheid.
- *Interne principes*. Principes die iets zeggen over de interne architectuur van een organisatie. Deze principes zijn strikt genomen een zaak van de afzonderlijke organisaties en niet direct van invloed op de samenwerking. Wel zorgen deze principes voor een optimale integratie in het stelsel van de e-overheid (Kenniscentrum e-overheid, 2007).

Wet- en regelgeving

Naast architectuur richtlijnen die door de centrale overheid worden opgesteld kan ook wet- en regelgeving grote invloed hebben op samenwerking. Dit kan door bijvoorbeeld de verplichting tot samenwerking, maar ook door bijvoorbeeld de wet eenmalige gegevensuitvraag (Kenniscentrum e-overheid, 2007) waardoor organisaties (meer) gegevens uit moeten wisselen omdat het niet langer toegestaan is om gegevens die reeds bij de overheid bekend zijn meerdere malen aan de burger uit te vragen. Ook kunnen organisaties bepaalde bevoegdheden toegewezen krijgen door wet- en regelgeving, waardoor deze organisaties een belangrijke rol krijgen in een keten (Achten 2002).

Naast aspecten die samenwerking verplichten of noodzakelijk maken kan wet- en regelgeving samenwerking ook tegenwerken door bijvoorbeeld gedetailleerde eisen te stellen aan beveiliging en privacy (Bekkers, 2006).

Financiering

Bekkers (2006) geeft aan dat ook de financiering van de gegevensuitwisseling van belang is. Discussies over wie welk deel moet betalen kunnen voorkomen worden als er bijvoorbeeld een tarief per bericht wordt afgesproken of wanneer één partij de kosten op zich neemt (Bekkers, 2006). Daarnaast is het belangrijk dat er goede afspraken gemaakt worden over hoe ketenpartners gecompenseerd worden voor gemaakte kosten waar ze niet (alleen) zelf van profiteren maar een ketenpartner. Ook kan de overheid doormiddel van subsidies samenwerkingsverbanden stimuleren en bekostigen.

2.4.12 Succes- en faalfactoren op basis van theorie ketensamenwerking

In de voorgaande paragrafen is een groot aantal aspecten besproken die het succes van het samenwerken in een keten beïnvloeden. Uit deze aspecten is een lijst samengesteld van factoren die op basis van de beschreven theorie belangrijk zijn bij het samenwerken in een keten en het ontwikkelen van een architectuur binnen een keten anders maken dan binnen één enkele organisatie.

- Er dient bij het tot stand brengen van de samenwerking een bepaalde *noodzaak* voor samenwerking te zijn, een gezamenlijk (*dominant*) *ketenprobleem* (Grijpink, 2006).
- *Vrijwillige* deelname in een samenwerkingsketen verhoogt de participatiegraad (Grijpink, 2006).
- *Interne aangelegenheden* dienen buiten de scope van de samenwerking gehouden te worden om weerstand vanuit de organisaties te voorkomen (Grijpink, 2006).
- Er dient bij de ketenpartners voldoende *prioriteit* aan de samenwerking gegeven te worden. De eigen organisatie doelstellingen en financiering moet deze prioriteit ook toestaan en ondersteunen (Achten et al., 2002).
- Er moeten *goede afspraken* gemaakt worden over de taken en informatie-uitwisseling binnen de keten (Achten et al., 2002).
- Bestuurders moeten elkaar *aanspreken* op het niet nakomen van gemaakte afspraken (Achten et al., 2002).

- Binnen de samenwerking dient er een duidelijke *initiatiefnemer* en *eindverantwoordelijke* te zijn die knopen kan doorhakken en initiatieven op kan starten (Bekkers, 2006).
- De samenwerkende organisaties moeten een gezamenlijk doel voor ogen te hebben met de samenwerking. *Een gezamenlijke visie*. Dit kan het oplossen van het dominante ketenprobleem zijn, maar dit kan ook een bepaald kostenvoordeel of de verbetering van de dienstverlening zijn (Bekkers, 2006).
- Aangezien partners afhankelijk van elkaar worden is het essentieel dat ze elkaar *vertrouwen*. Hiervoor dienen partners afspraken na te komen en helpt het als de organisaties een overeenkomstige *bedrijfscultuur* hebben (Achten et al., 2002).
- Er moet ruimte zijn om de *verschillen* tussen de verschillende organisaties geleidelijk weg te werken. Hiervoor kan het nodig zijn het gewenste doel in *enkele stappen* te bereiken (Kenniscentrum e-overheid, 2007).
- Er dient een goede mix tussen een topdown en bottom-up benadering gekozen te worden. Een topdown benadering zal meer draagvlak bij het top management creëren, terwijl een bottom-up benadering juist bij uitvoerende medewerkers voor draagvlak kan zorgen (Abcouwer, 2006).
- *Wet en regelgeving* moet ketensamenwerking stimuleren zonder deze onnodig *complex* te maken (Kenniscentrum e-overheid, 2007) (Achten 2002) (Bekkers, 2006).
- Er dient een *financieringsstructuur* te zijn die onenigheid tussen de partners voorkomt en de samenwerking optimaal mogelijk maakt (Bekkers, 2006).

Deze dertien factoren zijn ook opgenomen in figuur 10. Deze figuur zal later (in paragraaf 2.6) gecombineerd worden met de succes- en faalfactoren op basis van Enterprise Architectuur uit figuur 7.

Aanwezigheid noodzaak tot samenwerken (dominant ketenprobleem)	Ketensamenwerking in de publieke sector
Vrijwillige deelname aan samenwerking	
Niet bemoeien met interne aangelegenheden	
Voldoende prioriteit voor samenwerking vanuit partners	
Het maken en nakomen van goede afspraken	
Elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken	
De aanwezigheid van een initiatiefnemer en eindverantwoordelijke	
Een gezamenlijke visie en doel van de samenwerking	
Vertrouwen	
Verschillen tussen organisaties in stappen wegwerken	
Goede balans tussen bottom-up en top-down benadering	
Wet- en regelgeving die de samenwerking stimuleert	
Financieringsstructuur die de samenwerking stimuleert	

Figuur 10: Succes- en faalfactoren op basis van theorie ketensamenwerking

2.5 Ontwerpproces ketenarchitectuur

In deze paragraaf zal op basis van de inzichten uit de voorgaande paragrafen een aanpak besproken worden die gebruikt kan worden bij het ontwerpen en formuleren van een ketenarchitectuur. Bij het formuleren van deze aanpak zullen de eerder besproken succes- en faalfactoren van invloed zijn. Als eerste zal er een aanpak voor het creëren van een Enterprise Architectuur besproken worden. Vervolgens wordt er ook een aanpak voor ketenanalyse besproken. Afsluitend zullen de twee methodes gecombineerd worden tot een nieuwe aanpak om tot een ketenarchitectuur te komen.

2.5.1 Enterprise Architectuur

Ross et al. (2006) presenteren een stappenplan voor het ontwikkelen van een IT functie die aansluit bij de wensen van de organisatie/keten. Het voorgestelde stappenplan bestaat uit de volgende zes stappen:

- A. *Analyseren huidige basis voor de bedrijfsvoering*; Het doel van deze eerste stap die Ross et al. (2006) onderscheiden is het analyseren van de huidige situatie. Hierbij kan gekeken worden welke digitale processen momenteel worden ondersteund en of deze processen essentieel zijn voor de samenwerking. Andere aspecten die volgens Ross et al. geanalyseerd dienen te worden zijn de gedeelde gegevens en de toegankelijkheid daarvan voor medewerkers en klanten. Vervolgens kan er gekeken worden of de IT infrastructuur voldoet aan de gestelde eisen op het gebied van bereik, beveiliging, toegankelijkheid van gegevens en flexibiliteit. Op basis van deze analyses kan bepaald worden wat de sterke en zwakke punten van de basis voor de bedrijfsvoering zijn.
- B. *Vaststellen operationeel model*; Het operationeel model moet een goede weerspiegeling zijn van de eisen aan de procesintegratie en -standaardisatie (Ross, et al, 2006). Ross et al. (2006) noemen drie oefeningen die gebruikt kunnen worden om het operationeel model te bepalen. Deze drie stappen zijn: het identificeren van de processen die essentieel zijn voor de samenwerking (en welke processen gestandaardiseerd moeten worden binnen de keten); In kaart brengen hoe klanten van de keten deze processen zouden moeten ervaren (en welke data gedeeld moet worden en welke processen hiervoor nodig zijn); Bepalen welke richting de samenwerking op moet groeien (dienen er nieuwe diensten aan de klanten van de keten geleverd te worden? dienen er nieuwe klanten bedient te worden?).
- C. *Ontwerpen Enterprise Architectuur*; Als derde stap noemen Ross et al. (2006) het ontwerpen van de Enterprise Architectuur. Het belangrijkste uitgangspunt is hierbij volgens hen het bepaalde operationeel model en een basisdiagram (zie paragraaf 2.3.3) dat aansluit bij dit type operationeel model (figuur 5). Dit diagram dient vervolgens verder uitgewerkt te worden zodat het de essentiële processen, data, systemen, techniek en klanten bevat. Naast deze relatief eenvoudige methode van Ross et al. (2006) zijn er in de loop der jaren veel andere methodieken

en raamwerken verschenen voor het ontwikkelen van een Enterprise Architectuur (Sessions, 2007) (The Open Group, 2007) (Zachman, 1987) (Federal Enterprise Architecture Program, 2007). Van deze veelgebruikte methodes heeft vooral TOGAF een duidelijke methode om een Enterprise Architectuur te ontwikkelen met de Architecture Development Method (ADM) (Sessions, 2007) (The Open Group, 2007).

De ADM biedt een gestructureerd proces voor het ontwikkelen van een Enterprise Architectuur die goed samen te gebruiken is met andere methodes. Een van de elementen van de TOGAF is het gebruik van het zogenaamde Enterprise Continuum. Dit is vergelijkbaar met de hiërarchie van (referentie)architecturen van figuur 9. De ADM stelt dat principes, standaarden en modellen uit referentiearchitecturen en internationale standaarden meegenomen worden in het ontwerp van de Enterprise Architectuur (The Open Group, 2007).

De ADM bestaat uit acht fasen die iteratief doorlopen moeten worden. Ook binnen de verschillende fasen zijn weer iteratieve stappen te onderscheiden. Bij al deze iteraties dienen steeds weer de scope, detailniveau en planning bepaald te worden. De ADM biedt ondersteuning aan de organisatie en IT behoeften door het ontwikkelen van een aantal architectuur views (zie paragraaf 2.3.3) en het aanbieden van richtlijnen voor het ontwikkelen van een architectuur en het geven advies over de te ontwikkelen deelproducten.

De acht fasen die doorlopen dienen te worden beginnen met het bepalen van de scope, beperkingen en verwachtingen van het traject. Vervolgens worden op verschillende niveaus (bedrijfsarchitectuur, informatiearchitectuur, technische architectuur) de huidige en gewenste situatie in kaart gebracht. Op basis hiervan worden vervolgens de belangrijkste implementatieprojecten geselecteerd en worden de kosten en risico's in kaart gebracht. In de laatste twee stappen wordt aandacht besteedt aan het inrichten van een governance functie om de correcte uitvoering van de plannen te waarborgen en het doorontwikkelen van de architectuur in lijn met veranderingen in de organisatie te bewerkstelligen. Hierna dient er weer gestart te worden met een nieuwe iteratie van het proces. De ADM is een proces om tot een goede architectuurfunctie te komen en kan in combinatie met verschillende raamwerken gebruikt worden. Het kan derhalve goed gebruikt worden in combinatie met het architectuurraamwerk zoals dit in de NORA gebruikt wordt.

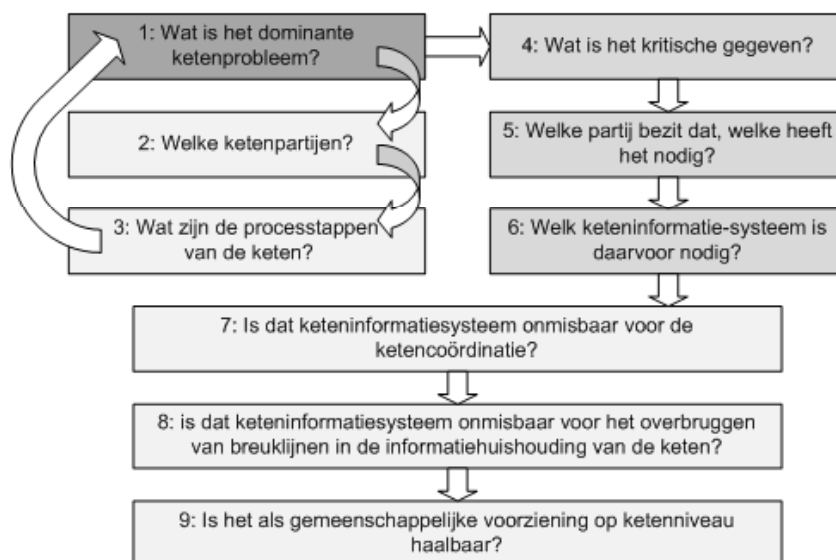
- D. *Vaststellen prioriteiten*; Een organisatie, of een samenwerkingsketen, kan vaak een selectie maken uit meerdere verandertrajecten die op het eerste gezicht succesvol kunnen zijn. Ross et al. (2006) benadrukken dat er echter een bewuste keuze gemaakt moet worden voor die aspecten die aansluiten bij het bepaalde operationeel model en zo de basis voor de uitvoering versterken. Ook in TOGAF wordt het belang van het stellen van prioriteiten onderkend. Niet alle aspecten van een organisatie zullen gemodelleerd kunnen worden. Er zal dan ook een selectie gemaakt moeten worden van die onderdelen die essentieel zijn voor de organisatie of samenwerking (The Open Group, 2007).

- E. *Ontwerpen en implementeren: IT engagement model*; Zoals beschreven in paragraaf 2.3.5 is het inrichten van IT governance en daarbij ondersteunend projectmanagement essentieel voor het in lijn met de business strategie opbouwen van de basis van de bedrijfsvoering en het benutten van de architectuur. Ook binnen TOGAF is er in de ADM een aparte procesfase gereserveerd voor het inrichten van een governance functie, daarnaast is er ook een fase voor procesmanagement wat aansluit bij het door Ross et.al. (2006) genoemde projectmanagement (The Open Group, 2007)
- F. *Profiteren van de basis voor bedrijfsvoering om te groeien*; Als laatste stap benoemen Ross et al. (2006) het benutten van de basis voor de bedrijfsvoering. Als eerste dienen er middelen vrij gemaakt te worden voor training en ontwikkeling. Als mensen niet weten hoe ze de nieuwe situatie kunnen gebruiken, zal er ook geen voordeel behaald kunnen worden. Als tweede dient er voor gezorgd te worden dat de nieuwe basis voor de bedrijfsvoering ook gebruikt wordt. Bij ketensamenwerking moet het samenwerken dan ook gestimuleerd worden en moeten mensen niet afgerekend worden op individuele prestaties. Als laatste wordt genoemd dat creativiteit aangemoedigd en beloond moet worden om zo tot nieuwe of verbeterde diensten te komen.

Bij al deze zes stappen benadrukken Ross et al. (2006) dat het senior management nadrukkelijk betrokken moet zijn en dat er gezamenlijk overeenstemming bereikt moet worden over de doelen en invulling van de organisatie of ketensamenwerking en het gebruik van architectuur.

2.5.2 Ketenganalyse

In figuur 11 is het stappenplan voor ketenganalyse van Grijpink (2006) te zien. Deze ketenganalyse gaat ervan uit dat ketensamenwerking zich richt op het aanpakken van een dominant ketenprobleem. Het stappenplan richt zich dan ook hoofdzakelijk op de gezamenlijke aanpak van het dominante ketenprobleem en het afleiden van het daarvoor vereiste communicatiestelsel. (Grijpink, 2006). In figuur 11 geven de pijlen de werkrichting aan, met eventuele herhaalstappen, waarin de stappen doorlopen dienen te worden.



Figuur 11: Ketenganalyse keteninformatisering (Grijpink, 2006)

In dit stappenplan wordt eerst gekeken wat het dominante ketenprobleem is dat gezamenlijk aangepakt moet worden (stap 1), welke partijen hierbij betrokken zijn (stap 2) en welke processtappen hierbij uitgevoerd dienen te worden (stap 3). Grijpink stelt hierbij dat het juiste probleem pas gevonden is als dit bij herhaald falen tot ontwrichting van de ketensamenwerking kan leiden. Als er aan deze eis voldaan moet worden zijn er dan ook veel problemen die deze test niet halen. Hierdoor kan het nodig zijn om de eerste drie stappen meerdere keren te doorlopen.

Wanneer het juiste probleem scherp gedefinieerd is, wordt in stap 4 tot en met stap 6 het vereiste ketencommunicatiestelsel bepaald. In stap 4 wordt bepaald welke gegevens essentieel zijn voor het oplossen van het ketenprobleem. Volgens Grijpink (2006) is een zo klein mogelijke infrastructuur wenselijk. Daarom moeten in stap 4 alleen de voor samenwerking kritische gegevens geselecteerd worden. Na het selecteren van de te gebruiken gegevens kan in stap 5 bepaald worden welke organisatie deze gegevens bezit en wie ze nodig heeft. Op basis van deze informatie kan in stap 6 het gewenste type keteninformatiesysteem bepaald worden. Om de eerste zes stappen overzichtelijk samen te vatten presenteert Grijpink (2006) een zogenaamd doelprofiel, een template waarin de uitkomsten van de eerste zes stappen opgenomen kunnen worden. Dit doelprofiel kan later gebruikt worden om de noodzaak van het keteninformatiesysteem te toetsen.

Om een succesvol ketenproject vroegtijdig te onderscheiden van minder belovende projecten zijn de stappen 7 tot en met 9 in de analyse opgenomen. Hierbij wordt gesteld dat een succesvol keteninformatiseringsproject moet voldoen aan de volgende eisen (Grijpink, 2006):

- Informatisering moet *onmisbaar* zijn voor het oplossen van het ketenprobleem in de keten (vast te stellen met het doelprofiel).
- Het keteninformatiesysteem moet *aansluiten bij de structuur* die de keten nodig heeft (vast te stellen met een coördinatieprofiel).
- Het keteninformatiesysteem moet nodig zijn om de *verschillen tussen de informatiehuishouding* van de ketenpartners te overbruggen (vast te stellen met een informatieprofiel).
- Het project moet *haalbaar zijn bij de huidige ontwikkelingsfase* van de samenwerking (vast te stellen met het samenwerkingsprofiel).

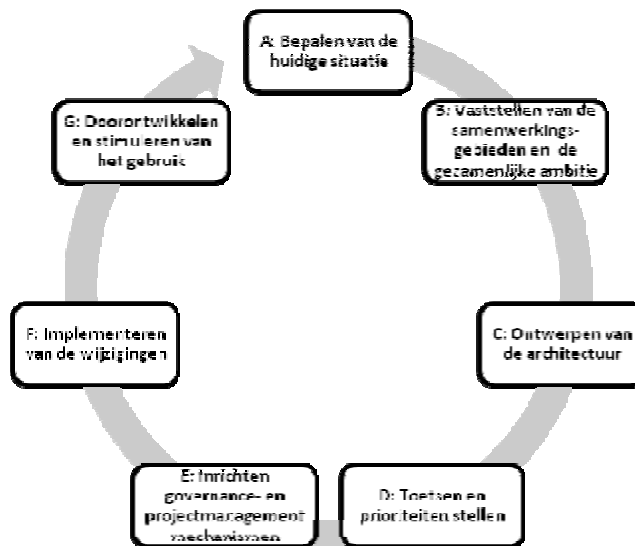
De vier toetsingsprofielen die hierboven genoemd worden (doelprofiel, coördinatieprofiel, informatieprofiel en samenwerkingsprofiel) zijn templates die gebruikt kunnen worden om een bepaald aspect te toetsen (Grijpink, 2006).

Als we de stappen van de ketenanalyse (figuur 11) vergelijken met de architectuurlagen van het architectuurraamwerk in figuur 6, beschrijven de stappen één tot en met drie de bedrijfsarchitectuur, wordt in stap vier en vijf de informatiearchitectuur bepaald en in stap 6 de technische architectuur.

Als we daarnaast naar de vier eisen kijken waaraan volgens Grijpink (2006) voldaan moet worden en we vergelijken deze met de eerder besproken bronnen, sluit de eerste eis aan bij de eerder besproken noodzaak tot samenwerking (paragraaf 2.4.4). Daarnaast valt op dat de tweede en derde eis (aansluiten bij structuur van samenwerking en overbruggen verschillen tussen systemen) goed aansluit bij de theorie van Ross et al. (2006). Er dient een goed operationeel model geformuleerd te worden, dat aansluit bij het gewenste niveau van standaardisatie en integratie. De vierde eis sluit goed aan bij de eerder beschreven theorie over volwassenheidsmodellen (paragraaf 2.3.4) en bij paragraaf 2.4.9 waarin uitgelegd wordt dat verschillen tussen organisaties in stappen weggewerkt dienen te worden.

2.5.3 Architectuur ontwikkeling ketensamenwerking

Wanneer we de twee hierboven beschreven methodes met elkaar vergelijken zijn er een aantal duidelijke overeenkomsten te zien, zoals bijvoorbeeld het analyseren van de huidige situatie, het vaststellen van de belangrijke processen en informatiestromen en het bepalen van prioriteiten. Wanneer we de twee methodes combineren, door uit te gaan van de overeenkomsten en bij verschillen te kiezen voor de stappen die belangrijk zijn binnen ketensamenwerking, kan daaruit een nieuw stappenplan gecreëerd worden. De verschillende stappen worden hieronder uitgelegd en de relatie tussen de verschillende stappen is te zien in figuur 12. De pijl die is opgenomen is bedoeld om aan te geven dat het een iteratief proces betreft. Deze herhaalstappen kunnen echter ook tussen andere schakels van het proces plaatsvinden. Zoals eerder besproken (o.a. in paragraaf 3.5.1) is het belangrijk dat bij deze ontwikkeling niet alleen IT verantwoordelijken betrokken zijn, maar dat juist het bedrijfsmanagement een belangrijke rol speelt.



Figuur 12: Stappenplan architectuur ontwikkeling ketensamenwerking

- A. *Bepalen van de huidige situatie*; Als eerste moet er in kaart gebracht worden wat de uitgangssituatie is bij het ontwikkelen van een nieuwe architectuur. Wat zijn de belangrijkste ketenprocessen en welke informatie wordt er momenteel gedeeld. Ook zal er in kaart gebracht moeten worden wat de belangrijkste problemen zijn in de huidige situatie.
- B. *Vaststellen van de samenwerkingsgebieden en de gezamenlijke ambitie*; De samenwerkende organisaties dienen gezamenlijk vast te stellen wat de belangrijkste doelstelling is van de samenwerking. Hierbij kunnen de volgende vragen als leidraad gebruikt worden: (1) Welke processen zijn essentieel voor de samenwerking?; (2) Hoe willen wij dat klanten van de keten deze processen ervaren en welke processen en informatie-uitwisseling zijn hiervoor noodzakelijk?; (3) Welke richting moet de samenwerking op groeien?
- C. *Ontwerpen van de architectuur*; De gezamenlijke doelstelling zal vertaald moeten worden naar een gemeenschappelijke ketenarchitectuur. De essentiële processen, data, systemen, techniek en klanten die van belang zijn voor de keten dienen samen met hun onderlinge relatie ontworpen te worden. Hierbij dient rekening gehouden te worden met standaarden en (nationale) referentiearchitecturen. Daarnaast dient inzichtelijk gemaakt te worden hoe de huidige situatie aangepast moet worden aan de gewenste situatie. Voor het ontwerpen van de architectuur zijn meerdere richtlijnen en methodes voor handen waar TOGAF ADM (The Open Group, 2007) er één van is.
- D. *Toetsen en prioriteiten stellen*; Als er een gewenste situatie is vastgesteld moet getoetst worden of de gewenste situatie noodzakelijk en haalbaar is. Daarnaast dient er een keuze gemaakt te worden welke aspecten als eerste opgepakt moeten/kunnen worden en of het gewenste resultaat in meerdere stappen behaald moet worden.

- E. Inrichten van governance- en projectmanagementmechanismen;* De inrichting van een governance functie die er zorg voor draagt dat de gemaakte plannen ook daadwerkelijk uitgevoerd worden en dat nieuwe initiatieven in lijn zijn met het ontwikkelde beleid en de ketenarchitectuur.
- F. Implementeren van de wijzigingen;* De nieuw ontworpen situatie, inclusief nieuwe processen en informatiestromen zal in gebruik genomen moeten worden door de verschillende organisaties.
- G. Doorontwikkelen en stimuleren van het gebruik;* Gebruikers van de nieuwe IT infrastructuur dienen goed getraind te worden om de nieuwe situatie te kunnen benutten. Daarnaast behoren nieuwe ontwikkelingen in de keten goed in de gaten gehouden te worden om te kunnen signaleren of er aanpassingen nodig zijn aan de ontwikkelde ketenarchitectuur en zal het samenwerken ook gestimuleerd moeten worden.

Dit proces moet vervolgens steeds herhaald te worden om ervoor te zorgen dat de ketenarchitectuur aan blijft sluiten op de eisen van de ketensamenwerking.

2.6 Succes- en faalfactoren bij het formuleren van een ketenarchitectuur

Tussen de twee lijsten met factoren die op basis van de theorie over Enterprise Architectuur en ketensamenwerking zijn opgesteld en die in de paragrafen 2.3.6 en 2.4.12 zijn beschreven zit de nodige overlap. Voor het vervolg van dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een lijst met factoren die een combinatie vormt van deze twee lijsten. In de lijst hieronder zijn deze factoren te zien. Wanneer een factor is samengesteld uit meerdere eerder genoemde factoren staan deze factoren tussen haken vermeld achter de factor.

- Bij het tot stand brengen van de samenwerking moet er een bepaalde *noodzaak* tot samenwerking te zijn, een gezamenlijk (*dominant*) *ketenprobleem*.
- *Vasthouden aan de basis van de bedrijfsvoering;* Ketens hebben de discipline nodig om de basis van de bedrijfsvoering op te bouwen en hier ook aan vast te houden.
- *Een goede balans tussen bottom up en topdown benadering;* het topmanagement moet de wijzigingen uitdragen naar de gehele organisatie. Wel is het belangrijk dat de wijzigingen door de gehele organisatie gedragen wordt en dat er ook op lokaal niveau invulling gegeven kan worden aan het beleid (topdown initiëren wijzigingen & goede balans tussen bottom-up en topdown benadering).
- *Ketenarchitectuur en gezamenlijke doelen als kompas en communicatiemiddel;* De ketenarchitectuur en de gezamenlijke doelen dienen gebruikt te worden als middel voor het bereiken van grotere samenhang binnen de keten. Door de gezamenlijke richting die in de ketenarchitectuur en de gezamenlijke doelen zijn vastgelegd kunnen toekomstige ontwikkelingen in lijn met elkaar ontwikkeld en uitgevoerd worden (ketenarchitectuur als kompas en communicatiemiddel & gezamenlijke visie en doel van de samenwerking).

- *Stapsgewijze ontwikkeling architectuur en keten;* De verschillende stappen van de architectuur modellen zorgen ervoor dat de benodigde kennis en bewustzijn langzaam ontwikkeld wordt. Door het overslaan van stappen kunnen problemen ontstaan omdat kennis en ervaringen die in eerdere stappen opgedaan hadden moet zijn niet aanwezig zijn. Ook moet er ruimte zijn om de verschillen tussen de verschillende organisaties en hun ervaringen met samenwerking geleidelijk weg te werken. (stapsgewijze ontwikkeling architectuur en keten & verschillen tussen organisaties in stappen wegwerken).
- *Geleidelijke invoering basis voor de bedrijfsvoering;* Het is vaak niet mogelijk om alle gewenste wijzigingen in één groot project te bereiken. Het is effectiever om het gewenste eindresultaat geleidelijk, in enkele stappen, te bereiken. Door bijvoorbeeld gebruik te maken van een plateau planning waarin de gewenste eindsituatie in meerdere stappen onderverdeeld wordt kan geleidelijk naar het gewenste einddoel toe gewerkt worden. Op deze manier kunnen ook verschillen tussen de organisaties geleidelijk weggewerkt worden (geleidelijke invoering basis voor de bedrijfsvoering & verschillen tussen organisaties in stappen wegwerken).
- Er dient bij de ketenpartners voldoende *prioriteit* aan de samenwerking gegeven te worden. De eigen organisatiedoelstellingen en -financiering moet deze prioriteit ook toestaan en ondersteunen.
- *Voldoende tijd en middelen voor ontwikkeling en verbetering samenwerking;* Er moeten voldoende ruimte en middelen zijn om nieuwe mogelijkheden te ontdekken en te benutten.
- *Beloning en stimuleren van ketendenken;* Wanneer medewerkers beoordeeld worden op het functioneren van hun eigen organisatie zullen ze minder snel geneigd zijn de keten als geheel prioriteit te geven. Het is dan ook essentieel dat ketendenken en -werken op de juiste manier gestimuleerd wordt. Er dient een financieringstructuur te zijn die onenigheid tussen de partners voorkomt en de samenwerking optimaal mogelijk maakt (beloning keten denken & financieringsstructuur die samenwerking stimuleert.)
- *Wet en regelgeving* moet ketensamenwerking stimuleren, zonder deze onnodig complex te maken.
- *Medewerkers het gevoel geven dat ze meer mogelijkheden krijgen door de basis voor de bedrijfsvoering;* Zorg ervoor dat medewerkers hun werk beter kunnen doen door de basis van de bedrijfsvoering. Geef ze het gevoel dat ze ondersteund worden door de systemen, in plaats van ze het gevoel te geven dat het systeem de baas is.
- *Governancemechanismen.* Er dienen mechanismen geïmplementeerd te worden die verzekeren dat projecten in lijn zijn met de ketenarchitectuur en ketendoelen.
- *Vrijwillige* deelname in een samenwerkingsketen verhoogt de participatiegraad.
- *Interne aangelegenheden* dienen buiten de scope van de samenwerking gehouden te worden om weerstand vanuit de organisaties te voorkomen.
- Binnen de samenwerking dient er een duidelijke *initiatiefnemer* en *eindverantwoordelijke* te zijn die knopen kan doorhakken en initiatieven op kan starten.
- Er dienen *goeds afspraken* gemaakt te worden over de taken en informatie-uitwisseling binnen de keten.
- Bestuurders moeten elkaar *aanspreken* op het niet nakomen van gemaakte afspraken.

- Aangezien partners afhankelijk van elkaar worden is het essentieel dat ze elkaar *vertrouwen*. Hiervoor dienen partners afspraken na te komen en helpt het als de organisaties een overeenkomstige *bedrijfscultuur* hebben.

In het vervolg van dit onderzoek zal het effect die deze 18 factoren in de praktijk hebben onderzocht worden.

2.7 Succes van de ketenarchitectuur

Om het effect van de succes- en faalfactoren te kunnen beoordelen is het noodzakelijk om vooraf te bepalen op welke manier het succes van het traject bepaald gaat worden. In deze paragraaf wordt derhalve uiteen gezet welke elementen hierbij van belang zijn.

Om het succes van het proces van ketenarchitectuur te bepalen zal er gekeken worden naar meerdere aspecten. Deze aspecten zijn bepaald aan de hand van de geraadpleegde literatuur. Het belangrijkste aspect om het succes te bepalen is de acceptatie en uitvoering van de ketenarchitectuur (DeLone & Mclean, 2003). In hoeverre worden de afspraken die gemaakt zijn nagekomen en uitgevoerd. De overige aspecten waar naar gekeken zal worden zijn:

- Wordt de geformuleerde ketenarchitectuur *geaccepteerd en uitgevoerd*? (DeLone & Mclean, 2003).
- Waren er veel *problemen* bij de invoering? (van Dullemen et al., 2008).
- Is het beleid en/of architectuur naderhand *aangepast* door onderlinge onenigheid? (Bekker, 2006).
- Zijn de doelen van de verschillende ketenpartners voldoende in de ketenarchitectuur verwerkt en zijn de ketenpartners *tevreden* over de gemaakte afspraken? (DeLone & Mclean, 2003).

3 Onderzoeksonwerp

In het vorige hoofdstuk is op basis van geraadpleegde bronnen een lijst gemaakt (paragraaf 2.6) met factoren waarvan verwacht wordt dat deze het succes en falen van een ketenarchitectuurtraject binnen een keten zullen beïnvloeden. Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in welke van deze factoren (het meeste) invloed hebben op dit succes en falen en hoe dit inzicht toegepast kan worden om toekomstige trajecten beter te laten verlopen.

Er is gezocht naar een actueel onderwerp binnen één van de sectoren het onderzoek van Atos Consulting zich op richt (Jeugd, Re-Integratie, Onderwijs, Veiligheid, Vreemdelingen en Zorg). Om de invloed van verschillende factoren goed te kunnen vergelijken is gekozen voor een traject dat in dezelfde periode in meerdere regio's is uitgevoerd maar waarvan de resultaten wisselend zijn zodat de verschillen tussen de resultaten vervolgens met de theorie vergeleken konden worden. Op basis van deze criteria en enkele gespreken met professionals in de verschillende sectoren is ervoor gekozen om de invoering van het Digitaal Klantdossier (DKD) in de keten voor werk en inkomen te onderzoeken. Een gezamenlijk elektronisch ketendossier dat sinds 1 januari 2008 gebruikt dient te worden door onder andere de gemeentelijke sociale dienst, CWI en UWV. Deze invoering zal onderzocht worden in drie verschillende regio's. In hoofdstuk 5 wordt de achtergrond van de invoering van het DKD en de keten voor werk en inkomen verder toegelicht.

Om een goed beeld te krijgen van het verloop van deze invoering en de ervaringen van de ketenpartners in de verschillende regio's, is er gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksbronnen. Deze bronnen zijn in twee analyserondes gebruikt om de uitkomsten van het theoretisch kader te toetsen en waar mogelijk aan te vullen. De twee analyserondes en de daarbij te gebruiken bronnen zijn:

- *Validatie van het model:* Tijdens de eerste analyse zijn de gespreksverslagen van interviews die in het kader van dit onderzoek zijn afgenomen geanalyseerd. Hiervoor zijn in elk van de regio's interviews gehouden bij tenminste twee van de drie ketenpartners (gemeentelijke sociale dienst, UWV en CWI). Bij deze twee partners was in ieder geval de gemeente, aangezien daar de grootste verschillen verwacht worden. Het UWV en CWI zijn landelijke organisaties en zullen waarschijnlijk minder verschillen per regio. Op basis van het theoretisch kader is een vragenlijst opgesteld die gebruikt is tijdens de interviews, deze vragenlijst is opgenomen in bijlage B.
- *Vergelijk aanvullende bronnen:* Tijdens de tweede analyse zijn de resultaten van de eerste analyse getoetst aan de hand van twee aanvullende bronnen:
 - Ten eerste is er gebruikt gemaakt van een aantal *interviews* die in het kader van het onderzoek van Atos Consulting zijn afgenomen binnen de keten voor werk en inkomen. Bij deze interviews is een ander interview protocol gebruikt maar de onderwerpen informatiebeleid, gegevensuitwisseling en het DKD traject, zijn ook daarin ruimschoots aan bod gekomen. Aangezien de interviews grotendeels zijn gehouden met een landelijke kijk op de keten voor werk en inkomen vormen deze

interviews dan ook een goede aanvulling op de andere interviews. Het protocol van deze interviews is opgenomen in bijlage E en de gesprekverslagen in bijlage F.

- Daarnaast is er een *digitale enquête* afgenomen bij meer dan 100 professionals uit de publieke sector die te maken hebben met ketensamenwerking. Eén van de onderwerpen van de enquête was de gegevensuitwisseling binnen ketens. De vragen van de enquête zijn terug te vinden in bijlage D. Van de respondenten was een aanzienlijk deel (23 respondenten) actief in de keten voor werk en inkomen. De resultaten van de enquête zijn bij het hoofdstuk 'vergelijk aanvullende bronnen' gebruikt om de resultaten van de validatie van het model waar mogelijk te toetsen.

De conclusies die uit deze twee analyserondes getrokken zijn worden in hoofdstuk 7 besproken. Daarnaast zijn in dit hoofdstuk de aanbevelingen die op basis van dit onderzoek gemaakt kunnen worden terug te vinden.

4 Casestudy - Digitaal Klantdossier

In dit hoofdstuk wordt de onderzochte praktijksituatie geïntroduceerd. Als eerste wordt er een inleiding gegeven in de keten van werk en inkomen waar de introductie van het Digitaal Klantdossier (DKD) plaats heeft gevonden. Hierbij zal aandacht besteed worden aan de taken, ontwikkeling en deelnemende organisaties van de keten. Vervolgens wordt het DKD geïntroduceerd.

4.1 De keten van werk en inkomen

Een burger komt in aanraking met de keten van werk en inkomen als hij werkloos wordt of is. Het doel van de keten is het zo snel mogelijk aan het werk krijgen van een werkloze en het bieden van een uitkering zolang dit niet of nog niet gelukt is. Hiervoor worden door diverse zelfstandige organisaties meerdere opeenvolgende stappen uitgevoerd.

De huidige structuur in de keten van werk en inkomen is het gevolg van de Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI). Uit de parlementaire enquête Uitvoeringsorganen uit 1993 bleek dat het Nederlandse stelsel van sociale zekerheid niet goed functioneerde. Naar aanleiding hiervan is sindsdien toegewerkt naar een nieuwe uitvoeringsstructuur: de Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI). Deze nieuwe structuur is ingegaan op 1 januari 2002 (Achten, 2002).

Doelstellingen van SUWI zijn:

- Werk boven inkomen in een activerend stelsel van sociale zekerheid
- Een op werk afgestemde klantgerichte dienstverlening
- Een doelmatige en rechtmatige uitvoering

In deze nieuwe structuur is er onderscheid gemaakt tussen taken die onder publieke en private verantwoordelijkheid vallen. De taken die de kern vormen van de inkomensbeschermende functie worden uitgevoerd door publieke organisaties. Het gaat hierbij om taken als het innen van premies, het beoordelen van het recht op een uitkering en het verstrekken van de uitkering. Deze taken worden uitgevoerd door het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), de gemeentelijke sociale diensten en de Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). De re-integratie van langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten wordt, sinds de SUWI-structuur van kracht is geworden, uitgevoerd door private organisaties (re-integratiebedrijven). De publieke organisaties vervullen hier slechts de rol van opdrachtgever of beheerder (Achten, 2002).

De invoering van het Digitaal Klantdossier (DKD) (de onderzochte praktijksituatie) heeft vooralsnog alleen plaatsgevonden bij de drie belangrijkste organisaties binnen de keten van werk en inkomen: het CWI, het UWV en de gemeentelijke sociale diensten. De rol van deze organisaties in de keten zal daarom uitvoeriger beschreven worden:

- *Centrum voor Werk en inkomen (CWI):* In de meeste gevallen is het CWI voor werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden het eerste contactpunt voor de keten van werk en inkomen. CWI

ondersteunt en begeleidt mensen in het vinden van een baan. Al voordat een uitkering ter sprake komt. CWI controleert ook of werkzoekenden zich inzetten voor het vinden van een baan; de plicht die het recht op een uitkering met zich meebrengt. En CWI informeert de ketenpartners over zijn bevindingen. CWI is een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) en heeft circa 150 vestigingen en kantoren, verspreid over Nederland. (CWI, z.d.).

- *Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV):* het UWV is verantwoordelijk voor het innen van de premies en samen met de sociale diensten verantwoordelijk voor het beoordelen van het recht op een uitkering, het verzorgen van de uitkering en het inkopen van re-integratietrajecten om mensen zo snel mogelijk naar een betaalde arbeid te leiden (Achten, 2002).

Het UWV verzorgt werknemersverzekeringen, zoals de wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA), de Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO), Wajong (Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten), Wet Arbeidsongeschiktheidsverzekering Zelfstandigen (WAZ), de Werkloosheidswet (WW) en de Ziektewet. (UWV, z.d.)

- *Gemeentelijke sociale diensten:* De gemeentelijke sociale diensten hebben de verantwoordelijkheid toegewezen gekregen voor de Algemene Bijstandswet, de Wet Inschakeling Werkzoekenden en de Wet Sociale Werkvoorziening. Daarnaast is de gemeente (mede)verantwoordelijk voor de beoordeling van het recht op een uitkering, het verzorgen van deze uitkering en is de sociale dienst de opdrachtgever van re-integratietrajecten (in een deel van de gevallen ligt deze verantwoordelijkheid bij het UWV).

Overige partijen die een rol vervullen binnen de keten van werk en inkomen zijn onder andere de arbeidsinspectie(AI) de Sociale Inlichtingen- en Opsporingsdienst (SIOD) en de Sociale Verzekeringsbank (SVB).

4.2 Ontwikkeling van de keten

De ketenpartners in de keten van werk en inkomen gaan steeds nauwer samenwerken. De drie ketenpartners zijn in steeds meer gemeenten terug te vinden in één gezamenlijk gebouw, het bedrijfsverzamelgebouw Ook hebben de drie partners steeds vaker een gezamenlijke intake, (zogenaamde toonkamers).

Een andere belangrijke ontwikkeling, die veel invloed zal hebben op de keten, is dat het CWI en UWV vanaf 1 januari 2009 samen zullen gaan tot één nieuwe organisatie. Een andere belangrijke ontwikkeling is dat de gegevensuitwisseling binnen de keten steeds meer geautomatiseerd verloopt. Een goed voorbeeld hiervan is de introductie van één gezamenlijk elektronisch dossier: het Digitaal Klantdossier (DKD).

4.3 Het Digitaal Klantdossier

Wanneer mensen in aanraking komen met de keten voor werk in inkomen voor een nieuwe baan en het aanvragen van een uitkering moeten ze vaak meermalen dezelfde gegevens aanleveren aan het CWI, het UWV en de gemeentelijke sociale dienst. In het rapport 'De burger bediend!' uit mei 2005 (Keller, Groen & van Lunteren, 2005) zijn een aantal duidelijke knelpunten van de keten van werk en inkomen geïdentificeerd. De belangrijkste waren:

- De omvangrijke intake, die gepaard gaat met veel papier, uitgebreide formulieren en vele bewijsstukken;
- Dezelfde gegevens moeten vaak meermalen aangeleverd worden al of niet in een net iets andere vorm;
- Er is geen ketenbrede statusinformatie over de burger beschikbaar;
- De controle of burgers meer uitkeringen tegelijkertijd ontvangen wordt achteraf uitgevoerd.

Naar aanleiding van dit rapport is er een wettelijk verbod ingesteld op dubbele gegevensuitvraag in de keten van werk en inkomen. De Wet eenmalige gegevensuitvraag Werk en Inkomen is vanaf 1 januari 2008 van kracht. Met de invoering van deze wet is het niet langer toegestaan om aan een klant informatie te vragen die hij al aan een van de ketenpartners heeft verstrekt.

Het Digitaal Klantdossier (DKD) moet ervoor zorgen dat ketenpartners altijd over identieke en actuele gegevens over de klant beschikken waardoor de dienstverlening kan verbeteren. Daarnaast worden deze gegevens via het DKD ook voor de klant zelf beschikbaar zodat de klant inzicht heeft in de gegevens die de keten van hem bezit.

Met de invoering van het DKD wordt op een aantal vlakken een verbetering gemaakt:

- *Verbeterde dienstverlening:* De burger moet niet langer invullen, maar aanvullen. Wanneer een burger van een dienst gebruik wil maken zal een deel van de gegevens reeds ingevuld zijn. Door het verminderen van de administratieve lasten krijgen de professionals in de keten ook meer tijd om de klant te helpen.
- *Effectievere re-integratie:* Door een verbeterd inzicht in de situatie van de klant kunnen re-integratietrajecten sneller en gericht verlopen. Hierdoor kan de kans op uitstroom verhoogd worden. Daarnaast kan het DKD gebruikt worden om oneigenlijk gebruik tegen te gaan, aangezien bepaalde gegevens reeds vooraf bekend zijn bij de ketenpartners.
- *Borging rechtmatigheid:* Door gebruikers inzicht te geven in hun eigen gegevens kunnen fouten sneller gesignaleerd en gecorrigeerd worden. Daarnaast is het mogelijk om snel gegevens met elkaar te vergelijken waardoor fraude doeltreffender gesignaleerd kan worden.
- *Efficiëntieslag uitvoeringsorganisaties:* Door het gebruik van reeds bekende gegevens kan het aanvraagproces aanzienlijk verkort worden. Tevens is er minder fysieke bewijslast nodig. Hierdoor nemen de kosten van het intakeproces af.

Om het streefbeeld van het DKD te bereiken is een groeitraject opgesteld. Niet alle aspecten kunnen op 1 januari 2008 gereed zijn. De implementatie is daarom in drie fasen onderverdeeld: Aan het eind van de eerste fase was het DKD technisch klaar voor gebruik; In de tweede fase is het DKD geïmplementeerd binnen het CWI, het UWV en de gemeentelijke sociale diensten. Het einddoel van deze fase lag op 1 januari 2008. Op deze datum werd de Wet eenmalige gegevensuitvraag Werk en Inkomen van kracht en moest het DKD door de ketenpartners gebruikt worden om dubbele gegevensuitvraag te voorkomen.

In 2008, de derde fase, worden de voorzieningen, die in 2007 zijn ontwikkeld, geïmplementeerd. Daarnaast worden de gegevens via bestaande internetkanalen, zoals werk.nl beschikbaar gesteld aan de klant. Tevens zullen er meer organisaties op het DKD aangesloten worden zodat er meer gegevens beschikbaar zijn en de dienstverlening verder verbeterd kan worden.

Het DKD is een ontsluitingsdienst voor basisregistraties. De gegevens blijven bij de bronhouder, die ze inzichtelijk maakt voor ketenpartners zodat deze ze kunnen hergebruiken. Er vindt geen aparte opslag plaats van het dossier. Iedere keer als het dossier geraadpleegd wordt, wordt het opnieuw opgebouwd uit de beschikbare gegevens. De technische voorzieningen voor het DKD zijn op landelijk niveau ontworpen en geïmplementeerd. De uitwisselingsinfrastructuur die hiervoor gebruikt wordt heet Suwinet.

De systemen van het UWV en CWI zijn op landelijk niveau aangesloten op het DKD. Gemeenten kunnen kiezen uit verschillende mogelijkheden om gegevens op te vragen en aan te leveren. De gemeenten kunnen de gegevens raadplegen via Suwinet-inkijk (web-based applicatie). Hiervoor zijn geen aanpassingen aan de systemen nodig. Gegevens kunnen ook in de gemeentelijke informatiesystemen geïmporteerd worden. Hierdoor kunnen de gegevens eenvoudig gebruikt worden in de werkprocessen van de gemeenten. De gemeente moet echter de keus maken of hiervoor de extra middelen beschikbaar worden gesteld die noodzakelijk zijn om de systemen aan te passen.

Ook voor het aanleveren van gegevens kunnen gemeenten kiezen uit twee varianten. Gegevens kunnen aangeleverd worden via een zogenaamde 'batchaanlevering'. Waarbij met een bepaalde frequentie (minimaal een keer per week) een verzamelbestand van de beschikbare gegevens aangeleverd wordt. Om te garanderen dat gegevens van de gemeente correct zijn is het echter gewenst dat deze real-time aangeleverd worden. Hiervoor moeten de systemen van de gemeente in staat zijn deze real-time aan te leveren en een hoge beschikbaarheid hebben (minimaal 7 x 18 uur).

Om de keuzes die de gemeenten hierover konden maken af te stemmen zijn er op regionaal niveau afspraken gemaakt tussen de ketenpartners. Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen in drie regio's om te achterhalen wat de bevindingen waren bij de implementatie van het DKD.

5 Validatie van het model

Tijdens de validatie van het model zijn de interviews die in het kader van dit onderzoek zijn afgenomen vergeleken met de uitkomsten van het theoretisch kader. Hierbij is geprobeerd om de verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende regio's waar de interviews zijn afgenomen te verklaren aan de hand van de theorie. Ook is er gekeken naar factoren die niet uit de theorie naar voren zijn gekomen, maar die wel een grote invloed gehad hebben op het verloop van de DKD invoering.

In totaal heb ik negen professionals uit de keten van werk en inkomen, die betrokken zijn geweest bij de invoering van het DKD geïnterviewd. Deze negen interviews zijn onder te verdelen in drie groepen, de drie verschillende regio's waar de interviews afgenomen zijn. De geïnterviewde personen hebben hun organisatie binnen de gekozen regio's vertegenwoordigd met betrekking tot het DKD. In elke regio is de projectleider van de gemeentelijke sociale dienst en de contactpersoon van het CWI geïnterviewd (in één regio heb ik met de projectleiders van twee gemeenten gesproken) daarnaast is er gesproken met twee contactpersonen van het UWV. De vragenlijst die gebruikt is als uitgangspunt bij deze interviews is terug te vinden in bijlage B. In bijlage A is een lijst opgenomen met de afgenomen interviews per regio en in bijlage C zijn de interviewverslagen van de interviews terug te vinden.

Als eerste zullen in paragraaf 5.1 de factoren zoals deze in paragraaf 2.6 gepresenteerd zijn geanalyseerd worden. Vervolgens zal in paragraaf 5.2 besproken worden welke belangrijke factoren, die niet uit de theorie naar voren kwamen, uit de praktijk afgeleid kunnen worden. In paragraaf 5.3 wordt vervolgens gekeken in hoeverre het proces in de praktijk te vergelijken is met het proces zoals dat in paragraaf 2.5.3 gepresenteerd is. In paragraaf 5.4 zal vervolgens een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van de analyse gegeven worden.

5.1 Analyse factoren op basis van interviews

In de komende alinea's wordt per succes- of faalfactor, zie paragraaf 2.6, besproken in hoeverre deze invloed heeft gehad op de invoering van het DKD. In de tekst zal er verwezen worden naar de interviewverslagen zoals deze in bijlage C opgenomen zijn. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de aanduidingen zoals deze in bijlage A en C vermeld zijn (interview A1, A2, A3, B1, B2, B3, B4, C1 en C2). Achter de titel van elke paragraaf staat aangegeven of deze factor een stimuleerde (+), belemmerende (-), zowel stimulerend als belemmerend (+/-) of geen aantoonbare invloed (0) op het traject heeft gehad.

Noodzaak tot samenwerking (-)

Het belang van samenwerking wordt onderkend in de keten van werk en inkomen. Zeker tussen het UWV en het CWI is dit besef duidelijk aanwezig. Het feit dat beide organisaties (UWV en CWI) vanaf 1 januari 2009 samengaan tot één organisatie versterkt dit alleen maar (interviews A2, B3 en B4).

Als we kijken naar de invoering van het DKD in het bijzonder wordt de noodzaak minder onderkend. De invoering van het DKD draaide voor gemeenten vooral om de techniek, terwijl juist het optimaal samenwerken en gebruik maken van gegevens als noodzakelijk gezien wordt. Hiervan is momenteel nog geen sprake (interview A1). Bij het UWV en CWI wordt de noodzaak van het DKD niet zo gezien, aangezien het daar ook weinig veranderd heeft (interviews A2, A3, B3 en B4).

Het gebrek aan noodzaak heeft er bij de DKD implementatie dan ook voor gezorgd dat het project niet erg hoog op de prioriteiten lijst kwam bij gemeenten (interview A1, B2) en dat dit alleen gebeurde als het samen met een ander traject verliep (interview B1 en C1). Daarnaast valt op dat het bij het UWV en CWI ook weinig aandacht heeft gekregen op de vestigingen (interview A2, B3) omdat de doelstellingen van de eerste fase van het DKD voor een groot deel al gerealiseerd waren (interviews A2, B3, B4 en C2).

Vasthouden aan basis voor de bedrijfsvoering (+)

Binnen de keten van werk en inkomen is men zich over het algemeen goed bewust van de uiteindelijke doelstelling van optimaal op wensen van de klant afgestemde dienstverlening. Al langere tijd is men binnen de keten bezig om de dienstverlening te verbeteren. De grote hoeveelheid initiatieven die de afgelopen jaren is ontstaan, zoals de toonkamers, het DKD en Suwinet bewijzen ook dat er voortdurend wordt gewerkt om dit te bereiken. Deze geïntegreerde dienstverlening begint ook steeds meer vorm te krijgen. In regio C bijvoorbeeld is men bezig om het intakeproces gezamenlijk in te richten en handelt de keten steeds meer als één organisatie richting de klant (interviews C1 en C2).

Vooraf bij de geïnterviewden van het UWV en CWI is het besef van dit einddoel duidelijk aanwezig (interviews A2, A3, B4 en C2). Bij de gemeentelijke sociale diensten leeft dit minder, al kwam bij één interview wel duidelijk het streven van de gemeente naar voren om een digitale gemeente te worden (interview B1), hierbij speelde het DKD wel een rol. Bij een andere gemeente in regio C wordt het DKD ingevoerd in combinatie met de invoering van het toonkamer principe (interview C1), waardoor voor de organisatie de link tussen het DKD en het uiteindelijke doel duidelijker aanwezig is.

Een goede balans tussen bottom-up en topdown benadering (+/-)

Voor zowel het UWV als het CWI geldt dat het DKD landelijk geïmplementeerd is. De afspraken en technische aspecten zijn centraal bepaald en vervolgens in het hele land geïmplementeerd. Voor het CWI betekende dit dat op regionaal niveau alleen afspraken gemaakt zijn over de wijze van terugmelding en correctie en over het controleren en verwerken van berichten van de gebruikte suwimail-box (interviews A2, B3 en C2). Voor het UWV heeft de implementatie het op lokaal en regionaal niveau nog minder impact aangezien het UWV in de huidige fase nog weinig gegevens aanlevert aan het DKD en ook het gebruik geen grote gevolgen heeft aangezien suwinet-inkijk al gebruikt werd door de casemanager (interview B4). De gevolgen hiervan zijn dat de invoering van het DKD soepel is verlopen aangezien het landelijk in de systemen geïmplementeerd kon worden en de medewerkers er in hun werk niets van merkten. Het nadeel hiervan is dat het op de vestigingen

niet echt leeft omdat er daar weinig gedaan hoefde te worden en men er daar er ook geen invloed op had (interviews A2, A3, B3, B4 en C2).

Bij de gemeenten is het nodige verschil te zien. Op landelijk niveau zijn er door CP-ICT afspraken gemaakt met het UWV en het CWI en op basis hiervan zijn adviezen uitgebracht naar de gemeenten over hoe het DKD geïmplementeerd kon worden. Gemeenten konden echter zelf beslissen hoe ze hiermee om gingen. Eigenlijk is overal voor de minimale gegevensset gekozen. De verschillen zitten hem vooral in de manier waarop het door de gemeenten is opgepakt en de mate waarin ook het management betrokken is geweest. Bij één gemeente in regio B leeft sterk de wens om een digitale gemeente te worden. Aangezien het DKD goed aansluit bij deze wens heeft het DKD veel aandacht gekregen van het management. Zo waren er wethouders aanwezig bij de voorlichtingen (interview B1). Bij de andere gemeente in regio B was de aandacht voor het DKD binnen de organisatie aan het begin erg laag, mede door een wisseling van projectleider. Uiteindelijk is er wel geleidelijk aandacht van het management voor het DKD gekomen en voor de vervolgstappen is er voldoende steun toegezegd (interview B2). In andere gevallen is te zien dat het DKD minder leeft onder de bestuurders van de gemeente en dat het initiatief beperkt blijft tot een aantal medewerkers dat direct bij het project betrokken is (interview B1). In regio A is het management niet bij het DKD betrokken geweest. Wel heeft het management hier zijn committent uitgesproken voor de invoering van het toonkamer principe (interview A1). In regio C zijn de invoering van het DKD en het toonkamer principe samen uitgevoerd, met positief gevolg (interview C1). Dit kan erop duiden dat het lastiger is committent van het management te krijgen voor technische projecten, maar dat dit veel makkelijker lukt wanneer het project gecombineerd wordt met een project dat meer om procesveranderingen gaat en veel duidelijker zichtbaar is voor de klant.

Als we kijken naar het model van figuur 8, valt de invoering van het DKD in principe in de categorie van het federatieve model. Er zijn veel richtlijnen die centraal bepaald zijn en waar op lokaal niveau invulling aan gegeven kan worden. Een probleem is echter dat voor het UWV en CWI alles centraal is geïmplementeerd en dat deze twee organisaties dus meer volgens het centralistische model gewerkt hebben. Hierdoor hadden de gemeenten op regionaal niveau vaak geen gesprekspartner om afspraken mee te maken.

Enterprise Architectuur en gezamenlijke doelen als kompas en communicatiemiddel (+)

Binnen de keten had de gezamenlijke dienstverlening aan de klant als uitgangspunt kunnen dienen om de samenwerking te verbeteren. Op landelijk niveau is dit ook wel het uitgangspunt geweest van het DKD maar op lokaal/regionaal niveau blijkt dat de ketenpartners niet gezamenlijk om tafel zijn gaan zitten om te kijken hoe de klant het best geholpen kan worden. Bij het UWV en CWI leeft deze gedachte wel veel meer en wordt er ook gewerkt aan initiatieven om de dienstverlening te verbeteren (interviews B3, B4 en C2). De 430 autonome gemeenten die allemaal zelf kunnen beslissen hoe ze de samenwerking aan willen gaan zorgen er echter voor dat het lastig is voor twee landelijke organisaties om gezamenlijke initiatieven uit te rollen (interviews A2, B3, B4 en C2). Vanuit het UWV en CWI wordt dan ook ervaren dat er gemeenten zijn die de samenwerking af houden (interviews B3, B4 en C2).

Het uiteindelijke doel van het DKD, de optimale gegevensuitwisseling tussen de partners in de keten, wordt door de meeste geïnterviewden als belangrijk ervaren. In de toekomst zal het aantal partijen dat gegevens aanlevert en de gegevens die de huidige ketenpartners aanleveren echter nog aanzienlijk uitgebreid moeten worden. Maar binnen de keten zijn de meesten het er wel over eens dat men op de goede weg is. (interview A1, A2, B1, B4, C1 en C2).

Stapsgewijze ontwikkeling architectuur en ketendenken (+)

Binnen de keten is men al langer bezig om de samenwerking in de keten te verbeteren. Toch is duidelijk te zien dat de verschillende organisaties eigen doelen hebben en hier ook naar handelen. Vooral het UWV en CWI zijn zich met de naderende fusie goed bewust van de samenwerking en maken ook veel gebruik van elkaars systemen en locaties (interviews A2, A3, B3, B4 en C2). Als het gaat om de gemeenten wisselt dit sterk per gemeente. Wel blijkt het DKD een goede manier te zijn om alle organisaties te confronteren met de samenwerking en biedt het een mogelijkheid om de gegevensuitwisseling en de samenwerking op de kaart te zetten (interview C2). Van hieruit kunnen vervolgens nieuwe initiatieven ontplooid worden.

Het CWI en UWV zijn ook al bezig met de volgende stap, een gezamenlijk klantvolgsysteem genaamd werkm@p, waarin alle communicatie met de klant inzichtelijke gebundeld wordt voor zowel klant als professionals (interviews B4 en C2). Ketenpartners kunnen hier ook gebruik van maken en het UWV is hier ook al mee bezig. De meeste gemeenten stellen zich in veel gevallen nog terughoudend op (interviews B3, B4 en C2).

De architectuur van de keten van werk en inkomen wordt wel duidelijk in stappen opgebouwd. Al enkele jaren is er een ketenarchitectuur (BKWI, 2006) en het gebruik van suwinet is in ieder geval bij het UWV en CWI al een standaard onderdeel van de processen (interview B2, B3, B4, C2). Het DKD is dan ook een voortzetting van ontwikkelingen die al langer aan de gang zijn. Wel blijkt deze stap vooral voor gemeenten in veel gevallen lastig aangezien er veel technische zaken geregeld moeten worden (interviews B1, B2, C1).

Geleidelijke invoering basis voor de bedrijfsvoering (+/-)

Het DKD is vooral voor gemeenten in fasen ingevoerd, lopend van de voorbereiding, naar de aanlevering van gegevens aan het DKD, het gebruik van het DKD naar de huidige fase van de doorontwikkeling van het DKD. Alle gemeenten hebben deze stappen zo doorlopen, al hebben ze daar wisselende ervaringen mee. Vooral in regio A heerst er teleurstelling over de huidige functionaliteit en de snelheid waarmee de stappen doorlopen zijn (interview A1). Hierdoor is de aandacht voor het DKD afgenomen. Terwijl het stappenplan voor een gemeente in regio B juist een leidraad was om de achterstand in te halen en het succes waarmee dit gebeurde heeft bijgedragen aan de vergrote aandacht van het management, dat vervolgens nieuwe middelen beschikbaar stelde voor het vervolgtraject (interview B2).

Voldoende prioriteit aan de samenwerking (–)

Voor het UWV en het CWI is de samenwerking erg belangrijk, zeker gezien het feit dat de twee organisaties per 1 januari 2009 samengaan.

De samenwerking tussen deze twee organisaties is dan ook hecht en de betrokkenen zich hier ook bewust van (interviews A2, A3, B3, B4, C2). Bij de gemeenten leeft dit minder, al is de samenwerking ook daar van groeiend belang. Het toonkamer principe, waar in regio C al mee gewerkt wordt (interview C1) is hier een goed voorbeeld van.

Het belang van het DKD is echter minder groot. De minimale impact die het bij het UWV en CWI heeft gehad op de systemen en processen gecombineerd met het tot nu toe zeer beperkte gebruik door de klant heeft geresulteerd in het wegzakken van het DKD op de agenda (interviews A2, B3, B4). Bij de gemeenten is het DKD in alle gevallen opgepakt maar is er wel verschil te zien in de steun van het management. Vooral in regio B werd dit (uiteindelijk) als belangrijk bestempeld (interviews B1 en B2). Een probleem is wel dat door de trage voortgang de prioriteit gedaald is in zowel regio A als B (interviews A1, B1 en B2). Tevens heeft een gebrek aan respons van ketenpartners bij de gemeenten in regio A en B tot dalende prioriteit in de eigen organisatie geleid (interviews A1 en B2).

Voldoende tijd en middelen voor ontwikkeling en verbetering samenwerking (–)

Voor alle organisaties geldt dat de samenwerking naast de gewone werkzaamheden komt en dat vooral op de werkvloer de beschikbare tijd voor samenwerking beperkt is. Vooral bij de gemeenten, waar het meeste moest gebeuren, is de werkdruk hoog en is het lastig om tijd en middelen vrij te maken voor de invoering van het DKD (interviews B2 en C1). Hiervoor is het wenselijk dat het management de noodzaak inziet en tijd en middelen vrij maakt om de invoering verder te voltooien zoals bij de twee gemeenten in regio B is gebeurd (interviews B1 en B2).

Bij één gemeente in regio B speelden er veel verschillende projecten tegelijk waardoor het overzicht verloren dreigde te gaan. Op dat moment is er gebruik gemaakt van externe adviseurs om de invoering alsnog tot een succesvol eind te brengen (interview B1).

Beloning en stimuleren van ketendenken (–)

De gemeenten hebben een vergoeding gekregen voor de invoering van het DKD. Deze vergoeding bestond uit een deel voor de technische invoering en een deel voor de zogenaamde adviseurregeling. Deze vergoeding is echter aan de gemeenten zelf verstrekt en heeft geen directe invloed op de samenwerking. De medewerkers worden zo ook niet gestimuleerd om de samenwerking te verbeteren.

De samenwerking en het DKD worden vanuit het ministerie en CP-ICT wel gestimuleerd maar er is geen financiële stimulans om de samenwerking te verbeteren. De verschillende organisaties hebben eigen middelen en eigen organisatiedoelen waar ze op afgerekend worden. Vooral tussen het UWV en CWI werken deze prestatie-indicatoren niet altijd goed samen en in sommige gevallen werken ze elkaar zelfs tegen (interview A2 en B4). Medewerkers zijn nog teveel gebonden aan de targets,

verantwoordelijkheden en middelen van de eigen organisatie om optimale dienstverlening in de keten mogelijk te maken (interview B3 en B4).

Wet- en regelgeving die de samenwerking stimuleert (+/-)

De invoering van het DKD is een direct gevolg van de wet eenmalige gegevensuitvraag die op 1 januari 2008 van kracht is geworden. In alle gevallen heeft deze deadline een rol gespeeld bij het invoeren van het DKD. Bij één gemeente in regio B, waar het project door ziekte van de oorspronkelijk projectleider tot stilstand was gekomen, was de naderende deadline de drijfveer om het alsnog op te pakken (interview B2).

Vooraf voor de gemeenten is het erg lastig dat er veel onduidelijkheid bestaat over de precieze invulling van de wet, in het bijzonder als het gaat om de vraag welke gegevens er precies uitgevraagd mogen worden (interview A1 en B2). Deze onduidelijkheid heeft er voor gezorgd dat het aanpassen van formulieren en processen in drie van de vier gevallen is uitgesteld tot het moment dat hier duidelijkheid over is (interviews A1, B1 en B2). Hierdoor raakt het DKD ook meer op de achtergrond en verliest het prioriteit.

Vergroten van de mogelijkheden van medewerkers doormiddel van de wijzigingen (+)

Eigenlijk overal geldt dat het DKD momenteel nog niet veel invloed heeft op de medewerkers en dat het daardoor nog niet leeft. Bij het UWV en CWI komt dit vooral omdat het gebruik van suwinet-inkijk er al was en omdat het DKD in de systemen is geïntegreerd zonder zichtbare wijzigingen (interviews A2, B3, B4 en C2). Daarnaast heeft het momenteel voor klanten nog geen grote gevolgen omdat er nog maar weinig gegevens ingevoerd zijn. Als er in een later stadium meer gegevens in het DKD voorhanden zijn en het bestaan en de mogelijkheden van het DKD ook bij de klant bekend is zal het vanzelf meer invloed krijgen op de manier van werken.

In regio C is echter te zien dat naast het DKD ook gewerkt wordt aan de invoering van het toonkamer principe. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een gezamenlijke intake met een medewerker van de sociale dienst, UWV en CWI. Hierdoor merken de medewerkers direct de voordelen van het DKD en het toonkamer principe en is de initiële weerstand tegen de nieuwe manier van werken snel afgenomen (interview C1)

Governancemechanismen (-)

Voor de invoering van het DKD zijn op landelijk niveau afspraken gemaakt tussen (vertegenwoordigers van) de ketenpartners. Gemeenten kunnen echter voor een groot deel zelf bepalen op welke wijze ze vorm geven aan deze afspraken. Om de gemeenten hierbij de ondersteunen is er een informatiewebsite in het leven geroepen en zijn er regiocoaches beschikbaar om gemeenten te ondersteunen bij de invoering.

Er heeft weinig tot geen controle op de invoering van het DKD plaats gevonden, Vanuit het CP-ICT was er wel ondersteuning in het geval een gemeente achterop liep. Tot op heden vindt er ook geen controle plaats op het naleven van de wet eenmalige gegevensuitvraag. Daarnaast valt op dat er geen inzicht is in het gebruik van het DKD door de klant (interview A1, A2, B1, B2, B3 en C2). Op

basis van het aantal reacties wordt er door alle geïnterviewden vanuit gegaan dat het gebruik laag is, er zijn echter geen cijfers beschikbaar om dit te ondersteunen.

Vrijwillige deelname aan samenwerking (0)

De invoering van het DKD is een direct gevolg van de invoering van de Wet eenmalige gegevensuitvraag Werk en Inkomen. Van vrijwilligheid is dus geen sprake. Zeker ook omdat er een subsidieregeling beschikbaar was voor gemeenten, die voor 1 januari 2008 gegevens aan het DKD aanleverden. Wel hebben vooral de gemeenten zelf invloed op hoe ze de samenwerking oppakken. Dit varieert van vrijwel geen contact met de ketenpartners (Regio A en B) tot nauwe samenwerking in het intakeproces en gezamenlijke huisvesting (Regio C). Niet elke gemeente heeft de samenwerking hoog op de agenda staan en hier valt dan ook nog het nodige te winnen. De geïnterviewde van het CWI in regio C (interview C2) merkt in dit verband op dat het DKD een goede ingang is gebleken om samenwerking op de agenda te krijgen en met de ketenpartners in gesprek te komen.

Niet bemoeien met interne aangelegenheden (+)

Bij het ontwerp van het DKD is men uitgegaan van de bestaande situatie. De invoering van het DKD heeft momenteel weinig tot geen gevolgen gehad voor interne processen en systemen. Bij het ontwerp van het DKD is hier ook bewust rekening mee gehouden. Aangezien het UWV en CWI al veel gebruik maken van suwinet-inkijk en de koppeling met het DKD centraal tot stand is gebracht is er op de werkvloer eigenlijk niet veel van te merken geweest, afgezien van de suwimail-box die gecontroleerd dient te worden (interview A2, B3 en C2).

Voor de gemeenten heeft de invoering meer werk betekend, maar dit was vooral om de technische aanlevering voor elkaar te krijgen. Om uiteindelijk optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van het DKD zullen ook de processen en formulieren aangepast moeten worden. Maar dit is bij de organisaties waar de geïnterviewde personen werken nog niet gebeurd. In regio C heeft de invoering grotere gevolgen gehad omdat deze samen met de invoering van het toonkamer principe werd uitgevoerd Dit leidde in eerste instantie tot weerstand bij de medewerkers, maar omdat door de vernieuwde werkwijzen de voordelen van het DKD sneller zichtbaar werden is deze ook weer verdwenen (interview C1).

De aanwezigheid van een duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke (-)

Er is geen duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke aan te wijzen in de keten. Het UWV en CWI geven aan dit bij andere onderwerpen vaak te zijn (interviews A2 en B3) maar voor de DKD bijeenkomsten in de regio was de gemeente (al dan niet met ondersteuning van het CP-ICT) altijd de initiatiefnemer. Dit komt vooral omdat de gemeente zelf de invoering van het DKD moest regelen en de verantwoordelijken van het UWV en CWI slechts vertegenwoordigers waren. In regio C valt te zien dat de contactpersoon van het CWI wel actief bij de invoeren van het DKD en andere procesvernieuwingen betrokken is en dit heeft dan ook een positief effect gehad op de samenwerking met de gemeente (interviews C1 en C2).

Het maken en nakomen van goede afspraken (–)

Op landelijk niveau zijn er afspraken gemaakt over de invoering van het DKD. Op regionaal en lokaal niveau konden er binnen de keten weinig afspraken gemaakt worden. De gemeenten konden wel de nodige keuzes maken, zoals de hoeveelheid aan te leveren gegevens en de wijze van aanlevering. Bij de ketenpartners UWV en CWI was dit allemaal al landelijk bepaald. Het resultaat hiervan is dat de gemeenten behoefte hebben aan meer overleg en afstemming in de regio. Ze vinden bij hun contactpersonen van de ketenpartners maar weinig gehoor aangezien deze mensen zelf geen invulling aan de afspraken kunnen geven.

Elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken (0)

De afspraken die gemaakt zijn worden goed nagekomen. Wel kwam er in een interview in regio A (interview A2) naar voren dat men elkaar niet erg hard aanspreekt wanneer dit niet het geval is. Dit heeft te maken met het feit dat ook de eigen organisatie wel eens fouten maakt en dat men de onderlinge relatie belangrijker vindt

Vertrouwen (–)

Vertrouwen is in veel gevallen binnen de keten nog een moeilijk punt. Er bestaan veel vooroordelen over elkaars organisatie die het moeilijk maken om de samenwerking tot stand te brengen of te verbeteren (interview B4). Vooral de beslissing van het UWV om de polisadministratie nog niet in het DKD op te nemen heeft bij de gemeenten voor de nodige onduidelijkheid gezorgd (interview A1, B1 en B2). Door de gebrekkige communicatie is niet altijd duidelijk waarom dit is weg gelaten en wanneer dit wel toegevoegd zal worden. Dit is erg jammer aangezien het een belangrijk onderdeel van het DKD is. Het maakt het DKD momenteel een stuk minder waardevol. De gemeenten kijken toch vooral naar het UWV als de reden van de prille fase waarin het DKD nu zit. Daarnaast is het een probleem dat de gegevens van het UWV die wel aanwezig zijn niet als betrouwbaar gezien kunnen worden (interview A1, B1 en B2). Door met elkaar de dialoog aan te gaan en samen te kijken hoe de dienstverlening aan de klant verbeterd kan worden kan de onderlinge relatie verbeterd worden en kan de negatieve beeldvorming die in het verleden is ontstaan weggewerkt worden.

5.2 Overige belangrijke punten die uit de interviews naar voren kwamen

Tijdens de interviews kwamen er ook een aantal factoren naar boven die niet uit de theorie naar voren zijn gekomen. Deze vijf factoren worden hieronder besproken:

Trage voortgang, waardoor enthousiasme en prioriteit afneemt (–)

Bij sommige gemeenten heeft het lage tempo waarin de resultaten van het DKD zichtbaar worden geleid tot een afname van enthousiasme en prioriteit (interview A1). Onder andere door het nog niet aanleveren van de polisadministratie en het langzaam verlopen van de eerste stappen van de implementatie zien de gemeenten de resultaten van hun arbeid nog niet terug. Hierdoor hebben verdere wijzigingen minder prioriteit gekregen en zijn deze uitgesteld. (interview A1 en B1)

Vertraging door onduidelijke wetgeving (-)

De reden dat het DKD tot stand is gebracht, is om te kunnen voldoen aan de Wet eenmalige gegevensuitvraag Werk en Inkomen. Deze wet is vanaf 1 januari 2008 van kracht geworden. Op het tijdstip van de interviews waren de bijlagen waaruit duidelijk moet worden welke preciese gegevens niet opnieuw uitgevraagd mogen worden nog niet goedgekeurd. In de aanloopfase zijn er ook al de nodige wijzigingen geweest. Door deze onduidelijkheid zijn er in ieder geval twee gemeenten die het aanpassen van de formulieren en processen hebben uitgesteld tot er duidelijkheid is (interviews A1 en B2). Opvallend is dat er ook geen duidelijkheid is over het moment waarop de bijlagen wel goedgekeurd gaan worden (interviews A1 en B2).

Ongelijkheid gesprekpartners, waardoor afspraken maken moeilijk is (-)

De opzet van het DKD is zodanig dat er op lokaal/regionaal niveau invulling gegeven kan worden aan de algemene afspraken die gemaakt zijn op landelijk niveau; het federatieve model zoals in figuur 8 is opgenomen. Twee van de ketenpartners zijn echter landelijke organisaties die het DKD landelijk hebben geïmplementeerd. Hierdoor hebben de gemeenten in de regio geen gesprekspartner die zelf ook afspraken kan maken. Dit maakt het voor gemeenten lastig en zorgt ook voor een daling van het enthousiasme (interviews A1, B1, B2). In regio C was de contactpersoon van het CWI echter wel zelf verantwoordelijk voor de invoering van het DKD in zijn regio. Dit maakte dan ook dat de afstemming met de gemeenten beter verliep (interviews C1 en C2)

Urgentie verhoogt prioriteit (+)

Bij één gemeente in regio B (interview B1) speelden er nog een aantal andere projecten waar rekening mee gehouden moest worden. Mede hierdoor heeft de invoering van het DKD prioriteit gekregen om ervoor te zorgen dat het DKD traject zo goed als afgerond was voor de start van een ander traject. Deze prioriteit heeft ertoe geleid dat deze gemeente de eerste gemeente was die real-time gegevens aanleverde aan het DKD.

Een combinatie van organisatorische en technische implementatie, waardoor het draagvlak vergroot wordt (+)

In regio C is de invoering van het DKD gekoppeld aan de invoering van het toonkamer principe (interview C1). Hierdoor is de technische implementatie van het DKD gekoppeld aan een organisatorisch verandertraject. Dit heeft tot gevolg gehad dat de medewerkers meer merken van de voordelen van het DKD. Hierdoor is het het bewustzijn van de invoering en de voordelen van het DKD ook groter. Daarnaast heeft het op deze manier meer draagvlak bij het management. In regio A wordt pas later gestart met het toonkamer principe en heeft het management al wel zijn steun uitgesproken voor deze invoering, terwijl ze zich met het DKD traject niet bemoeid hebben (interview A1).

5.3 Proces ontwikkeling casestudy in vergelijking met theorie

Als we het ontwerp- en implementatie proces zoals dat in de praktijk plaats heeft gevonden vergelijken met paragraaf 2.5.3 en figuur 12 kunnen we het volgende opmerken.:

Bij het ontwerpen van het DKD is duidelijk rekening gehouden met de *huidige situatie* (stap A in figuur 12) Het DKD is dan ook zo ontworpen dat de invoering zo weinig mogelijk invloed heeft op interne processen en systemen. Ook de volgende stappen, *het vaststellen van het ketenprobleem* en *het ontwerpen van de architectuur* zijn op landelijk niveau met (vertegenwoordigers van) de ketenpartners doorlopen.

De verschillen tussen de stappen van figuur 12 en de praktijk zitten vooral in de stappen D en E (*toetsen en prioriteiten stellen en inrichten governance*). Aangezien er meer dan 400 gemeenten in Nederland zijn had niet elke gemeente inbreng bij het bepalen van prioriteiten en het toetsen van de gewenste situatie. Het gevolg hiervan is dat niet elke gemeente dezelfde prioriteit aan het DKD traject toegekend heeft en ook niet elke gemeente tevreden is met de nieuwe manier van werken. Een andere reden voor de wisselende tevredenheid over het DKD kan liggen aan het gebrek aan een governance functie die er zorg voor draagt dat het DKD overal (op de zelfde manier) is geïmplementeerd en goed gebruikt wordt.

De volgende twee stappen, *implementeren wijzigingen* en *doorontwikkelen en stimulatie gebruik* zijn wel op een zelfde manier doorlopen. Al had bij de implementatie van de wijzigingen misschien meer aandacht besteed moeten worden aan het wijzigen van processen om zo het effect duidelijker te maken (interview C1). Ook de stimulatie van het gebruik had wat nadrukkelijker aanwezig mogen zijn (interview B4). De doorontwikkeling van het DKD is echter wel gepland en er worden steeds meer ketenpartners aangesloten.

5.4 De belangrijkste bevindingen van de validatie van het model

Op basis van de analyse van de factoren van paragraaf 2.6 doormiddel van het analyseren van de interviewverslagen kan er gekeken worden welke factoren een positieve invloed hebben gehad op het traject (paragraaf 5.4.1) en welke een negatieve invloed (paragraaf 5.4.2). De factoren waar een ster (*) achter is opgenomen zijn niet in het oorspronkelijke model opgenomen maar zijn uit de interviews naar voren gekomen. Daarnaast is er nog een aantal factoren waarvan geen of een kleine invloed is teruggevonden in de interviews.

5.4.1 Factoren die positief hebben bijgedragen

De volgende negen factoren hebben een positieve invloed gehad op het verloop van het DKD traject. De factoren staan gesorteerd op invloed, waarbij vooral de eerste vier cursief weergegeven factoren eruit springen.

- *Een combinatie van organisatorische en technische implementatie, waardoor het draagvlak vergroot wordt (*)*
- *Een goede balans tussen bottom up en topdown benadering*
- *Niet bemoeien met interne aangelegenheden*
- *Vergroten van de mogelijkheden van medewerkers doormiddel van de wijzigingen*
- Geleidelijke invoering basis voor de bedrijfsvoering
- Enterprise Architectuur en gezamenlijke doelen als kompas en communicatiemiddel
- Vasthouden aan basis voor de bedrijfsvoering
- Urgentie verhoogt prioriteit (*)
- Stapsgewijze ontwikkeling architectuur en ketendenken

5.4.2 Factoren die negatief hebben bijgedragen

De volgende elf factoren hebben een negatieve invloed gehad op het verloop van het DKD traject. De factoren staan gesorteerd op invloed, waarbij vooral de eerste zes cursief weergegeven factoren eruit springen.

- *Niet belonen en stimuleren van ketendenken*
- *Vertraging door onduidelijke wetgeving (*)*
- *De afwezigheid van een duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke*
- *Ongelijkheid gesprekpartners, waardoor afspraken maken moeilijk is (*)*
- *Trage voortgang, waardoor enthousiasme en prioriteit afneemt (*)*
- *Gebrek aan governancemechanismen*
- Gebrek aan vertrouwen
- Onvoldoende prioriteit aan de samenwerking
- Onvoldoende tijd en middelen voor ontwikkeling en verbetering samenwerking
- Gedwongen deelname aan samenwerking
- Geen noodzaak tot samenwerking

5.4.3 Factoren die weinig of geen invloed hebben gehad bij de invoering van het DKD

Van de volgende drie factoren werd in interviews weinig terug gevonden. Kanttekening die hierbij geplaatst moet worden is dat er voor de onduidelijkheid van de wetgeving een nieuwe faalfactor is opgenomen in paragraaf 5.4.2.

- Elkaar aanspreken op het niet nakomen van afspraken
- Het maken en nakomen van goede afspraken
- Wet- en regelgeving die de samenwerking stimuleert

5.4.4 Advies over het proces in combinatie met de succes- en faalfactoren

Op basis van de analyse van de effecten van de verschillende factoren en de analyse van het gevolgde proces kan er een proces opgesteld worden waar deze factoren in verwerkt zijn. E Bij deze stappen moet rekening gehouden worden met de volgende aandachtspunten:

- A. *Bepalen van de huidige situatie;* Het is belangrijk om de huidige situatie goed in kaart te brengen. Door deze bestaande situatie als uitgangspunt te nemen kunnen wijzigingen beperkt blijven en kunnen de kosten van een traject beperkt blijven.
- B. *Vaststellen van de samenwerkingsgebieden en de gezamenlijke ambitie;* De ketenpartners moeten gezamenlijk vaststellen wat het probleem is dat aangepakt dient te worden en wat de doelen van de samenwerking zijn. De ketenpartners moeten dit het liefst op lokaal niveau doen aangezien de samenwerking in de uitvoering plaats vindt en de wensen en eisen per regio kunnen verschillen. Wanneer dit niet mogelijk is, omdat er zoals bij het DKD landelijk opererende organisaties betrokken zijn, kan er voor gekozen worden om het vaststellen van het probleem en de doelstellingen af te ronden met een vertegenwoordiging van de ketenpartners (bijvoorbeeld een deel van de gemeenten). Het is hierbij wel aan te raden om in het ontwerp (stap C) voldoende ruimte over te laten om op lokaal niveau keuzes te maken (ook voor de landelijke organisaties).
- C. *Ontwerpen van de architectuur;* Bij het ontwerpen van de ketenarchitectuur is het wenselijk dat er zo weinig aanpassingen aan de interne systemen en processen van de ketenpartners noodzakelijk zijn. Wanneer een ketenarchitectuur op landelijk niveau opgesteld wordt is het belangrijk dat er richtlijnen opgesteld worden waar op lokaal niveau invulling aan kan worden gegeven. Op die manier kan de architectuur op lokaal niveau aangepast worden aan de lokale behoefte, waardoor de acceptatie zal verhogen en het effect ervan kan verbeteren.
- D. *Toetsen en prioriteiten stellen;* Niet alle resultaten kunnen in één keer behaald worden. Het is daarom vaak nodig om deze resultaten in een aantal stappen te behalen. Wanneer deze stappen echter te lang duren en de voordelen te lang onzichtbaar blijven zal echter het enthousiasme voor het project af kunnen nemen.
- E. *Inrichten van governance- en projectmanagementmechanismen;* Er dienen duidelijke regels opgesteld te worden om te garanderen dat onderdelen op tijd afgerond worden die het mogelijk maken om ketenpartners aan te spreken als die afspraken niet nakomen.
- F. *Implementeren van de wijzigingen;* Tijdens het implementeren van de wijzigingen is het belangrijk dat de lokale partijen gezamenlijk om tafel gaan zitten om invulling te geven aan de landelijk opgestelde richtlijnen. Hierbij kan dan gekozen worden voor een oplossing die voor de lokale situatie het best aansluit bij de behoeften. Hierbij dienen ook de landelijk opererende ketenpartners aanwezig te zijn, en ook zij moeten de mogelijkheid hebben om keuzes en afspraken te maken. Het is bij de implementatie belangrijk dat de gestelde deadlines gehaald worden en dat het tempo erin blijft. Wanneer ketenpartners afspraken niet nakomen blijkt het enthousiasme voor het initiatief af te nemen.
- G. *Doorontwikkeling en stimuleren gebruik;* Om gebruikers te stimuleren om gebruik te maken is het verstandig om een technische wijziging te combineren met een organisatorische wijziging

waardoor voordelen duidelijk worden. Ook is het nodig om de ketenpartners af te rekenen op de gezamenlijk gestelde doelen.

Een beknopte weergave van het stappenplan en de belangrijkste succes- en faalfactoren per stap is opgenomen in bijlage G.

6 Vergelijking met aanvullende bronnen

Om te onderzoeken of de resultaten van de validatie van het model ook door andere bronnen ondersteund worden zijn deze resultaten in dit hoofdstuk vergeleken met twee aanvullende bronnen uit het bredere onderzoek van Afos Consulting naar ketensamenwerking in de publieke sector waar dit onderzoek onderdeel van uitmaakt. De aanvullende bronnen zijn een digitale enquête onder professionals die in hun werk betrokken zijn bij ketensamenwerking en een zevental interviews die in de keten van werk en inkomen zijn afgenomen. Hierbij is ook de gegevensuitwisseling en de invoering van het DKD aan bod gekomen.

6.1 Aanvullende interviews

In totaal is er gebruik gemaakt van drie aanvullende interviews met professionals die op landelijk niveau bij de keten van werk en inkomen en/of de invoering van het DKD betrokken zijn. In deze interviews zijn een aantal aspecten te vinden die de bevindingen uit hoofdstuk 5 nogmaals bevestigen. In de tekst zal op dezelfde wijze verwezen worden naar de interviewverslagen zoals in hoofdstuk 5. De afkortingen worden uitgelegd in bijlage A en de interviewverslagen zijn opgenomen in bijlage F.

- Het belang om de keten *af te rekenen op het eindresultaat*, doormiddel van ketenprestatie indicatoren en het ontschotten van de middelen in de keten zodat er beter voldaan kan worden aan de wensen van de klant wordt in twee interviews onderstreept (interviews X1 en X2).
- Ook komt uit twee van de interviews duidelijk naar voren dat het een bewuste keuze was om *uit te gaan van de bestaande situatie* en dat dit bij heeft gedragen aan het succes van het DKD. (interviews X1 en X2).
- Het belang van de *lokale samenwerking* wordt in een interview genoemd. Het BKWI probeert deze lokale behoefte ook te ondersteunen. Beschreven wordt dat het essentieel is dat juist de mensen die direct met elkaar samen moeten werken op uitvoerend vlak elkaar weten te vinden. Dit is cruciaal voor het slagen van de samenwerking
- In één interview (interview X2) wordt het belang van *voldoende zichtbare voortgang* onderschreven. Quick-wins, kleine snel te behalen resultaten worden genoemd als middel om ook andere partners binnen de keten betrokken te krijgen bij initiatieven.
- Als het gaat om het DKD is duidelijk dat dit inhoudelijk en qua gebruik nog moet groeien (interview X1). Momenteel bevat het DKD niet nog niet voldoende gegevens. Er moeten nog meer ketenpartners aangesloten worden en de huidige ketenpartners moeten meer gegevens aan leveren aan het DKD
- Ook dient het gebruik van het DKD beter *geïntegreerd te worden in de processen* (interviews X1 en X2). Het DKD en het toonkamer principe zijn hierbij initiatieven die samen bij moeten dragen aan een klantgerichte geïntegreerde dienstverlening (interview X3).
- Naast het groeipad dat voor de inhoud van het DKD is opgesteld is er ook een groeipad om het *beheer* beter vorm te geven (interview X1)

- Uit een interview komt naar voren dat de *verantwoordelijkheid* voor een groot deel bij de uitvoerende (zelfstandige) organisaties ligt (interview X1). Wel wordt in een ander interview benadrukt dat het belangrijk is dat er één partij verantwoordelijk is voor initiatieven binnen de keten. Het moet hierbij niet gaan om macht, maar om de mogelijkheid om door te kunnen zetten en *urgentie* in de keten te creëren.
- Ook komt uit een van de interviews naar voren dat initiatieven binnen de keten in het verleden vaak niet van de grond kwamen door de onderlinge verhoudingen, relaties en vertrouwen.

6.2 Digitale enquête

Naast de interviews die in paragraaf 6.2 besproken zijn is er in het kader van het onderzoek van Atos Consulting naar ketensamenwerking ook een digitale enquête afgenomen onder professionals die werken binnen ketensamenwerking in de publieke sector. De vragen van de enquête zijn terug te vinden in bijlage D. Onder de respondenten van dit onderzoek bevonden zich ook 24 respondenten uit de keten van werk en inkomen. In de resultaten van deze enquête is gezocht naar aanvullend bewijs voor de bevindingen van het vorige hoofdstuk.

Uit de resultaten van de enquête kunnen de volgende conclusies getrokken worden die aansluiten bij de bevindingen uit hoofdstuk 5:

- Lokaal gemaakte afspraken worden beter nagekomen. Dit sluit goed aan bij de bevinding dat een goede balans tussen een bottom-up en topdown aanpak de acceptatie van een wijziging verhoogt.
- Zoals ook al bleek uit de interviews in hoofdstuk 5 is er duidelijk geen eindverantwoordelijke in de keten van werk en inkomen.
- Er wordt nog weinig op eindresultaat gestuurd, terwijl uit de interviews van hoofdstuk 5 bleek dat dit nodig zou zijn om de ontschotting van de keten tegen te gaan.
- Ondernemerschap in de keten wordt minimaal beloond en er is weinig aandacht voor innovatie in de keten.
- Er zijn te weinig middelen beschikbaar om te experimenteren en te leren binnen de keten. Nieuwe initiatieven zoals het DKD komen daardoor vaak in de verdrukking, dit bleek ook al uit de interviews.
- Er is behoefte aan meer middelen om informatiebeleid af te dwingen, dit sluit goed aan bij de inrichting van een governancefunctie.

6.3 Conclusies op basis van de vergelijking met aanvullende bronnen

Op basis van de aanvullende bronnen zijn er geen tegenstrijdigheden gevonden in vergelijking met de bevindingen uit hoofdstuk 5. Wel zijn er een aantal factoren en bevindingen waarvan het belang nog eens extra bevestigd is.

Het is belangrijk dat de samenwerkende organisaties gezamenlijk afgerekend worden op het resultaat van de keten in plaats van op hun individuele prestaties. Op die manier worden ketenpartners optimaal gestimuleerd om de samenwerking te doen slagen en zullen ze ook meer middelen beschikbaar stellen voor de samenwerking.

De bestaande situatie heeft bij het ontwerp van het DKD als uitgangspunt gediend. Hierdoor kon het DKD met relatief beperkte middelen ingevoerd worden.

Afspraken die op lokaal niveau gemaakt worden, worden beter nagekomen. Wanneer afspraken gemaakt worden met directe ketenpartners zullen de afspraken beter passen bij de lokale situatie en daardoor sneller worden geaccepteerd. Zogenaamde quick-wins kunnen er voor zorgen dat het enthousiasme voor een traject behouden blijft. Door snel zichtbare resultaten te boeken blijven organisaties gemotiveerd om verder te gaan.

Nieuwe technische implementaties moeten ook in de processen geïntegreerd worden om deze zichtbaar te maken voor de organisatie. Gebeurt dit niet dan ontstaat al snel het beeld dat het werk voor niets is geweest.

Er moeten duidelijk afspraken gemaakt worden over de verantwoordelijkheid en het beheer. Bij het DKD zijn deze twee aspecten vooralsnog nog onderbelicht gebleven. Het gevolg hiervan is dat in sommige gevallen de verdere ontwikkeling stil kwam te staan.

7 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk vormt de afronding van deze scriptie. In paragraaf 7.1 zullen de conclusies naar aanleiding van het onderzoek besproken worden. In paragraaf 7.2 worden enkele aanbevelingen aan ketenorganisaties en Atos Consulting gedaan. In paragraaf 7.3. en 7.4 worden de beperkingen van dit onderzoek en de mogelijkheden tot aanvullend onderzoek besproken.

7.1 Conclusies

Tijdens dit onderzoek is onderzocht welke succes- en faaltoren er van invloed waren op de implementatie van het Digitaal Klantdossier (DKD) in de keten van werk en inkomen. Het doel van dit onderzoek is als volgt:

Een stappenplan met op succes- en faalfactoren gebaseerde aandachtspunten voor het formuleren van een gemeenschappelijke ketenarchitectuur binnen ketensamenwerking in de publieke sector.

Om deze doelstelling te bereiken is er eerst een literatuurstudie uitgevoerd met als resultaat een lijst met factoren die het succes en falen van een ketenarchitectuurtraject kunnen beïnvloeden. Daarnaast is op basis van methodes op het gebied van Enterprise Architecture (Ross et al., 2006) en keteninformatisering (Grijpink, 2006) een stappenplan opgesteld hoe een ketenarchitectuur geformuleerd kan worden. Vervolgens zijn de effecten van deze factoren en de te nemen stappen onderzocht in de praktijk: de invoering van het DKD in de keten van werk en inkomen. Hiervoor zijn interviews afgenomen bij het CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten in drie verschillende regio's. Op basis van de analyse van deze interviews is vervolgens onderzocht welke factoren een positieve, negatieve of neutrale invloed hadden op het traject. Daarnaast zijn er enkele factoren aan het licht gekomen die niet uit de theorie naar voren kwamen.

Het stappenplan dat doorlopen kan worden om tot een succesvolle ketenarchitectuur te komen bevat de volgende stappen:

- H. Bepalen van de huidige situatie;
- I. Vaststellen van de samenwerkingsgebieden en de gezamenlijke ambitie;
- J. Ontwerpen van de architectuur;
- K. Toetsen en prioriteiten stellen;
- L. Inrichten van governance- en projectmanagementmechanismen;
- M. Implementeren wijzigingen;
- N. Doorontwikkeling en stimuleren van het gebruik.

Het lineair doorlopen van deze stappen zal slechts in het ideale geval gebeuren. In de praktijk zullen deze stappen op verschillende momenten herhaald moeten worden. Het belangrijkste van dit stappenplan is dat het de activiteiten identificeert die ondernomen moeten worden.

Op basis van het theoretisch kader is een lijst opgesteld met 18 succes- en –faalfactoren waarvan het effect in de praktijk is onderzocht. Van deze 18 factoren werden van drie factoren geen invloed

waargenomen op de onderzochte praktijksituatie. Wel zijn er vijf factoren aan het licht gekomen die niet uit de theorie naar voren kwamen, maar wel van invloed bleken op het DKD traject. Negen factoren bleken een positieve invloed te hebben gehad en elf een negatieve invloed. In onderstaande opsomming van de belangrijkste succes- en faalfactoren zullen de stappen van het stappenplan, waarop deze succes- en faalfactoren betrekking hebben, genoemd worden. De factoren die tussen sterren (**) staan zijn niet uit de literatuur afgeleid maar zijn tijdens het onderzoek aan het licht gekomen.

De belangrijkste vier succesfactoren en de stappen uit het stappenplan waarop ze betrekking zijn:

- ** Een combinatie van organisatorische en technische implementatie, waardoor het draagvlak vergroot wordt ** (stap E en F);
- Een goede balans tussen bottom-up en topdown benadering (stap B en C);
- Niet bemoeien met interne aangelegenheden (stap C en F);
- Vergroten van de mogelijkheden van medewerkers doormiddel van de wijzigingen (stap F en G);

De belangrijkste zes faalfactoren en de stappen uit het stappenplan waarop ze betrekking zijn:

- Niet belonen en stimuleren van ketendenken (stap E, F en G);
- ** Vertraging door onduidelijke wetgeving ** (stap E, F en G);
- De afwezigheid van een duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke (stap B en E);
- ** Ongelijkheid gesprekpartners, waardoor afspraken maken moeilijk is ** (stap B, C en F);
- ** Trage voortgang, waardoor enthousiasme en prioriteit afneemt ** (stap D, F en G);
- Gebrek aan governancemechanismen (stap E).

In bijlage G is een beknopte weergave van dit stappenplan met een korte uitleg en de belangrijkste succes- en faalfactoren per stap opgenomen.

7.2 Aanbevelingen

Atos Consulting heeft in 2008 onderzoek gedaan naar ketensamenwerking in de publieke sector om meer inzicht te krijgen in deze vorm van samenwerking. Dit onderzoek maakte deel uit van het grotere onderzoek van Atos Consulting. Op basis van dit onderzoek zijn er enkele aanbevelingen te geven die Atos Consulting, in de rol van adviespartner van publieke organisaties, kan gebruiken in de dienstverlening naar haar klanten in de publieke sector toe:

- *Zorg voor een duidelijk gezamenlijk doel, stel de klant centraal:* Bij de afspraken die in de keten gemaakt worden moet het belang van de gezamenlijke klant duidelijk naar voren komen en leidend zijn. Wanneer dit niet gebeurt kunnen er eerder conflicterende belangen ontstaan omdat ketenpartners eigen doelen binnen de samenwerking hebben.
- *Reken de keten af op de gezamenlijke prestatie van de keten:* Het is belangrijk dat men naast de gedeelde doelen ook afgerekend wordt op de gezamenlijke prestatie. Momenteel zijn er vaak prestatie-indicatoren van de verschillende ketenpartners die elkaar tegenwerken. Om de keten

optimaal te laten functioneren zou de keten afgerekend moeten worden op het presteren van de keten als geheel. Deze keten prestatie-indicatoren kunnen dan weer doorvertaald worden naar doelstellingen voor de verschillende ketenpartners.

- *Maak lokaal afspraken:* De daadwerkelijk uitvoering van het beleid vindt plaats op lokaal niveau. Het is dan ook essentieel dat de ketenpartners elkaar op dit niveau weten te vinden en gezamenlijk de samenwerking vorm geven en de klant benaderen. Voor landelijke organisaties betekent dit dat er op lokaal niveau meer nodig is dan een vertegenwoordiger op een overleg. Er zullen op lokaal niveau ook daadwerkelijk afspraken gemaakt moeten worden met de ketenpartners en deze moeten ook van invloed kunnen zijn op de inrichting van de lokale samenwerking.
- *Focus niet alleen op de techniek, maar ook op procesverandering om de verandering in de organisatie te verankeren:* Om draagvlak te creëren bij de gehele organisatie en om ervoor te zorgen dat er voldoende resultaat zichtbaar is, is het belangrijk dat er niet alleen naar de techniek gekeken wordt, maar dat ook andere werknemers binnen de organisatie bij de wijzigingen betrokken worden.
- *Praat met gelijkgestemden:* Om optimaal overleg in de keten tot stand te brengen is het belangrijk dat er mensen tegenover elkaar zitten die beiden afspraken kunnen maken en hier invulling aan kunnen en mogen geven. Dus werknemers van een lokaal opererende organisatie dienen niet slechts met een vertegenwoordiger van een landelijke organisatie te maken te krijgen die zelf niets kan bepalen of afspreken. Dit voorkomt frustratie bij de ketenpartners.
- *Voer de wijzigingen stapsgewijze in, maar behoud wel tempo:* Het is belangrijk dat de invoering van een wijziging geleidelijk gebeurt. Zeker wanneer de wijziging grote gevolgen heeft voor (één van) de ketenpartners. Het is hierbij wel essentieel dat er bij de ketenpartners geen beeld ontstaat dat het project stil ligt, waardoor de aandacht afneemt. Zogenaamde quick-wins kunnen een bijdrage leveren aan het bereiken van dit doel.
- *Bemoed je niet met interne aangelegenheden:* Eén van de redenen waardoor het DKD, in tegenstelling tot soortgelijke initiatieven in andere sectoren, wel van de grond is gekomen is dat men uit is gegaan van de bestaande situatie. Er is een schaalbare oplossing gekozen die aansluit bij de huidige systemen van de ketenpartners en waar in de toekomst nieuwe partners bij aangesloten kunnen worden.
- *Richt governance in:* In de onderzochte case was er in het huidige stadium nog geen goed governance model ingericht. Daardoor was er geen mogelijkheid om deelname af te dwingen. Binnen samenwerking is het belangrijk dat er op toegezien wordt dat het project uitgevoerd wordt en nieuwe ontwikkelingen ook in lijn zijn met de eerder gemaakte plannen.

7.3 Beperkingen van dit onderzoek

De resultaten van dit onderzoek zijn niet zonder meer te vertalen naar elke andere situatie. Er is een aantal belangrijke beperkingen aan de bruikbaarheid hiervan te noemen:

- De belangrijkste beperking van het onderzoek is dat alleen naar de invoering van het DKD in de keten van werk en inkomen is gekeken. De resultaten gelden dus alleen voor de keten van werk

en inkomen en de invoering van het DKD. Hierdoor kunnen de resultaten niet met zekerheid generaliseerbaar naar alle ketens of de gehele publieke sector. De factoren die op basis van het theoretisch kader zijn opgesteld zijn echter reeds eerder op hun geldigheid onderzocht. Het feit dat deze resultaten ook in dit onderzoek bevestigd werden maakt het aannemelijk dat deze resultaten ook in andere situaties geldig zijn. Bij het laatste punt van paragraaf 7.4 zal besproken worden op welke wijze de generaliseerbaarheid van de resultaten verder onderzocht dient te worden.

- Aangezien de nieuwe factoren niet uit de theorie naar voren zijn gekomen maar uit de specifieke onderzochte praktijksituatie is niet met zekerheid te zeggen in hoeverre deze factoren ook in andere situaties en trajecten van belang zijn. Ook het onderzoek wat hiervoor nodig is zal in paragraaf 7.4 besproken worden.
- De interviews zijn afgenomen met betrokken personen op regionaal niveau, er is dus niet gekeken naar de landelijke ontwikkeling en ervaringen met betrekking tot het DKD.

7.4 Mogelijkheden voor aanvullend onderzoek

Op basis van dit onderzoek en de hiervoor besproken beperkingen is een aantal richtingen naar voren gekomen die nader onderzocht kan worden:

- Als eerste kan er onderzocht worden welke mogelijkheden er zijn om door middel van kleine tussenresultaten (quick-wins) zichtbare voortgang te blijven boeken binnen soortgelijke projecten en wat het effect hiervan is op de motivatie van de betrokkenen.
- Een ander interessant onderzoek kan zich richten op de manier waarop de samenwerking tussen landelijke organisaties en lokaal opererende ketenpartners vormgegeven kan worden en wel op een dusdanige wijze dat iedereen naar tevredenheid invloed uit kan oefenen op deze vorm van samenwerking.
- Natuurlijk is het ook interessant om te onderzoeken of de resultaten van dit onderzoek ook in een andere keten of in de gehele publieke sector blijken te kloppen. Op basis van dit onderzoek en het grotere onderzoek naar ketensamenwerking in de publieke sector vermoeden wij dat vooral het lokaal maken van afspraken, het afrekenen van de keten op de gezamenlijke prestaties en de noodzaak van een duidelijk gezamenlijk doel goed generaliseerbaar zijn naar andere sectoren. Het is interessant om dit nader te onderzoeken.

8 Literatuurlijst

- Abcouwer, T., Gels, H., & Truijens, J. (2006). *Informatiemanagement en informatiebeleid*. Den Haag: Academic Service
- Achten, B., Besseling, J., & Fermin, B. (2002). *Inzicht in ketenspecifieke succes en faalfactoren, toegepast op de reïntegratieketen voor (on)slagwerklozen*. TNO-rapport, Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO / TNO Arbeid.
- Atos Consulting (z.d.), Verkregen op 21 januari, 2008, van http://www.nl.atosconsulting.com/nl-nl/atos_consulting/bedrijfsprofiel/Bedrijfsprofiel.htm.
- Bekkers, V. (2006). Flexibility of Information Architecture in e-Government Chains. *Lecture Notes in Computer Science*. (4084), 243-255.
- BKWI. (2006). *Keten architectuur: Suwiketenarchitectuur, de essentie*. Amsterdam: Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen.
- CWI. (z.d.), Verkregen op 21 juli, 2008 van https://www.werk.nl/portal/page/portal/werk_nl/cwicijfers/meerweten/overcwi/cwiinhetkort
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS*, 19, 9-30.
- Department of Commerce (2007). *Enterprise Architecture Capability Maturity Model*. USA Government. Verkregen op 25 Februari 2008 van http://ocio.os.doc.gov/ITPolicyandPrograms/Enterprise_Architecture/PROD01_004935
- Keller, W., Groen, U. & van Lunteren, J.,(2005), *De burger bedient*, Onderzoeksrapport, Expertcommissie informatievoorziening en elektronische dienstverlening SUWI
- Federal Enterprise Architecture Program (2007). *FEA Practice Guidance : Value to the mission*. Management Office, OMB
- Fonstad, N.O. & Robertson, D. (2006). Transforming a Company, Project by Project: The IT Engagement Model, *MIS Quarterly Executive*, 5, no.1.
- Grijpink, J. (2006). *Keteninformatisering in kort bestek theorie en praktijk van grootschalige informatie uitwisseling*. Den Haag: Lemma.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM SYSTEMS JOURNAL*. 32 (1), 4.
- Kenniscentrum e-overheid (2007). *NORA 2.0, samenhang en samenwerking binnen de elektronische overheid*. Kenniscentrum e-overheid
- Kennisnet - Standaarden en architectuur (z.d.), Verkregen op 26 November, 2007, van <http://standaarden.kennisnet.nl/architectuur/watis>.
- Lankhorst, M. M. (2005). *Enterprise architecture at work: Modelling, communication and analysis*, Berlin: Springer.

- Leganza, G. (2003). *Project Governance and Enterprise Architecture go Hand in Hand* Forrester Research, inc. verkregen op 25 februari 2008 van http://www.mega.com/en/company/industry_perspective/pdf/giga_governance.pdf.
- Maes, R. (1999). *A generic framework for information management*. PrimaVera working paper, 99-03. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Department of Accountancy & Information Management.
- NASCIO (2003), NASCIO Enterprise Architecture Maturity Model, Verkregen op 2 april, 2008, van <http://www.nascio.org/publications/documents/nascio-eamm.pdf>
- Nelson, L., & Burns, F. L. (1984). High performance programming: A framework for transforming organizations. In J. Adams (Ed.), *Transforming Work* (pp. 226-242). Alexandria, VA: Miles River Press.
- Ross, J. W. (2003). *Creating a strategic IT architecture competency learning in stages*. CISR WP, no. 335. Cambridge, Mass: Center for Information Research Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. (2006). *Enterprise architecture as strategy creating a foundation for business execution*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Sessions, R.(2007). *A Comparison of the Top Four Enterprise-Architecture Methodologies*. MSDN Architecture Center
- The Institute of Electrical and Electronics Engineers (2000). *IEEE Standard 1471-2000: IEEE recommended practice for architecture description of software-intensive systems*.
- The Open Group (2007). *The Open Group Architectural Framework 8.1.1*. Verkregen op 3 december 2007 van <http://www.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/>
- Toet, R. (2007). *Een referentiearchitectuur voor de waterschappen : de realisatie en de invloed van een integraal model*, Proefschrift, Universiteit van Amsterdam / Faculteit Economie en Bedrijfskunde.
- U.S General Accounting Office (2003). *Information technology a framework for assessing and improving enterprise architecture management*. [Washington, D.C.]: U.S. General Accounting Office. <http://purl.access.gpo.gov/GPO/LPS36501>.
- UWV. (z.d.), Verkregen op 7 september 2008 van http://www.uwv.nl/overuwv/over-UWV/aandachtsgebieden_uwv/index.aspx
- van der Zee, H., de Jonge W., Kroon, T., & Solkema. M. (2007). *IT Governance in the extended enterprise*. white paper Atos Consulting Trends Institute, Utrecht.
- van der Zee, H., Laagland, P. & Hafkenscheid, B. (2000). *Architectuur als managementinstrument, Beheersing en besturing van complexiteit in het netwerktydperk*. Den haag: Ten Hagen & Stam uitgevers.
- van Dijk, T. (2007). *Kink in de Keten; Inventarisatie van de bevorderende en belemmerende factoren bij samenwerking tussen landelijke overheidsorganisaties op het gebied van ICT*. Enschede: Universiteit Twente.

Van Dulleman, J., Vermeulen, E., Morssink, P.J., Lendvai, N. & van der Zee, H. (2008). *Enterprise Architecture, een managementinstrument voor business transformatie*. white paper Atos Consulting Trends Institute, Utrecht.

Zachman, J.A. (1987). A Framework for Information Systems Architecture. *ISIA Systems Journal*, 26(3), 276-292.

Bijlage A - Lijst met afgenomen interviews per regio

Interviews gebruikt voor de validatie van het model (Hoofdstuk 5)

Regio A

- A1 - Staffunctionaris Bedrijfsvoering, Sociale Zaken Gemeente in regio A
- A2 - Teamcoördinator CWI in regio A
- A3 - Teammanager WW, UWV in regio A

Regio B

- B1 - Coördinator Uitkeringsadministratie, Sociale Zaken Gemeente in regio B
- B2 - Medewerker Verantwoording en Kwaliteit, Sociale Zaken Gemeente in regio B
- B3 - Teamcoördinator CWI in regio B
- B4 - Accountmanager Keten Werk & Inkomen, UWV in regio B

Regio C

- C1 - Manager Team Administratie, Sociale Dienst Gemeente in regio C
- C2 - Adviseur Proces en Kwaliteitsmanagement, CWI in regio C

Aanvullende interviewverslagen gebruikt voor het vergelijk aanvullende bronnen (Hoofdstuk 6)

- X1 - Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid
- X2 - Medewerker BKWI
- X2 - Programmamanager DKD
- X3 - directeur samenwerkingorganisatie tussen gemeenten, Stuurgroep DKD

Bijlage B - Interviewvragen

Beginnen met korte toelichting van doelstellingen en context van het onderzoek en het doel van het interview

- Algemeen:
 - Naam, Functie, Organisatie
 - Rol binnen DKD project

- Wat houdt de samenwerking precies in?
- Hoe is de samenwerking tot stand gekomen?
(noodzakelijk, vrijwillig, rol wet- en regelgeving, bottom-up/topdown)
- Is de samenwerking in stappen tot stand gekomen en welke stappen zijn er nog te nemen?
(einddoel, verschillen tussen organisaties)
- Hoe belangrijk is de samenwerking voor uw organisatie en de ketenpartners?
(voldoende prioriteit)
- Hoe is de taakverdeling binnen de keten, is er bijvoorbeeld een duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke?
(eindverantwoordelijke, initiatiefnemer, zelfde doelen)
- Wordt het samenwerken gestimuleerd, of wordt er vooral op individuele prestaties beoordeeld en beloond?
- Zijn er wel eens problemen in de samenwerking, of worden alle afspraken nageleefd?
(aanspreken op niet nakomen, governance methoden)
- Is uw organisatie tevreden over de samenwerking?
(onderlinge relatie)
- Heeft de invoering gevolgen gehad voor de interne processen en systemen en zijn medewerkers getraind om hiermee om te gaan?
- Welk type medewerkers waren er betrokken bij het traject en waren zij in staat om de plannen over te dragen aan de rest van de organisatie?
(mandaat, IT personeel)
- Welke rol hebben internationale standaarden en referentiearchitecturen zoals de NORA en de SUWI-ketenarchitectuur gespeeld?
- Hoeveel tijd en ruimte is er beschikbaar voor vernieuwing en ontwikkeling binnen de keten?
- Zijn de doelstellingen waarom de samenwerking tot stand is gekomen al gerealiseerd?
- Waar zitten nog verbeterpunten in uw ogen?

Bijlage C - Interviewverslagen casestudy

A1 - Staffunctionaris Bedrijfsvoering, Sociale Zaken Gemeente in regio A, 15 April 2008

DKD is momenteel geen hoofditem en actueel onderwerp meer.

Wat was uw rol binnen het DKD project?

Ik ben projectleider DKD voor de Sociale Zaken in onze gemeente, in die rol heb ik ook deelgenomen aan de gemeentelijke werkgroepen van CP-ICT, voor de implementatie van het DKD. Deze werkgroep kwam één keer in de twee weken bij elkaar om met name documenten te verzamelen die nodig waren voor kennis website van het DKD traject.

Hoe kijkt de sociale dienst van uw gemeente aan tegen de samenwerking en het DKD traject in het bijzonder?

Er is een evaluatie geweest met de projectgroep, met daarin de gebruikers (case managers), beleidsmedewerkers en teamleiders. We zijn ongeveer anderhalf jaar bezig geweest met het DKD en we vinden het één grote teleurstelling als we kijken naar wat het nu daadwerkelijk is. De planning was dat we vanaf 1 mei 2007 allemaal moesten aanleveren en eind 2007 daadwerkelijk gebruik gingen maken van DKD, uiteindelijk zijn we het hele jaar bezig geweest met wachten op technische zaken. Het leuke en het waardevolle van het DKD zien ze op dit moment nog steeds niet. Dat zou het wel moeten zijn.

De verwachting was dat we nu volgens de eenmalige gegevensuitvraag konden werken, maar een aantal benodigde gegevens (zoals bijvoorbeeld de polisadministratie van het UWV) zitten er nog niet in, of je kan er nog niet vanuit gaan dat die gegevens betrouwbaar zijn, hierdoor moet je ze dus nog uitvragen. Het wordt pas echt goed bruikbaar als we het in het systeem kunnen gebruiken (inlezen, raadplegen en in rapportages kunnen gebruiken). Binnen GWS kan dit waarschijnlijk met een nieuwe versie die pas halverwege mei komt en dan is het nog maar de vraag wat er dan precies in zit en wat daarvan te gebruiken is.

Het enige wat wij op dit moment doen qua eenmalige gegevensuitvraag is dat klantmanagers/casemanagers verzocht zijn elk proces te beginnen met Suwinet-Inkijk. Eerst kijken welke gegevens er nu aanwezig zijn, vervolgens aan klant vragen de rest aan te vullen, daar is strak op ingezet, zodat we dat in ieder geval allemaal weten. Daarnaast zouden alle formulieren aangepast kunnen worden, om alle vragen te schrappen die er te schrappen zijn, maar dit is uitgesteld tot na de zomervakantie. Hierdoor is DKD momenteel geen actueel onderwerp, eerst nieuwe versie GWS afwachten, zodat we het daadwerkelijk in hun systeem kunnen gebruiken.

Daarnaast loopt er een traject om een proces en kennis ondersteuningsinstrument te gebruiken, waarbij het proces zo wordt ingericht dat wanneer je een document, formulier of wanneer je iets moet registreren in het systeem, dat je hier automatisch naar toe geleid wordt. Rapportages worden dan automatisch gevuld met gegevens uit GWS. Bij het opnieuw inrichten van de processen kan mooi meegenomen worden dat bij de start van het proces alleen die gegevens uitgevraagd worden

die je nodig hebt. Eerst Suwinet-Inkijk raadplegen en vervolgens de formulieren vullen met de reeds beschikbare gegevens. We laten het dus in lopende zaken meegaan.

De oorspronkelijke planning was in een aantal fasen ingedeeld. In welke fase zitten jullie nu?

Eigenlijk zou nu de doorontwikkeling fase begonnen moeten zijn. Per 1 mei 2007 moest iedereen gegevens aanleveren, per januari 2008 het DKD gebruiken en voldoen aan de wet eenmalige gegevens. Dit jaar de doorontwikkeling van het DKD, meer bronnen toevoegen en daardoor minder steeds uitvragen aan de klant. Meer bronnen toevoegen gebeurt ook wel, maar wat het lastig maakt is dat we niet weten wat wettelijk verplicht is.

De wet eenmalige gegevensuitvraag is op 1 januari 2008 ingegaan, daar is een groeipad bij aangegeven, welke gegevens nog uitgevraagd moeten worden en welke niet, maar dit moet nog vastgelegd worden in een regeling, maar hier horen we tot op heden niets van. Er is behoefte aan duidelijkheid om welke gegevens het nou gaat. Er is altijd wel gezegd om het zo breed en zo goed mogelijk te doen en dit proberen we ook wel, maar we willen dit wel binnen een bepaald kader kunnen doen.

Het is niet bekend welke gegevens dit dan zijn, bijvoorbeeld wel bekend is dat basisregistraties (GBA) de eerste gegevens zijn die niet meer dubbel uitgevraagd mogen worden, daar kan je wat mee. Nu is er bijvoorbeeld nog een wijzigingsformulier waarop klanten aan moeten geven dat er iets gewijzigd is in de gezinssituatie of een verhuizing. Als GBA verplicht is en er is al een koppeling, mag dit niet meer uitgevraagd worden. Dit is een lijn die duidelijk is. Dit levert verder niet veel winst op voor de Sociale Dienst.

Er worden nu wel een paar stukjes uit het DKD gepakt, maar het geeft niet de voldoening die het zou moeten geven. We werken nog niet volledig volgens de wet eenmalige uitvraag en het DKD wordt nog niet optimaal ingezet. Het project is nog niet afgerond en technische zaken zijn nog niet afgerond. De wetgeving was wel aanzet tot het tot stand brengen van de samenwerking, maar gebrek aan invulling hiervan maakt het nu moeilijk.

De prioriteit ligt momenteel niet hoog, vorig jaar was er wel een projectgroep die regelmatig bij elkaar kwam. Dit focuste zich vooral op technische zaken, wat moet gedaan worden om Suwinet-mail te realiseren, wanneer krijgen we bericht dat we kunnen testen. Pas in november 2008 is eerste aanlevering gedaan. Door tegenvallende voortgang is prioriteit gedaald.

Bij ketenpartners is waarschijnlijk hetzelfde beeld, één keer (november 2007) is een regio bijeenkomst met CWI/UWV en gemeenten in de regio geweest. Hier zijn afspraken gemaakt over welke gegevens er teruggemeld worden, op welke gegevens correctierecht moest komen en dergelijke afspraken. Volgende afspraak is 17 april. Dus 4 á 5 maanden ertussen, voor de rest is er niet meer afstemming geweest.

Is er wel een duidelijke taakverdeling, qua opdracht en wie waf aan moet leveren?

Het landelijke gedeelte, over wie welke gegevens aan moet leveren en dat dit door webservices zou moeten gebeuren om actueel te zijn is wel duidelijk. Wat minder duidelijk is is dat het UWV nog niet via webservices aan kan leveren. Niet bekend is wanneer ze dit wel gaan doen. Hierdoor ontstaat onzekerheid over de kwaliteit van de gegevens in Suwinet. De afspraken kunnen veel concreter dan dat het nu is.

De opdracht om het te implementeren is bij het CWI neergelegd, maar gezamenlijk opgepakt door CWI, UWV en gemeenten. In die zin dat er een DKD kwam, zowel aan de kant van de klant als aan de kant van de medewerkers. En qua afstemming wie welke gegevens aan zou leveren, dit is op landelijk niveau in drie gespreken opgepakt.

Regionaal is iedereen voor eigen deel verantwoordelijk. Elke organisatie heeft wel eigen verantwoordelijke binnen die organisatie, maar er is geen partij die initiatief neemt.

Op welke manier is er financiering beschikbaar gesteld?

Voor 1 januari 2008 moest er aangeleverd worden om in aanmerking te komen voor een vergoeding, waarbij eventueel uitstel mogelijk was tot 21 februari in verband met technische problemen. Dit was gesplitst in een vergoeding voor de applicatie en voor adviseurs regeling (zowel intern als extern).

Alle organisaties hebben een potje geld gekregen om DKD functionaliteit aan te schaffen en voor een deel ter ondersteuning van het project. Voor de rest moet het van de eigen begroting komen. Verder is geen blijvende financiering.

Worden de gemaakte afspraken goed nagekomen?

Er worden eigenlijk weinig afspraken gemaakt, de standaard ketenafspraken zijn gemaakt (contactpersonen, telefoonnummer, welke gegevens aanleveren, frequentie, snelheid van oplossen problemen). Dit waren standaard af te spraken zaken en zo is het ook gedaan.

We hebben er geen zicht op of de gemaakte afspraken ook nagekomen worden, we hebben nog geen correctieverzoeken of terugmelding gehad. Hier is geen zicht op of op gehouden.

Ik begrijp dat het traject tot nu toe teleurstellend is?

Het is groots opgepakt, zowel landelijk als in de gemeente. Maar het effect zoals dat nu is is teleurstellend, misschien dat het gewenste effect op termijn wel te halen is. Maar het is nu nog niet zo als het zou moeten zijn.

Hoe is de bijdrage van de ketenpartners?

De aandacht in de regio is teleurstellend, verwacht was dat het bij UWV en CWI meer aandacht had gekregen.

Medewerkers hebben wel de instructie gehad om Suwinet te gebruiken, zijn er verder nog aanpassingen aan de processen gedaan?

Medewerkers hebben de instructies gekregen om Suwinet-Inkijk te gebruiken aan het begin van ieder proces en hier wordt ook op toegekeken door kwaliteitsmedewerkers. De processen zijn echter nog niet aangepast. Dit gaat wel gebeuren bij invoeren van toonkamers, waarin CWI/UWV/Gemeente in de kop van het intakeproces samenwerken. Hierdoor maakt het niet uit van welke organisatie een klantmanager is, de klant krijgt altijd het zelfde proces en begeleiding. Dit is een goed moment voor een gezamenlijke gegevensuitvraag, vanaf begin aanvraag kan dan allen in de systemen geplaatst worden, dus geen extra vraag.

De meeste gemeenten zijn dit jaar begonnen met toonkamers, in onze gemeente is de planning oktober 2008. Gezien de huidige samenwerking is dit nog een flinke stap. Voordeel van de toonkamers is dat de managers van UWV/CWI/Gemeente hebben besloten dat ze het gaan doen. Er ligt al een intentie verklaring. Bij DKD hebben ze nooit een dergelijke rol gespeeld. Iedereen heeft binnen eigen organisatie gekeken wat nodig was voor DKD, maar er is niet op regionaal niveau gekeken hoe dit gezamenlijk het beste kon. Aan het begin van het project (april 2007) is er een poging gedaan om met zijn allen van start te gaan. Toen is er een instructie gepland, waarin de gemeente het initiatief heeft genomen, hier waren ook wel een aantal medewerkers, maar er was op dat moment te weinig te vertellen. Hierna zijn er geen gezamenlijke dingen meer opgepakt. Dit is in de rest van de regio niet anders.

Wat is er gedaan om het DKD binnen de rest van de organisatie uit te dragen?

De projectgroep heeft de rest van de organisatie op de hoogte gehouden van de voortgang en gevolgen van DKD. Dit om duidelijk te maken dat het DKD er is en wat het voor de medewerkers betekent. Het is dan ook wel bekend, maar nog niet in het werken. Hiervoor is in mei 2008 nog een opleiding gepland om bewustwording op gang te krijgen. Bewust pas later om verdere ontwikkelingen af te wachten en ook omdat een organisatie traject voorrang had.

Waar zitten momenteel nog de grootste verbeterpunten?

De meeste winst in technische zin zit hem in het gebruiken van gegevens van andere partijen in onze eigen systemen, dit zit er ook aan te komen. Ook toonkamers hebben grote pluspunten, je slaat dan een aantal stappen over en hierdoor gaan er een aantal dingen tegelijk lopen. Een andere positieve ontwikkeling is de e-intake uitkeringsaanvraag bij het UWV, waarna gegevens via elektronisch ketenbericht digitaal van UWV naar gemeente verstuurd worden, een nieuwe ontwikkeling is dat bericht direct naar onze systemen kan. De winst is vooral in de kop te behalen en in eigen systemen door gegevens binnen te halen.

Was de in roer van het DKD noodzakelijk om goede dienstverlening te kunnen leveren?

Er is twijfel over de noodzaak van het DKD, DKD is een goed uitgangspunt, maar in het traject heeft veel om techniek gedraaid, maar het gaat eigenlijk om de klant die je zo goed mogelijk wil helpen, met een één loket functie. Hiervoor is een DKD gewoon nodig. Op dit moment verbetert dat de

dienstverlening echter nog niet. Maar door al die dingen samen; aanvraagprocedures aanpassen, samenwerking in de kop en het DKD zorgen wel voor betere dienstverlening en ketensamenwerking. Al die dingen zijn wel nodig, maar moeten wel gelijktijdig door alle partijen opgepakt en gedragen worden.

Een betere focus op de klant had waarschijnlijk een positieve impact op het project gehad. Daardoor hadden de neuzen meer dezelfde kant op gestaan en binnen het proces dat was ingezet, klant voorop en gezamenlijk optrekken makkelijk een instrument ingevoerd kunnen worden in plaats van de instrument centraal te stellen en kijken hoe dat gebruikt kan worden. De klant is vergeten en ieder heeft vanuit zijn eigen kolom gekeken hoe het DKD gebruikt kan worden. Wel met in het achterhoofd dat gegevens niet dubbel uitgevraagd moeten worden. Maar het gaat om het instrument.

Hebben de ketenpartners wel dezelfde doelen voor ogen?

Op zich heeft iedereen wel zelfde voor ogen: het helpen van de klant. Maar wel vanuit ander belang. CWI ontvangt de uitvraag, maar heeft verder geen belang bij de kwaliteit van de gegevens, de aanvraag wordt gewoon overgedragen aan gemeente. CWI is slechts tussenstation. Terwijl gemeente juist direct goede gegevens wil hebben. CWI wil het opnemen en doorsturen. Ook bezuinigingen spelen een rol. Het boven water houden van de eigen organisatie speelt een grote rol. Hierdoor is het een moeizaam proces en keten.

Toch is de keten voor werk en inkomen relatief ver qua samenwerking. Was zou hier de oorzaak van kunnen zijn?

Puur naar inhoud kijkend is het een erg compacte keten. Zelfde klanten, die werk zoeken, vinden en een uitkering aanvragen. Daarom zijn initiatieven wel van de grond gekomen. Dit jaar staat er wel veel te gebeuren. In deze regio zal de keten dichter naar elkaar komen. Er is dan ook wel vertrouwen dat het wel de goede kant op gaat.

A2 - Teamcoördinator CWI in regio A, 24 April 2008

Wat is uw rol binnen het DKD project?

Die is vrij beperkt. Het DKD gaat vooral om de eenmalige gegevensuitvraag te stimuleren en de gegevens zichtbaar te maken voor de klant en te zorgen dat deze ze kan wijzigen. Op die manier heeft CWI toegezegd hieraan mee te werken. Alles is vrij snel vanuit het hoofdkantoor, van bovenaf, geregeld. Bepaald is welke zaken er nodig waren en wat er gedaan moest worden om dit binnen de organisatie voor elkaar te krijgen. En dat is op districtaal niveau door de procesbegeleider in elkaar gezet. Hier zijn besprekingen over gevoerd en de benodigde zaken zijn geregeld. De laatste vergaderingen waar ik aanwezig was, ging over welke gegevens wij aanleveren en dat is keurig geregeld. Op de vestiging moesten een aantal zaken geregeld worden, dat heb ik doorgecommuniceerd. Op zich werkt dat, met de kanttekening dat de mogelijkheid om mensen hun gegevens te laten veranderen, via een mailbox, nauwelijks gebruikt wordt. Doordat dit weinig gebruikt wordt zijn we er ook niet alert op. Wat ik nu tegenkom is dat de dingen die afgesproken zijn, over hoe gegevens verwerkt moeten worden, verwateren als er een paar weken niets binnen is gekomen. Dus door het weinige gebruik van de klant verwatert het gebruik van ons ervan ook. Eigenlijk is alles dus centraal geregeld en hoefden wij er weinig aan te doen.

Op regionaal niveau zijn er dus weinig afspraken gemaakt met de ketenpartners?

Elke ketenpartner kon voor zichzelf stellen of ze het belangrijk vonden en welke gegevens er in het dossier moesten staan en hoe die zich verhouden tot de eigen systemen. Ook konden ze bepalen of ze het belangrijk vinden dat klanten kunnen participeren of kunnen reageren door gegevens te veranderen. Voor gemeenten gold dat zij afhankelijk van hun systeem hier keuzes in konden maken. Voor ons was dat vrij duidelijk. Voor elk CWI is dit hetzelfde, er hoefde alleen een mailbox ingericht te worden, de aanvragen daarin moeten behandeld worden en er dient terugkoppeling naar de klant plaats te vinden. Voor de verschillende gemeenten was er een keuze uit een groot aantal gegevens die ze aan wilden passen, of aan wilden bieden en daar moesten de systemen op aangepast worden. Daar zaten de werkelijke problemen. Dat verschilde per gemeente.

Landelijk is er overleg geweest met Divosa, maar gemeente kunnen zelf beslissen hoe ze het willen doen. Er is een standaard model, met welke gegevens er uitgewisseld kunnen worden. Dit model hebben de meeste gemeenten ook overgenomen. Maar er zijn ook gemeenten die dit teveel of te weinig vonden en het op een eigen manier wilden doen en hierdoor konden problemen ontstaan. Daar hebben wij geen last van. De klant kan dit wel merken maar zal geen verschil merken tussen de gemeenten.

Voor de gemeenten is de invoering duidelijk in stappen verlopen. Is dat hier ook het geval?

Bij de gemeenten werd het wat ingewikkelder door eigen registratie systemen, wel zit er wat overlap in (er zijn 3 of 4 veel gebruikte systemen). Het probleem is hoe de organisatie van de gemeente is ingericht om gebruik te maken van die gegevens. Dit verschilt wel per gemeente. Bij het laatste overleg bleek dat verschillende gemeenten het DKD op verschillende manieren gebruiken en dat ze

hierdoor soms gegevens missen. Hierdoor willen ze hun eigen manier hanteren in plaats van een gestandaardiseerde wijze.

Bij ons is er een voorlichting gegeven aan de adviseurs over dat het DKD er is, wat het is en wat het voor de klant betekend. De invoering heeft verder geen gevolgen gehad voor de processen. Dit was ook niet noodzakelijk. Het is vooral een service aan de klant, want wij maken al gebruik van Suwinet om gegevens op te halen. Dit wordt al gevuld vanuit verschillende systemen. Dus zolang wij gegevens invoeren komt dit vanzelf op Suwinet en wij gebruiken Suwinet voor de gegevens van bijvoorbeeld het UWV. Suwinet wordt steeds uitgebreider, dus ik neem aan dat dit steeds beter gevuld wordt.

Zijn de gebruikte gegevens van bijvoorbeeld het UWV betrouwbaar?

Niet voor de volle 100%. Bij de WW aanvragen halen wij daar gegevens uit. Maar het zijn gegevens van het UWV die de aanvraag ook krijgt. Het is dus onzinnig dat wij gegevens uit suwinet halen die er door het UWV zijn ingestopt, terwijl het UWV deze aanvraag later zelf ook krijgt en hun eigen gegevens kunnen gebruiken. Voordeel is wel dat wanneer de aanvraag besproken wordt met de klant, deze kan aangeven dat gegevens niet kloppen. Maar dit kan de klant bij het UWV ook al. Als je kijkt dat de aanvraag digitaal doorgestuurd wordt. Is de aanvraag en ons gebruik van de gegevens niet meer van belang.

Hoe belangrijk is de samenwerking voor uw organisatie?

Heel belangrijk, ten eerste voor de klant zelf. Die zo goed mogelijk geholpen moet worden van begin tot eind, het liefst door één contactpersoon, duidelijkheid over de processen en termijnen. Daarnaast ook gezien de toekomstige samenwerking tussen UWV en CWI is het onontkoombaar dat het gewoon een systeem wordt. Wat gemeenten betreft ligt dit iets anders maar daar geldt dezelfde klantgerichtheid ook. Daarom is de samenwerking erg belangrijk.

Het CWI en UWV zijn landelijke organisaties, hoe is de afstemming geweest op lokaal en regionaal niveau?

Dat is inderdaad erg lastig. Dat hangt van beslissers op lokaal niveau af. Hebben die de neuzen dezelfde kant op en geen verborgen agenda's? Is dat het geval dan lukt dat, anders is dit erg lastig. Bij sommige gemeenten gaat dit makkelijk, soms ook heel moeizaam en alles daartussen komt ook voor. Hier gaat het wisselend, op basisniveau zijn de intenties heel goed. Op management niveau is de intentie ook goed, maar is de besluitvorming wat stroperig. Dat hangt ook samen met het feit dat er verantwoording moet worden afgelegd aan de politiek. Bovendien werken er binnen een samenwerking met ketenpartners, ondanks een sterk gezamenlijk belang, organisatiebelangen die zolang het nog losse organisaties zijn ook gewoon belangrijk zijn, bijvoorbeeld de beperkte budgetten. Er kan dus niet gewoon een groot aantal FTE ingezet worden voor de samenwerking, je hebt productie verantwoordelijkheid voor de eigen organisatie. Hierdoor moeten er compromissen gesloten worden. De balans ligt hier wel redelijk. Vooral begrip voor elkaars situatie is erg belangrijk en dat vanuit dat begrip zo goed mogelijk geprobeerd wordt om samen te werken. Hiervoor is het

ook nodig dat je je kwetsbare kant laat zien zodat deze misschien aangevuld kunnen worden door samen te werken. Als je van het omgekeerde uitgaat en denkt dat alles goed is, kan het moeilijker zijn.

Is er een duidelijk initiatiefnemer?

Wisselt sterk per onderwerp, afhankelijk van wie er belang bij heeft. Bij het DKD is dit vooral een landelijk initiatief vanuit het AKO en misschien vanuit het ministerie.

Wordt de samenwerking gestimuleerd?

Landelijke organisaties als het AKO en Divosa stimuleren natuurlijk de samenwerking. Op lokaal niveau geeft iedereen hier zijn eigen invulling aan binnen de beperkingen van zijn eigen organisatie, doelstellingen of beleid. Voordeel van UWV en CWI is dat het landelijke organisaties zijn dus dat dit landelijk gestuurd kan worden. Bij gemeenten is dit niet het geval en hier moet je dus rekening mee houden en dat doen we dan ook. Het is een lokale invulling en je moet het ook lokaal doen. Ook tussen het UWV en CWI, landelijke organisaties waarvan bekend is dat ze vanaf 2009 samengaan, valt of staat het toch bij de lokale invulling van hoe je de samenwerking vorm geeft.

Heeft die samengang een grote invloed?

Ja enorm, we zijn daar alleen maar mee bezig, het is leidend bij wat we doen. Natuurlijk moet de eigen organisatie draaiend gehouden worden. Maar vooral het samenwerken is erg belangrijk. Na 1 januari 2009 gaat het alleen nog maar om de samenwerking

Is het vertrouwen al zoals het zou moeten zijn?

Ik denk het wel. Er zijn altijd zorgen over behoud van eigen cultuur en opgebouwde resultaten. Maar dit is van beide kanten het geval en als je daar overheen kan kijken met het oog op de toekomst en daar op inzet om dat realiseren, zijn die problemen overkomelijk. Die doelstelling leeft ook absoluut, bij zowel het management als bij op de werkvloer is er de wil om samen te werken.

Lokaal en op regionaal niveau zijn er niet veel medewerkers betrokken geweest bij de invoering van het DKD. Is er nog wel wat gedaan om het belang over te brengen op de medewerkers en is dit gelukt?

Nee, wat de medewerker ervan vindt is niet zo belangrijk bij dit onderwerp. Transparantie is een doelstelling van het CWI en de klant dient centraal te staan. Binnen deze doelstelling is het maken van een DKD een logische stap. Individuele medewerkers kunnen daar dan ook niet echt problemen mee hebben en het heeft ook veel invloed op hun werk, het werk kan alleen meer gecontroleerd worden. Maar in veel gevallen gaat het om gegevens die de klant zelf heeft ingevoerd. Het gaat om klantgericht zijn en de klant inzicht bieden in de gegevens die bij ons zichtbaar zijn en de klant deze eventueel laten veranderen. Dat is een mooie ontwikkeling. Maar er wordt tot op heden bijna geen gebruik van gemaakt. Aan het begin zijn er folders uitgereikt, maar ik weet niet of het in elk gesprek genoemd wordt. Dit zou nog wel eens een aandachtspunt kunnen zijn.

Als er vragen zijn komen die in een aparte mailbox binnen. Hier komen weinig reactie op binnen. Deze mail komt verder niet automatisch bij iemand binnen en wordt behandeld door de service desk die al het digitale dossiers verkeer regelt.

Zijn de doelstellingen van het DKD al behaald?

Daar valt nog het nodige te winnen. Maar het is een stap in de goede richting. Ik weet nog niet of elke ketenpartner zijn gegevens direct download uit de systemen om dubbele gegevensuitvraag te voorkomen, ik weet niet hoe dit bij de gemeente gaat. Bij ons worden de gegevens zoals de klant ze invoert in combinatie met die van de ketenpartner gebruikt, dit zit direct in de systemen. Daardoor worden er niet meer gegevens gevraagd als nodig.

Voor de gemiddelde adviseur is het niet van belang. In het systeem worden zaken geregeld waar hij geen weet van heeft, waardoor de service aan de klant toeneemt. Hij kan het feit dat het er is alleen communiceren naar de klant toe. Hier ligt misschien nog wel een aandachtspunt.

Het is belangrijk dat het vertrouwen er is dat de gegevens goed zijn tussen klant en een organisatie. Hierdoor is het minder belangrijk dat de gegevens daadwerkelijk gedeeld worden. Voor het geval een klant het niet vertrouwd kan hij het controleren, daar is transparantie voor nodig.

A3 - Teammanager WW, UWV in regio A

Wat was uw rol binnen het DKD traject?

DKD is als pilot van start gegaan in onze provincie voor twee gemeenten. Hierin hebben alle partijen geparticipeerd, nl. CWI, de betrokken gemeenten en UWV. Dit alles onder de bezielende leiding van mensen van BKWI. Ik was, naast een aantal andere UWV-medewerkers, de vertegenwoordiger van de BackOffice van onze vestiging voor UWV in deze projectgroep.

De andere UWV-medewerkers waren een vertegenwoordiger vanuit de landelijke projectgroep en een vertegenwoordiger vanuit ons callcenter (KCC = Klanten Contact Centrum)

Wat houdt de samenwerking precies in?

De samenwerking vanuit het project DKD houdt in dat er wordt gezocht naar manieren om gebruik te maken van elkaars gegevens om daarmee de diensten van de overheid toegankelijker te maken voor de klant. In dit project is dit op zeer bescheiden wijze vormgegeven. Het is een groeipad, dat in de toekomst uiteindelijk geoptimaliseerd moet worden. Na de pilot in onze provincie is de pilot in een bredere setting overgenomen door Den Haag.

Hoe is de samenwerking tot stand gekomen?

De samenwerking is tot stand gekomen doordat de twee gemeenten in onze provincie als Gemeente in eerste instantie de enige waren die aan alle voorwaarden voor het starten van een pilot voldeden. Daardoor was duidelijk welke vestigingen moesten worden benaderd en is samen met het BKWI de samenwerking van start gegaan.

Is de samenwerking in stappen tot stand gekomen en welke stappen zijn er nog te nemen?

Er is een behoorlijke tijd gegaan over het tot stand komen van de uiteindelijke samenwerking. In de praktijk werken CWI en UWV meer samen dan Gemeente en UWV. Hier vindt t.a.v. de uitvoering vrijwel geen samenwerking plaats, al zie je dat door de nauwere banden binnen het project de lijntjes naar elkaar toe wel korter worden.

T.a.v. de samenwerking tussen CWI en UWV staat het nodige op stapel, al is het alleen maar door de op handen zijnde fusie tussen beide organisaties.

Hoe belangrijk is de samenwerking voor uw organisatie en de ketenpartners?

De samenwerking tussen CWI en UWV is enorm belangrijk. UWV is t.a.v. het verkrijgen van de WW-aanvragen, want vanuit deze afdeling ben ik betrokken, afhankelijk van CWI. De aanvragen worden door de klant zowel fysiek als digitaal bij CWI ingeleverd. Om aan onze termijnen te voldoen, een WW-aanvraag moet binnen 25 dagen zijn beoordeeld en betaald, zijn wij erbij gebaat dat de aanvraag direct naar ons toegaat.

De samenwerking met de gemeente is hiervoor van onze kant minder belangrijk.

Hoe is de taakverdeling binnen de keten. Is er bijvoorbeeld een duidelijke initiatiefnemer en eindverantwoordelijke?

Er is geen duidelijk taakverdeling. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid in dezen. Gezien de hierboven geschetste afhankelijkheid van UWV-kant waar het de aanvraag betreft is er wel veel onderling contact en overleg.

Gemeente zijn verregaand autonoom, waardoor het lastig is om eenduidige afspraken te maken.

Wordt het samenwerken gestimuleerd, of wordt er vooral op individuele prestaties gestuurd, beoordeeld en beloond?

Ook hier weer, tussen CWI en UWV wordt het samenwerken gestimuleerd. Per 1 januari 2009 is er sprake van een fusie, waardoor we spreken over één en dezelfde organisatie. Hierdoor lijkt het erop dat muren die er eventueel nog zijn, want regionaal zijn er nogal wat verschillen, automatisch weg gaan vallen.

Zijn er wel eens problemen in de samenwerking, of worden alle afspraken nageleefd?

Er zijn wel eens problemen in de samenwerking. Dit komt dan met name doordat beide organisaties, ik praat maar weer even over CWI en UWV, verschillende belangen hebben. Dit kan te maken hebben met definities over wat bijvoorbeeld tijdig is. Is dit niet eenduidig vastgelegd en op elkaar afgestemd heb je een probleem.

Voorbeeld: t.a.v. het leveren van de WW-aanvraag was dit het geval. CWI moest volgens de definitie leveren op uiterlijk de 8^e werkdag na datum melding. UWV moet een WW-aanvraag beoordeeld en betaald hebben op uiterlijk de 25^e dag na die datum melding. Dit betekende dat er al > 30% van de doorlooptijd weg was op het moment dat de aanvraag bij ons op de afdeling kwam.

Is uw organisatie tevreden over de samenwerking?

Kijkend naar bovenstaande voorbeeld is in goed overleg hier een oplossing voor gevonden. We krijgen de aanvragen nu eerder en daardoor kunnen we de klant beter en sneller bedienen. In deze regio zijn we dus zeker tevreden over de samenwerking.

Heeft de invoering gevolgen gehad voor de interne processen en systemen en zijn medewerkers getraind om hiermee om te gaan?

DKD heeft op dit moment nog nauwelijks invloed gehad op de interne processen. De medewerkers in de regio hebben een presentatie gehad van wat DKD inhoudt en wat, op termijn, de gevolgen voor het werkproces zijn.

De gevolgen zullen zich met name beperken tot het behandelen van correctieverzoeken en terugmelding. Vanuit de klant kunnen verder vragen komen in telefoongesprekken over gegevens die hij voorgetoond krijgt in het klantbeeld. Hier moet de medewerker van op de hoogte zijn.

Welk type medewerkers waren er betrokken bij het traject en waren zij in staat om de plannen over te dragen aan de rest van de organisatie?

Na de pilot in onze provincie is er eerst een voortzetting geweest in Den Haag. Daarna werd uiteindelijk besloten tot landelijke implementatie. Deze is vormgegeven door BKWI in samenwerking

met regiocoaches vanuit de gemeenten. Deze hebben weer samenwerking gezocht met contactpersonen in de verschillende regio's, voor UWV met name Keten Account Managers. Via bijeenkomsten in alle regio's is de samenwerking vervolgens uitgewerkt en is DKD over het land geïmplementeerd.

Op dit moment vinden er overal, tenminste in deze regio, evaluatiebijeenkomsten plaats. Hieruit blijkt dat alles op dit moment nog op een zeer laag pitje draait.

Hoeveel tijd en ruimte is er beschikbaar voor vernieuwing en ontwikkeling binnen de keten?

Hier wordt best wel veel tijd voor uitgetrokken. Omdat het, ondanks het feit dat het allemaal wat schoorvoetend van start gaat, uiteindelijk toch de toekomst zal zijn is er veel aandacht voor. Het is verder moeilijk om dit kwantitatief aan te geven.

Bij onze kantoren in de regio ben ik, samen met een collega teammanager uit Groningen, het aanspreekpunt voor DKD. Als er activiteiten zijn krijgen wij daar van onze manager de ruimte voor.

Zijn de doelstellingen waarom de samenwerking tot stand is gekomen al gerealiseerd?

Kijkend naar het verhaal hierboven m.b.t. de levering van de aanvragen zijn we al goed op weg. Dit kan echter nog veel beter, waarmee de laatste vraag ook direct wordt beantwoord.

Er kan nog meer winst worden behaald als de routing van de aanvraag wordt veranderd, m.a.w. de WW-aanvraag moet direct naar UWV en niet meer via CWI.

Dit wordt in de loop van dit jaar gerealiseerd.

B1 - Coördinator Uitkeringsadministratie, Sociale Zaken Gemeente in regio B, 22 april 2008

Wat was uw rol binnen het DKD project?

Ik was projectleider. Ik heb me met het DKD bezig gehouden, maar van de samenwerking binnen de keten als geheel ben ik minder op de hoogte.

Wat betekent het DKD voor uw organisatie?

De invoering van het DKD was een project dat erg veel werk met zich mee bracht. Allereerst moesten we ons erg verdiepen in de materie, mensen op de afdeling er mee bekend maken en bewust maken hoe ze ermee moesten werken. Eind 2006 hebben we het opgepakt. We waren de eerste gemeente die in de lucht was met webservice, dit was rond maart 2007. Er waren wel problemen met de software, we waren snel in de test omgeving en konden toen even niet verder door software problemen. Toen deze opgelost waren konden we live. We hebben goede ondersteuning vanuit CP-ICT. We hebben veel contact gehad met de regio coach. Met het CWI en de omliggende gemeenten is minder contact geweest. Er is maar één bijeenkomst geweest, maar toen hadden wij het DKD al bijna geheel op de rails gezet.

Het is dus hier ingevoerd, zonder afspraken in de keten?

We waren van tevoren bezig met de invoering van de elektronische keten berichten (EKB). Zodoende hadden we al wel contact met het CWI, aangezien dit een uitwisseling van gegevens tussen gemeente en CWI betreft. Dat project verkeerde op dat moment in de testfase. Dit overleg ging echter niet over het DKD. Ik heb geprobeerd het DKD op de agenda te krijgen van het regionaal ketenoverleg, maar daar leefde het eigenlijk niet. Hoewel de CWI's een voortrekkersrol m.b.t. het DKD waren toebedeeld kwam er vanuit het CWI in onze regio geen actie. Uiteindelijk heeft onze regiocoach van het CP-ICT een bijeenkomst belegd met CWI, UWV en de verschillende gemeenten. Maar dat is eigenlijk het enige overleg geweest. Wij zaten toen al in de testfase, enkele gemeenten moesten toen nog beginnen. De berichten tussen het CWI en UWV liepen daarnaast al door andere trajecten. Er is niet veel contact geweest.

Het heeft veel tijd gekost, heeft dit zich al uitbetaald?

Er speelden hier een aantal zaken tegelijk. We werken samen met een gemeente in onze regio, wij doen de uitkeringsadministratie voor die gemeente. Voor de WMO gaan we nu ook samenwerken, dit is een project op zich, waarin al heel veel tijd is gaan zitten. Daarnaast speelden er nog wat andere ontwikkelingen naast het DKD. Hierdoor werd het wat chaotisch op het eind en liep een aantal zaken vertraging op. We hebben toen de hulp van Atos Consulting ingeroepen om het beveiligingsplan en het kwaliteitsbeheersplan af te maken. Voor de rest merken we nu nog weinig van de invoering van het DKD. Ik heb niet het idee dat klanten er nu al veel mee doen. We hebben nog geen reactie van een klant gehad.

Heeft de samenwerking tussen de verschillende gemeenten nog invloed gehad?

Ik denk het niet, we hebben wel afgesproken dat we vanaf 1 januari 2008 het klantbeeld tegelijk open zouden zetten voor de klanten en dit is ook gebeurd.

Wordt er nu ook voldaan aan de wet eenmalige gegevensuitvraag?

Het stelt eigenlijk nog niet zoveel voor. Er is een groot verschil tussen de oorspronkelijke doelstellingen van de WEU en wat er momenteel niet meer uitgevraagd mag worden. Doordat onder andere de polisadministratie van het UWV nog niet op orde is is het allemaal nog vrij beperkt. Er wordt ook nog niet echt naar gekeken. We hebben wel duidelijk welke gegevens uitgevraagd mogen worden, maar de formulieren en dergelijke moeten nog aangepast worden. De WEU is inmiddels aangepast met dien verstande dat om dubbele gegevensuitvraag aan de cliënt te voorkomen gegevens dienen te worden hergebruikt tenzij er gereede twijfel bestaat over de juistheid van de gegevens. Dit i.v.m. het nog niet op orde zijn van de polisadministratie van het UWV.

Heeft dat prioriteit binnen de organisatie?

Atos Consulting kijkt hoe de formulieren aangepast moeten worden, aan de hand daarvan kunnen wij die aanpassingen doorvoeren. Dit is vooral belangrijk voor de klanten, maar ook voor onszelf is het handig dat administraties niet langs elkaar heen werken.

Is er een duidelijke initiatiefnemer binnen de ketensamenwerking?

Nee, het initiatief voor zover het er was lag vooral bij de gemeenten.

Heeft de invoering veel gevolgen gehad voor de interne processen en systemen?

Er zullen wijzigingen in de werkprocessen aangebracht moeten worden. Maar dit moet nog gebeuren, daarnaast werken we al veel met Suwinet, het verplicht gebruik hiervan is al in de werkprocessen opgenomen. De wijzigingen die nog nodig zijn worden nog bekeken, maar er worden niet veel wijzigingen verwacht. De processen zitten in GWS ingebouwd en de formulieren zitten hier ook standaard in, wanneer de formulieren aangepast worden, zal dit ook in GWS gebeuren. Hiermee wordt automatisch voorkomen er teveel aan de klant gevraagd gaat worden.

Welk type medewerkers waren er bij het traject betrokken en hebben deze het belang en de wijzigingen goed over kunnen brengen?

Ikzelf als coördinator uitkeringsadministratie en tevens projectleider, daarnaast de Applicatiebeheerder, een kwaliteitsmedewerker en iemand van systeembeheer. We hebben twee keer een demonstratie gekregen van het CP-ICT. Één keer aan het begin en één keer aan het eind van het traject (eind 2007). Dus medewerkers waren er wel goed van op de hoogte. De mogelijkheid tot deze demonstraties werd geboden door CP-ICT en hier hebben we vervolgens dankbaar gebruik van gemaakt. Behalve de medewerkers van Sociale Zaken waren er ook twee wethouders bij aanwezig; o.a. de wethouder die Sociale Zaken in haar portefeuille heeft. Daarnaast moesten we op 1 oktober 2007 beginnen met de samenwerking met een andere gemeente in onze

regio voor het WMO, hierdoor hebben we geprobeerd daarvoor zoveel mogelijk klaar te zijn met de DKD implementatie. Dat speelde ook mee om het snel voor elkaar te willen hebben.

Zijn er naast de software problemen van het begin nog andere problemen geweest met het DKD?

Dit heb ik niet echt gemerkt. We hebben wel intern een opschoonactie gestart om te controleren of alle gegevens in de systemen klopten en kwalitatief van een goed niveau waren. Wat wel een probleem was en is is het feit dat niet zonder meer gebruik gemaakt kan worden van de gegevens van het UWV doordat deze nog steeds niet betrouwbaar zijn.

Heeft u een idee wanneer dit wel betrouwbaar is?

Dit moet voor 2009 zijn. Tot die tijd is het nog niet optimaal bruikbaar. Pas als UWV zijn zaken op orde heeft kunnen we optimaal gebruik maken van het DKD. Daarom heeft de minister ook gezegd dat je gegevens moet gebruiken voor zover ze beschikbaar zijn. Als het DKD bij het UWV goed draait zal ook de hoeveelheid gegevens die verplicht hergebruikt moet worden toenemen.

Zijn jullie tevreden over hoe alles is verlopen?

We hebben hele goede ondersteuning gehad vanuit CP-ICT. Hier zijn we erg tevreden over. Er waren wel de nodige problemen met de software maar dit was bij andere leveranciers en gemeenten niet anders. Omdat we snel zijn begonnen waren we vaak de eerste die tegen problemen aanliepen. In het regio-overleg van applicatiebeheerders van sociale zaken hebben we ook met de Centric gemeenten ervaringen uitgewisseld. Maar dat staat los van de ketenpartners.

Op welke manier is het DKD traject bekostigd?

Er is een eenmalige vergoeding aan de gemeenten gegeven. Niet aan de keten als geheel. Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van de zogenaamde Adviseursregeling. Voor zover nu te beoordelen kunnen de kosten van de implementatie van het DKD uit deze vergoedingen worden voldaan. De grote hoeveelheid arbeidsuren die in het project zijn gaan zitten komen echter geheel ten laste van de gemeente.

Waar hadden verbeterpunten kunnen zitten?

Meer afstemming met ketenpartners, daarnaast had de software voor de uitlevering beter getest moeten worden door de leverancier, maar deze was wel de eerste die de problemen met de webservice had opgelost. Voor de rest kunnen de verbeteringen vooral in beter overleg en afspraken met de ketenpartners en een betere samenwerking zitten.

Hebben de vertragingen nog andere gevolgen gehad afgezien van tijdsverlies?

Het EKB heeft wel vertraging opgelopen door de aandacht die aan het DKD is gegeven. Dit is inmiddels nog niet afgerond. Voor het DKD wordt het beveiligingsplan afgemaakt en wordt er een kwaliteitsbeheersplan om de gegevens kwaliteit op pijl te houden gemaakt. Daarnaast wordt er naar de formulieren gekeken.

Kijkend naar de stappen die gedefinieerd zijn voor het DKD. Loper, jullie op schema?

Ja, we zijn nu bezig met de doorontwikkeling. Inmiddels hebben we ook de elektronische correctie service gerealiseerd. We hebben nu tien gedigitaliseerde gemeentelijke producten en we willen hier ook de elektronische aanvraag van bijzondere bijstand en een link naar werk.nl om gegevens van het DKD te kunnen bekijken aan toevoegen. Het DKD sluit goed aan bij het streven van de gemeente om een digitale gemeente te worden. Hier wordt voldoende prioriteit aan gegeven vanuit de aansturing. Ook als naar het DKD gekeken wordt. Bij de gegeven demonstraties waren bijvoorbeeld ook wethouders aanwezig.

Toonkamers zijn hier nog niet ingevoerd, maar hier wordt al wel over gesproken.

B2 - Medewerker Verantwoording en Kwaliteit, Sociale Zaken Gemeente in regio B, 14 Mei 2008

Wat was uw rol binnen het DKD project?

Ik kreeg een jaar geleden een nieuwe functie, toen werd ik medewerker verantwoording en kwaliteit. In die functie ben ik verantwoordelijk voor de jaarrekening van het onderdeel werk en inkomen. Vanuit die hoedanigheid ben ik, mede door mijn affiniteit met ICT, een keer met de toenmalige projectleider DKD mee gegaan naar een DKD bijeenkomst. Dit was ongeveer in oktober 2006. Dit was puur uit interesse. Vervolgens werd de projectleider ziek en heeft het DKD tot juni 2007 stilgelegd. Toen kwam operatieDKD.nl en ik kreeg die nieuwsbrieven allemaal, omdat de eigenlijke verantwoordelijke ziek was. Ik heb het bekeken en mezelf ingeschreven als projectleider om in ieder geval op de hoogte te blijven. Zonder deze intentie te hebben was ik vervolgens ook echt de projectleider. Dit vond ik wel een leuke uitdaging en vanuit daar heb ik het ook opgepakt. Ik ben er dus in een laat stadium ingekomen. Dit is een nadeel geweest, want je mist op die manier de opstart. Maar we hebben een inhaalslag gemaakt en volgens mij zijn we een heel eind gekomen.

Wat betekent het DKD voor uw organisatie?

Het is eigenlijk voor de klant en voor de klant moet het makkelijker worden. Wij moeten daarom gegevens uitwisselen en dat is een beetje het struikelblok. Aangezien het vertrouwen in de ketenpartners, met name het UWV, nogal laag is. Dit is wel een proces om dat op te starten. Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen gegevens en wij gaan er vanuit dat alles klopt. Dat moeten we ook wel, want anders kunnen wij geen DKD gebruiken. Verder zijn we nog aan het aftasten wat we wel en niet aan de burger blijven vragen en hoe we hiermee omgaan met aanvragen en informatieformulieren.

Er is tot halverwege vorig jaar weinig actie ondernomen. Toen werd duidelijk dat de wet eenmalige gegevensuitvraag van kracht werd en dat we verplicht waren daaraan te voldoen. Toen heb ik alles gelezen en gezegd dat we dingen moesten gaan doen. Vervolgens ben ik aan de slag gegaan. Aan het begin was er ook geen projectgroep, maar heb ik mensen benaderd op de momenten dat ik ze nodig had. Er was toen ook nog geen projectplan. We hebben de klus aangepakt zoals hij er lag en daar ons best voor gedaan.

Wordt er ook gecontroleerd of er aan de wet eenmalige gegevensuitvraag voldaan wordt?

De wet is wel aangenomen maar de bijlagen nog niet. Hierdoor is de definitieve lijst met wat je moet hergebruiken er nog niet. Daar zit ik op te wachten om dat door te voeren in onze formulieren en werkprocessen. Voor die tijd onderneem ik geen actie. Als er dan elementen aangepast worden moet ik het werk opnieuw doen. De medewerkers zijn geïnstrueerd dat ze gebruik moeten maken van suwinet-inkijk, dus als ze iets van de klant willen weten moeten ze eerst kijken of dit gegeven er al is, zo niet dan mogen ze het pas uitvragen

Voor de invoering van het DKD waren een aantal stappen gedefinieerd. Hebben jullie die ook zo doorlopen en liggen jullie op schema?

Ja eigenlijk wel. Omdat we laat begonnen hebben we samen met de regio-coach alles stapsgewijs doorlopen. Hierdoor zijn we uiteindelijk wel tot een goed resultaat gekomen. We zijn inmiddels ook waar we moeten zijn. De technische aanlevering is gelukt en we zitten nu te wachten op de definitieve lijst welke gegevens we moeten hergebruiken. Die kunnen wij dan doorvoeren in onze processen en formulieren. Dan zijn we een heel eind.

Hoe belangrijk is de samenwerking in de keten en het DKD in het bijzonder voor uw organisatie en de ketenpartners?

Als je een gegeven ziet kan je een correctieverzoek doen als je denkt dat dit niet klopt. Bij andere gemeenten en het CWI kan je dit elektronisch doorgeven. Bij het UWV kan dit echter niet. We hebben nu een digitaal klantdossier opgezet, maar als er een gegeven niet klopt moet je bellen, dat zou niet mogen. Dat is een voorbeeld van ketensamenwerking, wat niet echt samenwerking is. 80% doet het wel, maar het UWV doet niet mee. Dat is jammer.

Wanneer je, als werknemer of als klant, gegevens ziet die niet kloppen kan je dit bij gemeenten, CWI en GBA digitaal doorgeven. Het UWV heeft een telefoon nummer dat alleen tijdens kantooruren beschikbaar is. Dus een klant kan 's avonds laat bepaalde gegevens wel aanpassen, maar bij andere moeten ze wachten tot de volgende dag om het door te geven.

Hoe is de taakverdeling binnen de keten, is hier een initiatiefnemer?

Ik heb één keer het initiatief genomen om een bijeenkomst te plannen tussen de gemeenten, CWI en UWV uit de regio. Dat was hier op het gemeentehuis. Toen hebben we een aantal zaken besproken, bijvoorbeeld hoe iedereen met bepaalde zaken omging. Ik heb toen een nieuwe bijeenkomst na twee maanden voorgesteld, maar er was meer animo om het via email verder te bespreken, daarna is het eigenlijk doodgebloed. Er is dus geen overleg meer geweest over de gegevensuitwisseling voor zover ik weet. Misschien dat het in het REKO nog aan bod komt, maar daar zit ik niet in.

Zijn er nog problemen geweest met de samenwerking en worden de gemaakte afspraken nagekomen?

Dat is moeilijk om te zeggen, want echt veel afspraken zijn er niet gemaakt. Problemen zitten hem erin dat niet alle partners dezelfde dingen doorzetten, zoals de elektronische correctie. Hier zou één lijn in getrokken moeten worden die voor iedereen geldt. Dat vind ik wel een probleem. Verder is de betrouwbaarheid van gegevens een probleem. Je moet er wel vanuit gaan maar soms is dit lastig.

Wordt de samenwerking gestimuleerd?

Er wordt in ieder geval niets gestimuleerd qua ketensamenwerking, er is laatst wel een bijeenkomst geweest over de ketenspiegel. Een ander traject tussen CWI, UWV en gemeenten. Maar over gegevensuitwisseling heb ik niets meer gehoord.

Is uw organisatie tevreden over de samenwerking?

Die is bijna niet bestaand, ik vind het jammer dat er niet beter wordt afgestemd. Aan de ander kant zou ik ook niet weten wat je af zou moeten stemmen. Je geeft je gegevens aan het BKWI en je maakt daar als gebruiker gebruik van. Ik zou dus ook niet weten wat ik met het UWV en CWI zou moeten afspreken.

Gemeenten konden nog wel een keuze maken voor de hoeveelheid gegevens die ze konden aanleveren. In de eenmalige vergadering is besproken dat we voor de minimale set zouden kiezen. Dus alleen die zaken die verplicht zijn. Meer heeft momenteel ook geen zin als niet iedereen dat zou doen.

Heeft de invoering gevolgen gehad voor interne processen en systemen?

Ja, wel degelijk. De technische aanlevering was een flinke klus. Hier waren de nodige problemen mee. Uiteindelijk is dit wel goed gekomen. Voor de processen zitten we nog op de lijst van het ministerie te wachten welke gegevens we precies moeten hergebruiken. Anders maak ik nu een nieuw aanvraagformulier en laat ik bepaalde vlakken weg, terwijl die straks helemaal niet op de lijst staan. Als ik ze dan alsnog zou willen uitvragen heb ik weer nieuwe aanpassingen nodig. Deze lijst zou eerst begin april komen, maar dit wordt steeds vooruit geschoven. De verwachting is nu 1 juni. Ik blijf hiervoor bij het CP-ICT aankloppen, maar die weten het ook nog niet.

Medewerkers zijn geïnstrueerd om gebruik te maken van suwinet inkijk. Zijn ze verder nog getraind om gebruik te maken van het DKD?

Er zijn twee presentaties geweest over wat het DKD is, de eerste op de helft, oktober 2007 en er was er één in februari 2008. Daarnaast hebben ze een instructie gehad over het gebruik van suwinet-inkijk. Dat is de instructie die ze hebben gehad.

Welke mensen waren er betrokken bij het uiteindelijke projectteam.

Dit waren vooral ICT jongens. Omdat vooral de technische aanlevering belangrijk was. Dit was ook omdat we om voor de vergoeding in aanmerking te komen voor een bepaalde datum moesten aanleveren. Daarom heb ik veel samengewerkt met de systeembeheerder van GWS4all en de oude projectleider. Verder heb zoveel mogelijk zelf opgezet en uitgevoerd. De teamleiders hebben wel geholpen met het opzetten van de overleggen.

Is het gelukt om de plannen over te dragen aan de rest van de organisatie?

Ik denk dat ze dat nu duidelijk wordt. Aan het begin was dit lastig. Ik kwam er nieuw in en kon nog niet goed uitleggen waarom het zo belangrijk was en wat het precies inhield. Dit is gaandeweg gegroeid. Inmiddels staat het management er ook volledig achter en die draagt de boodschap ook uit. We krijgen er ook middelen voor om het nu verder op te zetten als de lijst straks bekend is. Dan gaan we de formulieren en processen aanpakken. Dit is dus wel een groeiproces geweest. In het begin was het draagvlak bijna nul.

Zijn de doelstellingen van het DKD al behaald?

Nee nog niet. Zolang de lijst met her te gebruiken gegevens er nog niet is, kunnen wij de klant nog geen specifieke formulieren sturen. Het doel van het DKD is vooral dat veel geautomatiseerd wordt, zoals elektronisch een uitkering aanvragen. Wij hebben er voor gekozen om dit nog niet te doen, mede door de opstartproblemen en capaciteit. De doelstelling van het DKD kan je pas behalen over een jaar of twee á drie.

CWI en gemeenten zitten hier in hetzelfde gebouw, maakt dat de communicatie nog makkelijker?

Nee, als het nodig zou zijn zou het wel kunnen. Maar ik heb ze één keer gezien bij de bijeenkomst. Het zou het makkelijker moeten maken als er overleg zou zijn, maar dit is er niet.

Waar zitten de grootste verbeterpunten?

De voorgevulde formulieren voor de klanten. Daarnaast moet de kwaliteit van gegevens echt verbeteren en moeten er meer ketenpartners aangesloten worden, zoals de belastingdienst en de sociale verzekeringsbank. Anders moet je alsnog vier systemen gebruiken.

Promoten jullie de mogelijkheid om gebruik te maken van het DKD ook?

Gedeeltelijk. We hebben ervoor gekozen er geen reclame voor te maken, zeker aan het begin niet in verband met de opstartproblemen met de aanlevering met gegevens. Iedereen die een uitkering komt aanvragen krijgt een brochure mee over rechten en plichten. Daarin staat ook de inzage in de eigen gegevens vermeld en dus het DKD. We doen het dus zo geleidelijk mogelijk. We hebben nog geen correctieverzoeken binnen gekregen. Verder hebben we geen zicht op het gebruik. Het zou misschien wel nuttig zijn als we hier gegevens over konden krijgen om zo ook een vergelijk met andere gemeenten te kunnen maken.

B3 - Teamcoördinator CWI in regio B, 19 Mei 2008

Wat is uw rol binnen het DKD project?

Ik ben teamcoördinator op de vestiging, dat betekent dat ik verantwoordelijk ben voor alle projecten. Het DKD is centraal uitgerold. Er is een informatiebijeenkomst geweest met de gemeenten, CWI en UWV, hier ben ik namens het CWI aanwezig geweest. In de praktijk betekent het DKD dat er een mailbox is waar berichten inkomen als klanten aangeven dat gegevens niet kloppen. Deze verandering wordt vervolgens door een administratief medewerker doorgevoerd. Dat is wat wij momenteel met het DKD doen. Het is wel heel uitgebreid uitgerold, er zijn meerdere bijeenkomsten geweest, er is uitgelegd welke instantie voor welke gegevens verantwoordelijk is en welke berichten er daardoor naar welke instantie gaan maar de praktische invloed daarvan is momenteel nog erg klein.

Hoe is de DKD in de regio tot stand gekomen?

Het is centraal uitgerold. In de regio zitten wij daardoor vooral aan de luisterende kant. De gemeenten hebben de bijeenkomsten georganiseerd. Wij voeren alleen de wijzigingen door als er mails binnenkomen. De behoefte aan digitaliseren, zodat de klant niet drie keer hetzelfde hoeft te vertellen, is vanuit de politiek ontstaan naar ik aanneem.

Hoe belangrijk zijn de doelstellingen van het DKD voor uw organisatie?

Het is meer een principiële kwestie. Als er iemand met je aan tafel zit moet je niet alles van het begin opnieuw in te voeren. Je hebt meer een controlerende functie. Het scheelt veel administratief werk, daardoor is er meer tijd over om inhoudelijke zaken te bespreken.

Hebben het CWI en de ketenpartners dezelfde doelstellingen met het DKD en de samenwerking?

Dat hoop ik wel. Het uitgangspunt van het CWI is dat de klant centraal staat. En het DKD is één van de middelen waardoor de klant niet langer aan verschillende instanties en personen dezelfde gegevens uit hoeft te leveren. Wat dat betreft strookt het absoluut met de intentie van het CWI.

Is er een duidelijke initiatiefnemer geweest binnen de keten?

Als je het DKD buiten beschouwing laat is naar mijn mening het CWI en het UWV meer de kartrekker dan de gemeenten. Bij één CWI horen zes gemeenten. Het is lastig om met zes gemeenten en nog twee instanties (CWI en UWV) dezelfde doelen te hebben en alles op precies dezelfde manier te willen doen. Het CWI wil graag uniform dingen doen, maar elke gemeente heeft zijn eigen beleid en werkwijze. Het CWI is wel voornamelijk de trekker van projecten. De gemeenten zijn voornamelijk vooral terughoudend en wachten af wat de politiek besluit en als daar besluiten genomen worden sijpelt dat door die organisatie heen. Bij het CWI is de samenwerking als een gegeven neergelegd en kan er gehandeld worden alsof die samenwerking er al is. Het wordt hier bottom-up geïmplementeerd. Bij de gemeente is het topdown. Dus dat heeft elkaar nog niet helemaal gevonden. Wij moeten het alvast doen en zij hebben nog geen goedkeuring van bovenaf. Bij het DKD lag het initiatief wel bij de gemeenten, aangezien zij zelf zaken moeten invoeren en veranderen.

Zijn er bij de bijeenkomsten ook afspraken gemaakt?

Nee, het was meer informatief. De visie van de digitale overheid werd overgebracht en hoe het er in de toekomst uit moet gaan zien. Wel is afgesproken dat wij de mailbox bijhouden en zorgen dat mutaties binnen een paar werkdagen afgehandeld zijn.

Wordt de samenwerking binnen de keten gestimuleerd?

Vooralsnog ligt, naar mijn mening, de focus nog veel op individuele prestaties van de organisaties. UWV en CWI moeten doelen halen anders worden ze hierop afgerekend door de minister. De samenwerking staat hiernaast. Alle organisaties willen daar wel naar toe, maar als je blijft sturen op de doelen van de eigen organisatie is het moeilijk om ruimte te vinden voor kennisoverdracht en investeren in de samenwerking. Het heeft niet de hoogste prioriteit, daardoor is de tijd en ruimte voor de ontwikkeling van de keten beperkt.

Is de samengang met het UWV nog van invloed?

Dat is onze voornaamste zorg op dit moment. Vanaf 1 januari is de fusie een feit. Dan zouden alle medewerkers de mogelijkheid moeten krijgen om bijgeschoold en ontwikkeld te worden als dat nodig is. Hier moet tijd en ruimte voor vrijgemaakt worden. De samenwerking met de gemeente is nog niet zo geconcretiseerd. De fusie tussen UWV en CWI dat is onze hoogste prioriteit en we proberen de gemeenten daarbij te betrekken, maar dit lukt maar deels.

Speelt de invoering van het toonkamer concept hier ook al?

Ja, er is een keuze gemaakt om nog geen daadwerkelijke toonkamer te implementeren omdat er ook vanuit de gemeenten geen toezegging is om middelen beschikbaar te stellen. Je kan een toonkamer alleen invoeren als er minimaal één medewerker van zowel UWV, CWI en gemeente hebt. Vanuit de gemeente komen hier momenteel nog geen medewerkers. Daarom is er voor gekozen om de kennisuitwisseling tussen UWV en CWI te verbeteren. Gezamenlijke intakes en dergelijke zijn nog niet ingevoerd. We zitten wel met één gemeente in een gebouw, maar we hebben met zes verschillende gemeenten te maken. Zolang niet iedere gemeente op dezelfde manier werkt en klantmanagers van gemeenten niet voor elkaar kunnen waarnemen is het voor ons niet te doen. Dit geldt niet voor alle CWI kantoren, in Amsterdam zijn de rollen bijvoorbeeld omgekeerd, daar heeft één gemeente met meerdere CWI vestigingen te maken. Bekend is wel dat we gaan samenwerking, maar hoe dit gaat gebeuren is nog niet duidelijk.

Zijn er wel eens problemen in de samenwerking?

De samenwerking op zich is erg goed. Er is een ketenoverleg met daarin de managers van het UWV, CWI en gemeenten. Dit is al ongeveer een jaar gaande. De afspraken die hieruit komen worden ook nagekomen. Er is laatst ook een ketenfeest geweest waarbij presentaties werden gehouden door het UWV en een gemeente. Hierbij waren de klantmanagers van alle gemeenten, UWV en CWI uitgenodigd. De wil is er dus wel. Maar omdat het afzonderlijke organisaties zijn met eigen doelen en er nog niet voor gekozen is om concreet ding op te zetten is er nog niet veel zichtbaar. De basis

is er echter wel. Er is regelmatig overleg, er worden veel dingen besproken en er worden afspraken gemaakt. Dat loopt allemaal goed.

Wordt er ook al gecontroleerd of er aan de wet eenmalige gegevensuitvraag wordt voldaan?

Nee, hier heb ik nog niets van gemerkt.

Heeft de invoering nog gevolgen gehad voor interne processen en systemen? En zijn medewerkers getraind om hiermee om te gaan?

Nee, alleen de administratief medewerkster heeft er een extra taak bij gekregen om de mailbox te controleren. De medewerkers zijn hier dan ook niet in getraind. Ik ben als vertegenwoordiger van de vestiging naar een aantal informatieavonden geweest om geïnformeerd te zijn over de gemaakte afspraken, de planning van de implementatie, wat het DKD betekend en op de hoogte te zijn van de theoretische achtergrond. De medewerkers heb ik alleen de video over het DKD laten zien.

Worden klanten gewezen op de aanwezigheid van het DKD?

Ja, bij de balie worden mensen erop gewezen dat we het liefst hebben dat mensen zich digitaal inschrijven. In dit digitale systeem zit ook het DKD. Maar hier wordt niet apart aandacht aan besteedt. We promoten dus de digitale aanvraag.

Waar zitten nog verbeterpunten in de samenwerking?

Het zou handig zijn als we allemaal op hetzelfde klant volgsysteem zitten. Het UWV, CWI en de gemeenten hebben allemaal een eigen systeem. Aangezien het CWI en straks het werkbedrijf de frontoffice is en het UWV en de gemeenten de backoffice, zou het handig zijn als iedereen dezelfde gegevens boven water kan halen en je klanten dus niet naar de ketenpartner hoeft te sturen voor die informatie. Ik verwacht ook dat dit is waar het naar toe zal gaan met de samenwerking. Dus dat je niet langer het gevoel hebt dat je van organisatie naar organisatie overgedragen wordt maar dat het één loket is waar je alle informatie kan krijgen. Dit heeft niet direct met de gegevens te maken maar meer met de klantvriendelijkheid. In het DKD zitten wel de basis gegevens, maar voor aanvullende gegevens moet je nog wel bij de afzonderlijke organisaties zijn.

B4 - Accountmanager Keten Werk & Inkomen, UWV in regio B, 21 Mei 2008

Wat is uw rol binnen het DKD project?

Ik ben ketenaccountmanager werk en inkomen en verzorg de relatie tussen het UWV en gemeenten en tussen het UWV en CWI. Het liefst ook met die drie partijen samen en probeer die samenwerking te enthousiastmeren, monitoren en op gang te brengen. Ik ben daar doorlopend bezig met de samenwerking. Toen op een gegeven moment het DKD aangekondigd werd heb ik, samen met een collega, het UWV vertegenwoordigd in de overleggen die gaan over het DKD in onze regio. Het technische gedeelte en het beleids gedeelte gebeurd op het hoofdkantoor. Dus hier heb ik verder geen invloed op gehad. Vanuit mijn rol ben ik ook in november in deze gemeente geweest om daar te praten over het DKD. Ik had wel veel contact met het hoofdkantoor, ook omdat ik in één van de grote steden gevraagd werd om plaats te nemen in de DKD werkgroep. Hiervoor heb ik toen iemand van het hoofdkantoor meegevraagd, dit heeft me extra informatie en contacten gegeven. Van die insteek ben ik de hele provincie bij vele lokale overleggen geweest, samen met CP-ICT, om te kijken hoe het DKD vormgegeven moest worden.

Wat betekent het DKD voor uw organisatie?

Het DKD op zich is in de huidige vorm niet schokkend. Alle re-integratie coaches zitten door het hele land op CWI locaties, die gebruiken suwinet inkijk al, het gebruik daarvan is vrij groot. De gegevens die er vanaf 1 januari extra inzitten hebben nog geen grote impact, ik denk wel dat de impact heel groot kan worden als er meer gegevens in komen te zitten. Des te meer we verplicht moeten hergebruiken, des te minder we aan de klant hoeven te vragen, des te beter is het voor alle partijen. Ik denk dus niet dat het op 1 januari een schokkende gebeurtenis was, maar ik denk wel dat het dat kan worden. Zowel voor de frontoffice, de re-integratiecoaches, als voor de backoffice, waar mensen het recht op uitkeringen bepalen en deze verstrekken.

Wat is de invloed van wetgeving geweest op de invoering van het DKD?

Dat is lastig, het beleid en de invulling is echt op het hoofdkantoor bepaald, ik ben de vooruitgeschoven pion. In de overleggen met de gemeenten is het wel gegaan over de wet op de privacy en de wet eenmalige gegevensvraag die de basis is geweest van het DKD. Er zou een lijst komen vanuit het ministerie met her te gebruiken gegevens, maar volgens mij is die er nog niet. Er wordt weinig publiciteit aan het DKD gegeven. Overal zijn afspraken gemaakt, overal is gestart, bijna altijd in de minimale variant. Er wordt dus hergebruikt wat hergebruikt moet worden en verder blijven we alert en melden we het als we iets zien wat niet klopt. Die contacten zijn er ook wel op de locaties. Daarna is er een windstille rond het DKD ontstaan. Ik weet dus ook de actuele status eigenlijk niet. De definitieve lijsten zijn er nog niet, maar dit duurt wel erg lang. Ik weet ook niet of er veel gebruik van gemaakt wordt. Dat ik hier niets van hoor kan een goed teken zijn omdat er geen problemen zijn, maar het kan ook betekenen dat het niet gebruikt wordt. De beperkte dataset die er nu inzit heeft hier ook invloed op. Dit moet snel uitgebreid worden. Er zitten elementen in het DKD die natuurlijk heel goed zijn. Dat is in ieder geval het invullen van gegevens in digitale aanvragen, wat je hebt ga je niet opnieuw vragen. Dat is voor de klant het grootste voordeel, deze hoeft dan

niet opnieuw aan te geven waar hij woont en dergelijke. Alles wat wij weten moeten we gebruiken, dit mag nog veel uitgebreider.

Heeft de invoering nog gevolgen gehad voor interne processen en systemen?

Lokaal hebben wij niet bedacht hoe er invulling aan het DKD is gegeven. Dit is centraal op het hoofdkantoor gebeurd. Gemeenten hebben zelf de automatisering en de aansluiten moeten regelen. Dit speelde bij ons niet. Aangezien wij al veel gebruik maken van suwinet inkijk zijn de wijzigingen voor ons minimaal gebleven. Zolang de set met verplicht her te gebruiken gegevens nog minimaal is zullen de gevolgen ook niet groot worden, dit zal veranderen als er meer gegevens hergebruikt moeten worden en dit ook bij de klant duidelijk wordt. Want ook richting klanten is er nu nog niet veel gecommuniceerd. Bij de klanten leeft het ook nog niet echt heb ik het idee. Ook bij de pilots was het aantal terugmeldingen laag. Het is allemaal nog erg low-profile en er had van mij meer mogen gebeuren, veel meer in mogen zitten. Daarnaast had er meer verplicht gesteld mogen worden en had er meer aandacht aan besteed mogen worden door het ministerie. Ook de gemeenten stelden zich terughoudend op omdat ze soms niet zaten te wachten op reacties van klanten. Hierdoor werd er ook in de lokale pers weinig aandacht aan gegeven. Ik had verwacht dat er veel meer zou gebeuren.

In welk stadium is de koppeling van het UWV met het DKD?

Ik weet dat het aantal gegevens dat er van ons in zat niet veel is, we zijn ook geen bronhouder. Het meeste ligt bij het CWI, aangezien daar de intake begint. Wij zijn bronhouder van een paar gegevens, waaronder bijvoorbeeld het adres. Om een ingewikkelde reden zijn wij daar aanspreekpunt van geworden, terwijl wij dat dan weer aan de gemeente door moeten geven die het weer in GBA aan moeten passen. Het belangrijkste wat er vanuit UWV in zou moeten komen zijn de meest recente polisgegevens en dat is het gene wat er nog niet in zit. Op het moment dat die erin zitten en betrouwbaar zijn denk ik dat je een hele grote slag maakt. Tot die tijd zijn wij voor zo weinig gegevens bronhouder dat dit niet schokkend is. De polissen zitten er nog niet in omdat die nog niet betrouwbaar zijn, we zijn hiervoor afhankelijk van werkgevers die de gegevens aan moeten leveren, daarnaast is een combinatie met de belastingdienst. Door dit gebrek aan betrouwbaarheid is het niet in het DKD opgenomen. Je gaat geen gegevens aan de klant tonen waarvan je niet voor jezelf kan garanderen dat ze correct zijn. Op het moment dat deze gegevens correct beschikbaar zijn kan je hier al het recht op uitkering, daglonen en nog veel meer zaken uithalen. Maar hiervoor moet het betrouwbaar zijn en dat is het nog niet. Op locaties zullen de medewerkers weten dat het DKD er is, maar aangezien ze suwinet inkijk al gebruiken is er bijna niets veranderd.

Hoe belangrijk is de samenwerking voor uw organisatie en kijken de ketenpartners daar het zelfde tegenaan?

De samenwerking op zich is voor mij cruciaal, maar samenwerking is dan ook mijn core business. Het CWI bestaat niet meer vanaf 1 januari, het wordt dan onderdeel van het UWV. Dat maakt samenwerking makkelijker, al is de samenwerking met het CWI in de loop der jaren zo goed gegaan

dat de huidige samenvoeging een logische stap is. Samenwerking met gemeenten is erg lokaal afhankelijk, alle gemeenten zijn autonoom. De samenwerking met gemeenten is dus soms goed en soms problematisch maar voor mij is de samenwerking cruciaal. Je bewijst je bestaansrecht door richting de klanten te zorgen dat je de samenwerking zo vormgeeft dat de klant (werkgever en werkzoeker) geen hinder heeft van het feit dat er verschillende organisaties achter zitten. Het DKD kan daar een onderdeel van zijn, al vind ik een klant volgsysteem belangrijker.

Is er met betrekking tot het DKD een duidelijke initiatiefnemer geweest?

Dat is in de regio vaak het CP-ICT geweest. Zij hadden al contacten met de gemeenten en daar moest ook het meeste gebeuren. Het initiatief lag dus vooral bij CP-ICT en de gemeenten, als CWI en UWV sloten wij hier bij aan maar wij waren geen initiatiefnemers als er te weinig gebeurde. Maar voor de gemeenten had het ook een directe impact. Voor ons was deze impact in de regio minimaal.

Wordt de samenwerking in de keten gestimuleerd of wordt er voornamelijk naar individuele prestaties gekeken?

Ik denk dat de samenwerking voldoende gestimuleerd wordt. Het wordt nu ook vanuit het ministerie en vanuit het algemeen keten overleg meer dan gestimuleerd omdat overal op 1 januari gestart moet zijn met de geïntegreerde dienstverlening. De externe stimulatie is er dus wel. De interne stimulatie hangt sterkt af van de gemeente en hoe graag die willen samenwerken. Het UWV en CWI hebben vanuit de Raden van Bestuur de opdracht gekregen om de samenwerking op gang te brengen. Ik deed dit overigens ook voor die opdracht al. Wij kunnen van bovenaf de opdracht krijgen maar gemeenten zijn autonoom. Zij moeten dus zelf de noodzaak zien om mee te gaan in de samenwerking. Dit verschilt erg per gemeente. Wat nog wel eens tegen zit en wat soms echt dwars ligt zijn de verschillende prestatie indicatoren. De verschillende afrekenmechanismen bij de verschillende organisaties werken niet goed samen. Soms werken ze soms contraproductief. Vooral tussen UWV en CWI zijn er prestatie indicatoren die elkaar tegen werken. Dan is het beter om ze allemaal weg te gooien en keten prestatie-indicatoren te ontwikkelen. Hierbij zou het dan alleen moeten gaan om mensen aan het werk helpen en niet om wie het streepje mag zetten. De keten als geheel zou dan afgerekend moeten worden op de prestatie en niet op onderlinge organisaties. Het gaat erom om de klant aan het werk te krijgen, niet om wie dat doet. De indicator zou dus moeten zijn hoeveel mensen er aan het werk geholpen worden en hoe lang dat duurt. De huidige indicatoren werken soms tegen je.

Zijn er wel eens problemen met de samenwerking?

Ja, voor samenwerken heb je vertrouwen nodig tussen de partijen. Je ziet soms dat dit vertrouwen er niet altijd is. Dit komt vaak door het verleden en door beeldvorming over de verschillende organisaties. Zolang die beeldvorming er is maakt dat de samenwerking lastig. Als ik naar het UWV kijk waren wij een paar jaar terug lastig bereikbaar voor ketenpartners, dit is inmiddels al lang niet meer het geval. Maar ik merk nog steeds dat de beeldvorming moeilijk om te draaien is. Dat maakt de samenwerking lastig. De onderlinge afspraken worden wel goed nagekomen en wanneer dit niet

het geval is kan je elkaar daar op aanspreken. Vooral op lokaal niveau hebben de medewerkers elkaar gevonden en lopen snel bij elkaar binnen.

Hoeveel tijd en ruimte is er beschikbaar voor ontwikkeling binnen de keten?

Op management niveau denk ik voldoende. Op medewerkerniveau is het lastig door de vrij hoge werkdruk. Een nieuw initiatief kan wel vanuit het management opgestart worden maar als dit niet van onderop gedragen wordt heeft het geen zin. Het liefst wordt het zelfs van onderop ingericht, samen met het management. Ik merk dat het erg lastig is om mensen uit de uitvoering vrij te maken om dingen op te pakken. Het gebeurt overal wel, de geïntegreerde dienstverlening start overal in wisselende vormen. Maar het vrijmaken van een medewerker om iets nieuws op te starten is lastig. Het blijft dus schipperen tussen de samenwerking en normale taken.

Bent u tevreden over de samenwerking?

Het is heel verschillend. Je merkt dat samenwerken een kwestie van vertrouwen is. We hebben in de regio 15 locaties waar CWI en UWV samen zitten, de (kern) gemeente zit vaak ook in huis. Het is vaak ook deze kerngemeente met wie je de afspraken maakt en het zijn vaak de kleine gemeenten die afwachtend zijn en nog niet staan te springen om te investeren in de samenwerking. Dit waarschijnlijk omdat ze minder middelen hebben, maar ook de noodzaak minder zien. Ik ben tevreden over de samenwerking met het CWI (voor zover dat nog een issue is met de samengang), aan het begin was dit soms lastig, maar dit is inmiddels goed, vooral op lokaal niveau. De samenwerking met de gemeenten varieert van niet tot heel goed. Dit komt door het verschil tussen landelijke aansturing en de autonomie van de gemeenten. Bij kleine gemeenten kan ik me ook wel voorstellen dat ze minder behoefte hebben aan een DKD en samenwerking. Aan de andere kant zouden ze wel behoefte kunnen hebben aan schaalvoordelen om zo minder kwetsbaar te zijn. Er zijn gemeenten waar taken aan de kerngemeente uitbesteedt worden, of waar een intergemeentelijke sociale dienst (ISD) is ontstaan. Dit maakt het allemaal een stuk makkelijker, ze zijn groter, minder kwetsbaar en staan als ISD soms open voor samenwerking, waar ze dit als individuele gemeenten niet deden. De autonomie van de kleine gemeenten is m.b.t. de samenwerking niet altijd wenselijk. Met 131 CWI locaties waren ook 131 sociale diensten makkelijk geweest. Maar dat zie ik voorlopig niet gebeuren met de invloed van de VNG en Divosa, maar het zou voor mij een ideaal plaatje zijn. Ik denk ook niet dat het zal eindigen met de fusie tussen UWV en CWI, maar dat het in de toekomst verder zal gaan. Dat het dus echt één organisatie wordt. Dit zou dan zonder logo discussie moeten gaan. De samengang tussen UWV en CWI zal aan het begin voor enkele strubbelingen zorgen. Maar je hebt geen overdracht meer tussen organisaties, maar één proces en één organisatie.

Waar zitten nog de grootste verbeterpunten in de samenwerking?

De knelpunten zitten vaak in de overdrachtsmomenten. Het kan voorkomen dat er niet overgedragen wordt en als de klant dan bij de volgende organisatie komt moet hij zijn verhaal opnieuw vertellen, maar het kan ook zijn dat hij dan een ander verhaal verteld. De kracht van samenwerking zit hem in het eenduidig hebben van informatie, hier zou het DKD een rol kunnen spelen. Een goed gevuld DKD voorkomt dat je dingen aan de klant moet vragen die we al weten,

maar voorkomt ook dat de klant andere dingen kan vertellen dan als bekend zijn. Waar je eigenlijk naartoe zou moeten is een klant volgsysteem. Het DKD is een samenvoeging van de beschikbare gegevens uit de systemen, dit levert een mooi klantbeeld op. Daarnaast zou er klant volgsysteem moeten komen, bij de toonkamers was dit er ook, maar dit systeem bestaat niet meer. Vanuit het CWI is er nu een nieuw klant volgsysteem (Werkm@p) wat ook gebruikt kan worden door het UWV maar ik weet niet of dit ook door gemeenten gebruikt gaat worden. UWV en CWI gebruiken beide SONAR waar dit volgsysteem op draait. De klant kan er ook mee communiceren en het zou raar zijn als er straks een klant volgsysteem is dat door UWV, CWI en de klant gebruikt wordt maar door de gemeente niet. Dan heb je alsnog een overdracht en kennis verschil. De samenwerking krijgt pas echt vorm als er één digitaal klantdossier en één klant volgsysteem is. Daarnaast heb je straks met de geïntegreerde dienstverlening geen overdracht meer. Het volgsysteem is dan ook geen middel meer voor de overdracht, maar een middel voor de communicatie met de klant. Dan ga je de ideale samenwerking benaderen. Gemeenten kunnen autorisatie krijgen voor SONAR en het klant volgsysteem volgens mij zijn er ook locaties waar dit geregeld is, maar ik weet niet in hoeverre dit geïntegreerd kan worden in de verschillende gemeentelijke systemen. Wij kunnen als ZBO's landelijk bepaalde zaken afstemmen, maar de gemeentes moeten dit ook kunnen. Als er problemen in de samenwerking zitten, zit dit in het feit dat er twee landelijke organisaties zijn en meer dan 400 gemeenten. Ook de lokale politiek heeft invloed. Dat houdt het een uitdaging en dat maakt het voor mij ook leuk. Ik heb wel vertrouwen dat het de goede kant op gaat. Ik zit zelf ook op veel plekken in de stuurgroepen op het gebied van geïntegreerde dienstverlening en in geef hier ook presentaties over. Ik zie dat helemaal zitten, op het moment dat dat echt goed loopt, dan ben ik wat dat onderdeel betreft niet meer nodig, maar dat is het einddoel. Ook omdat het omarmt is door het AKO, het ministerie en Divosa is er meer animo voor betere samenwerking. Ik denk echter wel dat dit tijd nodig heeft. Je hebt ook met zaken te maken als mandatering bij het werken met één contactpersoon, mag iemand van de gemeente een maatregel opleggen aan iemand van het UWV of andersom, mag dat en wordt door de backoffice geaccepteerd en accepteren rechters dat ook? De middelen zijn nog niet ontschot. UWV heeft middelen voor re-integratie maar die zijn gekoppeld aan burger service nummers. We hebben geen som geld die we vrij in kunnen zetten voor re-integratie, hier moet een klant aan gekoppeld zijn. Bij de gemeente is dit niet anders. Het is lastig als je als UWV een klant van de gemeente een re-integratie traject in wil kopen. Je kan met automatisering een boel oplossen, maar zolang de middelen nog gescheiden en gelabeld zijn moet je veel doen aan het ontschotten van die middelen en het mandateren van de andere organisaties. Hier ligt de grootste uitdaging. Bij geïntegreerde dienstverlening hoort ook het ontschot gebruik van instrumenten, nu moet je lokaal veel lef tonen om dat te omzeilen. Verschillende gemeenten gaan hier verschillend mee om. Het gaat zeker goed komen in de toekomst, maar dit zal nog niet per 1 januari 2009 zijn, waarschijnlijk ook nog niet volledig per 1 januari 2010. Het grootste voordeel voor de gemeenten van de samengang van UWV en CWI is dat ze nog maar één aanspreekpunt hebben. Daarbij kan de gebundelde kennis en ervaring in "Het Werkbedrijf" een waardevolle partner voor de gemeenten zijn.

C1 - Manager Team Administratie, Sociale Dienst Gemeente in regio C, 15 Mei 2008

Wat was uw rol binnen het DKD project?

Ik ben projectleider met betrekking tot de technische realisatie voor het aanleveren van de gegevensset aan het digitaal klant dossier. We leveren nu nog één keer per week een batch aan, maar moeten per 1 juli over zijn op de webservices. Mijn collega teammanager Werk, Inkomen en Zorg gaat over het aanpassen van de procedures en de samenwerking tussen de ketenpartners.

Hoe is de samenwerking tot stand gekomen?

Er zijn overleggen geweest tussen het UWV, CWI en de gemeentelijke sociale dienst. Er is nu een gezamenlijke intake met een medewerker van het CWI en de sociale dienst, dus beide partijen zijn daarbij betrokken om de klant beter van dienst te kunnen zijn. Deze zogenaamde toonkamer staat hier nu nog in de kinderschoenen, we zijn nu aan het proefdraaien. Aan het begin hadden de consultants veel weerstand omdat ze bang waren dat er veel ging veranderen. Dit blijkt uiteindelijk erg mee te vallen en de reacties zijn alleen maar positief.

Hebben de trajecten van de invoering DKD en de toonkamers samen gelopen?

Ja, de invoering van het DKD is een onderdeel van het totale toonkamer principe.

Binnen het DKD traject zijn een aantal duidelijke stappen doorlopen. hebben jullie die ook zo doorlopen?

In overleg met Atos Consulting is er een lijst opgesteld met te ondernemen acties. Daar zijn we nog druk mee bezig. Het aanvraag proces wordt opnieuw beschreven. Omdat het naar aanleiding van de samenwerking anders gaat verlopen en omdat je gebruik maakt van het DKD. Maar door vier langdurig ziekten, waaronder degene die de procesbeschrijvingen maakt, gaat dit langzaam.

Hoe belangrijk is de samenwerking voor uw organisatie en heeft u het idee dat de ketenpartners daar hetzelfde naar kijken?

Het is een bewustwordingsproces. Ik heb het idee dat dat steeds beter wordt. Met name doordat suwinet vaak gedateerd is, onder andere doordat mensen te laat aanleveren, omdat dat nog niet loopt en niet iedereen op de webservices is overgeschakeld. Als dat wel zo is heb je direct je informatie en krijgt men er vanzelf meer vertrouwen in.

Hoe is de taakverdeling binnen de keten. is er een duidelijke initiatiefnemer?

Dat is met name de teamleider Werk, Inkomen en Zorg geweest. Hij heeft een werkgroep in het leven geroepen die een gezamenlijk presentatie heeft gegeven aan de medewerkers van het UWV, CWI en sociale dienst om het toonkamer principe en het gebruik van het DKD te promoten en bewustwording te starten.

Wordt de samenwerking voldoende gestimuleerd vanuit de overheid?

Ik vind CP-ICT heel sterk, de regio coaches weten heel goed waar ze het over hebben en staan je met raad en daad bij. Verder is er de adviseurregeling met een vergoeding per inwoner. Er had nog wel wat meer budget mogen komen omdat het werkzaamheden met zich mee brengt. Het is een goed initiatief en ik heb ook begrepen dat er wordt gesproken over extra middelen

Zijn er wel eens problemen geweest met de samenwerking, worden alle afspraken nagekomen?

Nee, niet altijd. Je moet onderling gebruik maken van suwinet-mail. Dit is belangrijk in het kader van privacy. Wij hebben hier vaart achter gezet en bij ons is het operationeel. Maar als andere partners nog niet zo ver zijn kan het middel dus niet gebruikt worden. Het CWI is een grotere organisatie die landelijke aangestuurd wordt, ook qua applicaties. Dit laat even op zich wachten. Dat is echt een vertragende factor in het geheel. Van het UWV zitten hier drie man dus dat is overzichtelijker. Wel is daar de aanlevering slecht.

Wordt er ook gecontroleerd of er aan de wet eenmalige gegevensvraag voldaan wordt?

Vanuit het inlichtingen bureau is er controle en contact dat als de aanlevering niet lukt er samen met Centric wordt gezorgd dat dit alsnog lukt.

Is uw organisatie tevreden over de samenwerking en het DKD?

In principe wel. De neuzen binnen dit gebouw staan dezelfde kant op en er is bereidheid om er een succes van te maken. Ook de consultants merken dat het leuk en beter werkt. En dat het klantvriendelijk is.

Heeft de invoering veel gevolgen gehad voor de interne systemen en processen?

Dat is lastig te zeggen. De aanlevering aan het inlichtingen bureau deden we al, alleen nu op een andere manier. Wel moeten het intake en aanvraag proces opnieuw beschreven worden maar dit is nog in gang. Pas over een jaar of twee kan je pas echt zeggen hoeveel tijd het heeft gekost en of het een succes is. Ik denk het laatste.

Op welke wijze zijn de medewerkers getraind om gebruik te maken van het DKD?

Er zijn twee voorlichtingen geweest van het CP-ICT, hier intern. Daarnaast is er een gezamenlijke presentatie geweest met het CWI en UWV en er is een extra instructie geweest over het gebruik van suwinet. Dat zijn de middelen die wij hebben aangewend om instructie te geven.

Welk type medewerkers waren betrokken bij het traject?

Consultanten inkomen, consultants werk, medewerker interne controle, beleidsmedewerker, teamleider WIZ, teamleider administratie, senior medewerker CWI en UWV. Het is dus bijna organisatiebreed aangepakt. Er is een gezamenlijke presentatie gehouden met alle ketenpartners voor alle medewerkers.

Hebben zij de plannen goed over kunnen brengen aan de rest van de organisatie?

Aan het begin was er bijzonder veel weerstand, maar nu ze zien wat ze er mee kunnen. En de verbeteringen zien, qua klantvriendelijkheid, is de weerstand grotendeels weg.

Is er voldoende tijd en ruimte voor dit soort ontwikkelingen?

Nee, we zitten met vier langdurige zieken, dus de werkdruk is erg hoog. Er lopen zes externe krachten rond en die wisselen nog wel eens.

Wordt het DKD al veel gebruikt door klanten?

Ik heb het idee van niet, er wordt ook nog weinig aandacht aan besteedt. Ik denk dat dat een fase is die we pas over een jaar moeten doen. Er wordt nu nog niet actief gepromoot dat het kan.

Is er voldoende duidelijk over welke gegevens er uitgevraagd mogen worden?

Ja, er ligt een matrix wat gevraagd mag worden. Of dat voldoende tussen de oren zit bij de consultants en de administratie is een tweede. Hiervoor moet het nog wat overzichtelijker gepresenteerd worden. Als de klant ook weet wat er uitgevraagd mag worden moeten we ons hier zelf ook meer bewust van zijn.

Deze matrix hebben we onder andere in fase drie van het DKD gekregen. Maar hier moeten we nog een leesbaar stuk van maken.

Worden de doelstelling waarom het DKD en de verdere samenwerking tot stand zijn gebracht al gerealiseerd?

Ja, die worden gerealiseerd, maar het staat nu nog in de kinderschoenen. We hebben een nieuw intake en aanvraag proces, maar ook andere processen zullen moeten worden doorgelicht op het gebruik van het DKD. En ook de communicatie naar cliënten toe zal aangepast worden. Maar dit is uitgefaseerd in de tijd, dus niet alle doelstellingen zijn al gerealiseerd. De invoering van het DKD is onderdeel van het gehele toonkamer principe. Het opnemen van een link op je website is geen probleem, maar zorgen dat dit gaat leven onder in de organisatie kost meer tijd.

Waar zitten de grootste verbeter punten?

Op de website van het CP-ICT staat een te grote hoeveelheid aan informatie. Waardoor je als kleinere gemeente niet weet waar je moet beginnen. Dit is denk ik voor een kleinere gemeente ook niet nodig. Het zou handig kunnen zijn om verschillende sites voor verschillende soorten gemeenten te maken.

Heeft het nog voordelen gehad dat gemeente, CWI en UWV in één gebouw zitten?

Absoluut, het is makkelijker om elkaar persoonlijk te spreken in plaats van een mail of telefoon. Dit wordt ook door mijn collega projectleider zo ervaren.

C2 - Adviseur Proces en Kwaliteitsmanagement, CWI in regio C, 20 Mei 2008

Wat is uw rol binnen het DKD project?

Vorig jaar is het DKD uitgerold en daar moesten afspraken over gemaakt worden. Dat heb ik in de regio oost samen gedaan met iemand van het CP-ICT. Zodoende ben ik bij verschillende vestigingen en gemeenten geweest om afspraken te maken. Momenteel zijn we bezig met de elektronische werkm@p, een digitaal communicatiesysteem van het CWI. Dit is nu ook een keteninstrument geworden.

Met betrekking tot het DKD hebben we tot medio december diverse afspraken gemaakt, de definitieve gegevensset met betrekking tot de wet eenmalige gegevensuitvraag was toen nog niet bekend. Inmiddels is dat wel bekend en zijn er voor het CWI vijf gegevens opgenomen in de wet eenmalige uitvraag. Deze gegevens dienen door het CWI en de partners dus verplicht hergebruikt te worden.

Het DKD zit momenteel in een fase waarin de doelen nog niet aan de orde zijn. Momenteel zijn er voor de klant een aantal digitale diensten die hij af kan nemen via werk.nl. Voorbeelden hiervan de inschrijving bij het CWI, het aanvragen van een WW of WBW aanvraag. Daarnaast kan de klant zijn gegevens inzien en hier correcties op aanbrengen (DKD). Daarnaast is er een werkm@p, een elektronische dienst die het berichtenverkeer ondersteunt. Hierdoor worden de lijnen tussen klant en adviseur korter. In deze werkmap zijn bijvoorbeeld ook afspraken opgenomen. Op die manier wordt alles wat van de klant bekend is aan de klant terug aangeboden. Hierdoor kan de klant ook zelf zien welke gegevens de keten al van hem heeft. De werkm@p sluit dus ook goed aan bij het DKD project. De overheid wil bureaucratie voorkomen. Dus geen dubbele registraties en onnodige vragen. We willen een manier om de klant te benaderen.

Hoe zijn de afspraken binnen de keten tot stand gekomen?

Ik heb me niet direct met het technische gedeelte bezig gehouden. Alle drie de instanties waren door de overheid gevraagd om gegevens aan te leveren voor het DKD. Sommige gemeenten hadden problemen met het aanpassen van hun systemen omdat ze nog niet over de juiste techniek beschikten. Inmiddels zijn de meeste gemeenten wel allemaal zo ver dat ze gegevens aan kunnen leveren. De afspraken die gemaakt zijn hebben vooral betrekking gehad op welke gegevens er aangeleverd worden, worden die opgenomen in het klantbeeld, op welke gegevens mag de klant correcties maken en op welke wijze terugmeldingen plaats kunnen vinden, bijvoorbeeld suwimail, fax of telefoon.

Via suwinet kan je als professional zien wat de klant ook ziet via werk.nl, de gegevens die bekend zijn van de klant.

Momenteel zitten we nog in een prille fase, de klant kan zijn naw-gegevens inzien. De polisadministratie van het UWV is voor de klant nog niet zichtbaar, voor de professional in de keten is dit al wel beschikbaar. Dat deze gegevens nog niet in het DKD zitten komt doordat de

betrouwbaarheid ervan nog niet gegarandeerd kan worden. Wanneer deze gegevens wel aanwezig zijn wordt het mogelijk om aanvragen automatisch in te vullen. Op termijn zal ook de IB-groep informatie aan leveren met betrekking tot opleiding en dergelijke. Tot die tijd moet de klant het doen met de gegevens die hij zelf heeft aangeleverd.

Bij gemeenten is het DKD in duidelijk stappen ingevoerd, is dat hier ook zo verlopen?

Ja, alleen is dat bij ons als landelijke organisatie landelijk geregeld, afgezien van wat kleine dingen met betrekking tot bijvoorbeeld terugmelden. De gegevens die het CWI aan het DKD moet leveren zijn ook landelijk bepaald. Deze gegevens waren al beschikbaar in suwinet inzicht en worden nu ook aan de klant aangeboden. Landelijk is er voor elke vestiging een mailbox aangemaakt waar terugmeldingen en correctieverzoeken op binnen komen die vervolgens doorgevoerd moeten worden.

Bij de gemeenten was dit anders, daar moest alles zelf geregeld worden. Bij de ene gemeente kon dit makkelijk en snel, bij de ander niet.

Correctieverzoeken komen momenteel nog weinig binnen. Maar dit komt vooral omdat de gegevens die nu getoond worden beperkt zijn en door de klant zelf zijn aangeleverd, wanneer bijvoorbeeld de polisadministratie van het UWV beschikbaar is hopen we dat er meer verzoeken op komen. Ook omdat er in de toekomst steeds meer instanties aangesloten zullen worden.

Hoe belangrijk is de samenwerking in de keten voor uw organisatie en kijken uw ketenpartners daar hetzelfde tegenaan?

Niet alle ketenpartners denken vanuit de klant. Dat speelt wel een grote rol. Als je beredeneerd vanuit de klant dan wordt ketensamenwerking steeds belangrijker omdat je te maken krijgt met een hogere klanttevredenheid. Maar ook omdat je merkt dat het voor de klant als de organisaties een besparing kan zijn. Niet iedereen is zich daarvan bewust. Bij sommige gemeenten is er een gezamenlijke mailing verstuurd, maar andere gemeenten vonden dat het om hun klanten ging dus die hebben zelf een mailing verstuurd. Zo waren er wel verschillen.

Ik ben het contactpersoon van het CWI voor district oost, hierbij werden wij ondersteund door het CP-ICT. We hebben samen de taken verdeeld en geprobeerd zoveel mogelijk gemeenten bij elkaar samen te brengen. Om zo voor te lichten en afspraken te maken.

Inmiddels leveren alle gemeenten gegevens aan, soms gebeurd dit nog batchgewijs. DKD heeft ons geholpen om ketensamenwerking bespreekbaar te maken. De volgende stap is de werkm@p. Je ziet een ontwikkeling naar 1 loket en dat er meer samenwerking komt en dat SONAR (registratie systeem van CWI wat ook gebruikt wordt door UWV, hiermee kunnen elektronische berichten naar elkaar verzonden worden naar het UWV) steeds vaker ook door sociale diensten wordt gebruikt en de rol van keten registratie systeem vervult.

Is er een duidelijke initiatiefnemer geweest?

Per organisatie was er een landelijke projectleider en per district was er een contactpersoon. Hiermee was regelmatig overleg waar ook mensen van het BKWI,UWV en CP-ICT aanwezig waren. Hier zijn afspraken gemaakt en best-practices uitgewisseld.

Op uitvoerend niveau was er geen trekker, we trokken vooral samen op.

Wordt de samenwerking gestimuleerd?

Het DKD project werd wel gestimuleerd. Als je het voor de klant doet kan bijna iedereen zich daar wel in vinden. Er zijn wel wat uitzonderingen aan de gemeente kant die het belang niet inzagen. Maar als je kijkt naar de elektronische overheid is het DKD daar maar een klein onderdeel van.

Zijn er nog problemen geweest met de samenwerking?

Soms kwamen mensen niet opdagen bij afspraken, CP-ICT pakte dit dan op. De rol van het UWV was minimaal, ook omdat zij nog geen elektronische correctie verzoeken accepteerden. Soms waren ze wel aanwezig, maar niet altijd. De inhoudelijke afspraken werden wel goed nagekomen. Op lokaal niveau had je veel vrijheid en die afspraken werden nagekomen.

Er is momenteel nog geen controle op het toepassen van de wet eenmalige uitvraag, maar niet alle gegevens konden technisch al aangeleverd worden. De gegevens die er nu in zitten zijn nog erg beperkt. Een groot deel van de gegevens moet nog steeds aangeleverd worden. Het is nog duidelijk een eerste fase.

Heeft de invoering veel gevolgen gehad voor interne processen en systemen?

Nee, we hadden al ervaring met elektronische gegevensuitwisseling met het UWV. Technisch gezien was de aanlevering dus geen probleem. Maar ook de terugmelding van en naar ketenpartners was niet nieuw voor ons. Aangezien er momenteel nog weinig correctie verzoeken binnen komen heeft het nog geen gevolgen gehad voor processen.

Zijn er trainingen geweest?

Er zijn workshops geweest voor de mensen die de DKD mailbox bewaken. Hierin is uitgelegd hoe correctie verzoeken verwerkt moeten worden. Voor de rest van het personeel is er één presentatie geweest.

Welk type medewerkers waren betrokken bij DKD traject?

Op lokaal niveau leidinggevend, teamcoördinatoren of experts (iemand die goed op de hoogte is van automatisering). Die gingen naar de besprekingen met mandaat om afspraken te maken. Die werden ondersteund door mij en mensen van het CP-ICT. Deze betrokkenen waren goed in staat de afspraken over te brengen naar hun achterban, alleen zakt het nu weg omdat er niet veel mee gebeurt.

Was er voldoende tijd en ruimte beschikbaar?

Het was een langdurig traject, in juni vorig jaar zijn we begonnen. Het heeft ongeveer 6 maanden geduurd om iedereen in te lichten. Dat het DKD eraan kwam was al wel eerder bekend. Voor ons als CWI was er al veel geregeld. Voor de gemeenten was het meer werk.

Heeft de invoering van het toonkamer principe nog invloed op het DKD?

De ervaringen van het DKD hebben een positief effect gehad op het toonkamer principe. 1 contactpersoon van het begin tot het eind van het proces, goede afspraken die ook in de werkm@p terugkomen. Het DKD was een goede ingang om over ketensamenwerking te praten. Dit hebben we kunnen gebruiken voor andere projecten.

Zijn er veel verschillen te zien tussen de gemeenten?

Ja, dit is erg afhankelijk van de samenwerking die al bestond. Soms ontbreekt de echte samenwerking. Soms werken het UWV en CWI goed samen, maar blijft de gemeente achter. Maar soms werken de drie al erg goed samen. Er zijn inmiddels 130 bedrijfsverzamelgebouwen. Maar dat zegt niet alles, organisaties kunnen nog steeds terughoudend zijn, vaak zijn dat dan de gemeenten. Wel is duidelijk dat de voordelen van ketensamenwerking steeds meer naar voren komen.

Is uw organisatie tevreden over de samenwerking?

Dat is lastig. Bij een groot aantal vestigingen hebben we de samenwerking op orde gekregen. Maar bij een aantal ook nog niet. De voordelen van samenwerking worden ook bij die gemeenten steeds duidelijker en uiteindelijk leveren die ook mensen aan. De gegevens die voor de dagelijkse werkzaamheden nodig zijn worden wel uitgewisseld. Maar niet overal wil men verder gaan.

Waar zitten in uw ogen de grootste verbeterpunten?

Met het DKD zitten we in een pril stadium, de echte voordelen merken wij als professional nog niet, maar deze zijn ook voor de klant nog niet zichtbaar. Als er meer instanties gegevens aanleveren zijn we al een stap verder

Een positieve ontwikkeling is de ontwikkeling van ketenjaarplannen in bedrijfsverzamelgebouwen. Deze worden steeds meer opgesteld. Daarnaast zie je steeds vaker 1 management team binnen een bedrijfsverzamelgebouw. Dit zou ook de klant moeten gaan merken op de werkvloer.

We evalueren ook hoe de invoering bij gemeenten is gelopen, om te kijken wat beter had gekund, hier proberen we ook met best-practices voorbeelden duidelijk te maken. Gemeenten kijken ook naar elkaar en willen niet achter lopen. Je ziet bijvoorbeeld ook meer intergemeentelijke dienst ontstaan. De vraag is of de sociale diensten van kleinere gemeenten na 1 januari 2009 nog bestaansrecht hebben.

Wat betreft toonkamers zijn er al bij 2/3 van de vestigingen hele goede afspraken gemaakt met betrekking tot ketensamenwerking, 1 werkcoach voor de klant. In deze gemeente is nu een pilot met

een kopgroep van werkcoaches van de verschillende organisaties en zie je dat er gewerkt wordt om de samenwerking steeds beter te maken. Als ketenpartners kiest de gemeente er vaak bewust voor om de samenwerking niet te intensief te maken. Maar de ontwikkelingen zijn positief en dat de pijnpunten steeds minder worden. De pijnpunten zitten vooral in het management, op de werkvloer heeft men elkaar wel gevonden.

Bijlage D - Enquêtevragen

Algemeen

1.	Naam:
2.	Functie:
3.	Organisatie:
4.	E-mailadres:
5.	Telefoonnummer:

Uw organisatie en de keten

	<p>In de vragenlijst wordt vaak het begrip 'keten' gehanteerd. Een keten wordt hier gedefinieerd als een samenwerkingsverband tussen partijen die zowel zelfstandig als afhankelijk van elkaar functioneren, omdat ze volgtijdelijke handelingen uitvoeren, gericht op een afzonderlijk doel. Wij sluiten hiermee aan bij de gehanteerde definitie in 'Ruimte voor regie, handreiking ketenregie in het openbaar bestuur' van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.</p> <p>Ten behoeven van het onderzoek worden de volgende ketens onderscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid • Zorg • Jeugd • Onderwijs • Re-integratie (sociale zekerheid) • Vreemdelingen
6.	<p>In welke keten(s) is uw organisatie actief?</p> <p><input type="checkbox"/> Veiligheid</p> <p><input type="checkbox"/> Zorg</p> <p><input type="checkbox"/> Jeugd</p> <p><input type="checkbox"/> Onderwijs</p> <p><input type="checkbox"/> Re-integratie (sociale zekerheid)</p> <p><input type="checkbox"/> Vreemdelingen</p>
7.	<p>Mogelijk is uw organisatie in meerdere ketens actief. Om verschillende ketens met elkaar te kunnen vergelijken willen we u vragen de vragenlijst voor een specifieke keten in te vullen. Kies bijvoorbeeld voor de keten waarin uw organisatie primair actief is of de keten waarin u zelf het beste thuis bent.</p> <p>Voor welke keten vult u deze vragenlijst in?</p> <p><input type="radio"/> Veiligheid</p> <p><input type="radio"/> Zorg</p> <p><input type="radio"/> Jeugd</p> <p><input type="radio"/> Onderwijs</p> <p><input type="radio"/> Re-integratie (sociale zekerheid)</p> <p><input type="radio"/> Vreemdelingen</p>

Bijlage D – Enquêtevragen

	De producten en diensten die uw organisatie realiseert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De producten en diensten die de keten realiseert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De bijdrage die uw organisatie levert aan de creatie van het gewenste maatschappelijk effect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De bijdrage die de keten levert aan de creatie van het gewenste maatschappelijk effect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De wijze waarop uw organisatie haar producten en diensten realiseert en bijdraagt aan de creatie van het gewenste maatschappelijk effect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De wijze waarop de keten haar producten en diensten realiseert en bijdraagt aan de creatie van het gewenste maatschappelijk effect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Klantgerichtheid van de dienstverlening

14	In welke mate streeft uw organisatie de volgende kwaliteitsnormen na en in welke mate is ketensamenwerking noodzakelijk voor het realiseren van deze kwaliteitsnormen? Geef een cijfer van 1 tot en met 5 (1 = Geheel niet, 5 = In hoge mate)											
		In welke mate streeft uw organisatie deze norm na?					In welke mate is ketensamenwerking noodzakelijk voor het realiseren van deze norm?					
	Alle contactkanalen zijn beschikbaar (balie, brief, telefoon, e-mail, internet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Klanten worden niet van het kastje naar de muur gestuurd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De rechten en plichten van klanten zijn permanent inzichtelijk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bijlage D – Enquêtevragen

Er wordt juiste, volledige en actuele informatie geleverd. Dit gebeurt actief, op maat en afgestemd op de situatie van de individuele klant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er wordt inzichtelijk gemaakt wat bekend is van de klanten en deze gegevens worden niet zonder toestemming van de klant gebruikt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klanten worden op de hoogte gehouden van het verloop van de procedures waarbij ze zijn betrokken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar contact en zorgvuldige archivering wordt gegarandeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fouten worden hersteld, tekortkomingen gecompenseerd en klachten gebruikt om daarvan te leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benodigde informatie op basis waarvan prestaties vergeleken, gecontroleerd en beoordeeld kunnen worden wordt actief beschikbaar gesteld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klantparticipatie wordt bevordert en zelfwerkzaamheid wordt, door de benodigde informatie en middelen te bieden, ondersteund	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>14 De volgende vraag is alleen van toepassing indien uw organisatie en de keten bedrijven en instellingen als klanten heeft. Indien uw organisatie en de keten alleen burgers als klanten heeft kunt u deze vraag overslaan.</p> <p>Hoe belangrijk zijn de volgende kwaliteitsnormen voor uw klanten (bedrijven en instellingen) en hoe belangrijk is</p>												

Bijlage D – Enquêtevragen

samenwerking in de keten voor het realiseren van deze kwaliteitsnormen?												
	In welke mate streeft uw organisatie deze norm na?					In welke mate is ketensamenwerking noodzakelijk voor het realiseren van deze norm?						
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Bedrijven en instellingen hoeven gegevens slechts een keer aan te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Er wordt gebruik gemaakt van informatiestromen die bedrijven en instellingen al genereren uit hoofde van hun reguliere bedrijfsvoering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bedrijven en instellingen worden in staat gesteld eenvoudig en conform standaarden die aansluiten bij de behoefte van de bedrijven en instellingen gegevens elektronisch aan te leveren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Er wordt gebruikt gemaakt van algemeen geaccepteerde manieren van authenticatie (DigiD, producten uit bancaire/transport sector, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Gegevens uit basisregisters worden beschikbaar gesteld voor bedrijven en instellingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16 Welke typering past het beste bij de dienstverlening?												

Bijlage D – Enquêtevragen

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Reactief. Het initiatief ligt in eerste instantie bij de klant. De klant moet zelf nagaan op welke diensten hij aanspraak heeft en bij welke organisatie hij hiervoor moet zijn. <input type="radio"/> Responsief. Een klant komt met een simpele, enkelvoudige vraag en krijgt als reactie een pakket van informatie en/of dienstverlening dat niet alleen antwoord geeft op zijn vraag, maar ook op samenhangende vragen. <input type="radio"/> Proactief. De rollen zijn omgedraaid. In tegenstelling tot de reactieve en responsieve overheid neemt de overheid hier zelf het initiatief om diensten te verstrekken.
17	Welke typering past het beste bij het afhandelingniveau van de digitale dienstverlening?
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Informatie. De elektronische dienstverlening richt zich uitsluitend op het aanbieden van algemene informatie. Het is eenrichtingsverkeer van de organisatie naar de klant toe. <input type="radio"/> Intake. Het is mogelijk om een dienst elektronisch aan te vragen. Het antwoord laat echter nog even op zich wachten, dit gebeurt niet elektronisch <input type="radio"/> Transactie. Het hele proces van informatie, intake en transactie wordt elektronisch geregeld. Het antwoord kan gelijk zichtbaar zijn, of kan enige tijd later elektronisch verstrekt worden.
18	Welke typering past het beste bij de manier waarop de informatie is georganiseerd om aan de behoefte van de klanten van de keten te voldoen?
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Fragmentatie. De informatie is verdeeld over de verschillende organisaties, de klant moet zelf op zoek naar de juiste informatie. <input type="radio"/> Concentratie. Verschillende informatiebronnen zijn onder één dak samengebracht (bijvoorbeeld in een portal). De klant dient deze informatie wel bij de betreffende organisatie op te halen. <input type="radio"/> Integratie. Vanuit het perspectief van de klant samenhangende diensten worden geïntegreerd aangeboden. De dienstverlening en informatievoorziening wordt georganiseerd op basis van vraagpatronen. Kortom: de klant kan op één locatie terecht voor al zijn samenhangende vragen.

Informatisering van de gegevensuitwisseling

19.	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? Geef een cijfer van 1 tot en met 5 (1 = Geheel oneens, 5 = Geheel eens).						
		1	2	3	4	5	Wet niet/gaar mening
	Uw organisatie is afhankelijk van gegevens van ketenpartners voor het realiseren van haar producten en diensten (output) en het creëren van het gewenste maatschappelijk effect (outcome)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ketenpartners zijn afhankelijk van gegevens van uw organisatie voor het realiseren van hun producten en diensten (output) en het creëren van het gewenste maatschappelijk effect (outcome)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gegevensuitwisseling tussen ketenpartners vindt structureel plaats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bijlage D – Enquêtevragen

	Er zijn op ketenniveau afspraken gemaakt over de gegevensuitwisseling (bijvoorbeeld over te hanteren datadefinities)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De op ketenniveau gemaakte afspraken over de gegevensuitwisseling worden door alle ketenpartners nagekomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Er zijn voldoende mogelijkheden keteninformatiebeleid af te dwingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Zonder op ketenniveau gemaakte afspraken over de gegevensuitwisseling zou de gegevensuitwisseling worden beperkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Gemeenschappelijk beheerde keteninformatiesystemen ondersteunen de gegevensuitwisseling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De onderlinge uitwisseling van gegevens vindt geheel plaats door middel van één of meer elektronische voorzieningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Zonder een geïntegreerde informatievoorziening zou de samenwerking in de keten worden beperkt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Er zijn afspraken gemaakt over de gestandaardiseerde uitvoering van gelijksoortige processen binnen uw keten (bijvoorbeeld door middel van een protocol)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De gegevens die uw organisatie van ketenpartners ontvangt zijn van goede kwaliteit en betrouwbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Verdere ontwikkeling en innovatie

20	In welke mate streven uw organisatie en de keten doelen na op de volgende gebieden? Geef een cijfer van 1 tot en met 5 (1 = Geheel niet, 5 = In hoge mate).																																																																		
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="5">Uw organisatie</th> <th colspan="5">De keten</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Efficiëntie</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Kwaliteit</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Flexibiliteit</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Innovatie</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Uw organisatie					De keten						1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Efficiëntie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Flexibiliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Innovatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Uw organisatie					De keten																																																													
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5																																																									
Efficiëntie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																									
Kwaliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																									
Flexibiliteit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																									
Innovatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																																									
21	Op welk niveau worden initiatieven die zijn gericht op het bewerkstelligen van een betere ketensamenwerking overwegend geïnitieerd?																																																																		
	<input type="radio"/> Lokaal <input type="radio"/> Regionaal																																																																		

Bijlage D – Enquêtevragen

		<input type="radio"/> Provinciaal <input type="radio"/> Landelijk <input type="radio"/> Internationaal					
22	In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? Geef een cijfer van 1 tot en met 5 (1 = Geheel oneens, 5 = Geheel eens).						
		1	2	3	4	5	Waar niet 'geen mening'
	De keten heeft een gezamenlijk visie op innovatiebeleid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De ketenpartners streven allen dezelfde doelen na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ketensamenwerking is de enige manier om het gewenste maatschappelijk effect te creëren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Op ketenniveau wordt actief kennis over en ervaringen met innovaties beschikbaar gesteld (bijvoorbeeld organiseren/deelnemen aan congressen/bijeenkomsten, kennismanagementbeleid)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Op ketenniveau is er voldoende ruimte voor experimenteren en leren (voldoende tijd, mensen en middelen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Innovaties op ketenniveau worden financieel en/of organisatorisch ondersteund (bijvoorbeeld door gezamenlijke financiering/subsidies, begeleiding door een intermediaire organisatie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Innovaties op ketenniveau worden gekoppeld aan politieke en/of maatschappelijk druk/'policy windows' (bijvoorbeeld inspelen op wet- en regelgeving, communicatiestrategie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Innovaties op ketenniveau worden bevorderd door makelaars in te schakelen (bijvoorbeeld professionele netwerken/belangenverenigingen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ondernemerschap op ketenniveau wordt beloond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Er wordt op ketenniveau structureel aandacht besteed aan innovatieve ideeën (bijvoorbeeld werkgroepen, innovatiemakelaars, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Er is voldoende politieke aandacht voor de verdere ontwikkeling van de keten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Wet- en regelgeving biedt voldoende ruimte voor de verdere ontwikkeling van de keten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Besturing en financiering

23. In welke mate zijn de volgende manieren van overheidsingrijpen op de keten van toepassing? Geef een cijfer van 1 tot en met 5 (1 = Geheel niet, 5 = In hoge mate).		1	2	3	4	5	Hoeverre bent u er mee eens?
	Verplichten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Verbieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Stimuleren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ontmoedigen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Sturen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. In hoeverre bent u het eens met onderstaande stellingen? Geef een cijfer van 1 tot en met 5 (1 = Geheel oneens, 5 = Geheel eens).		1	2	3	4	5	Hoeverre bent u er mee eens?
	De ketenpartners werken op vrijwillige basis samen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Er is een duidelijke initiatiefnemer voor de samenwerking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Er is één partij eindverantwoordelijk voor het resultaat van de keten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De keten wordt gefinancierd vanuit verschillende financieringsstromen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	De financiers van de keten overleggen met enige regelmaat voor het afstemmen van budgetten en prioriteiten tussen ketenpartners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Wij zijn voor onze bekostiging afhankelijk van de gerealiseerde producten en diensten (output)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Wij zijn voor onze bekostiging afhankelijk van de gerealiseerde maatschappelijke effecten (outcome)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hartelijk dank voor uw bijdrage.

Bijlage E - Interview protocol aanvullende interviews

I) Klantgerichtheid

- Is er op ketenniveau aandacht voor klantgerichtheid? Waarom wel / niet?
- Hoe wordt de klantgerichtheid door samenwerking in de keten bevorderd (bv. uitwisselen van informatie, afstemmen van bedrijfsprocessen, een loket)?
- Wat merken burgers / bedrijven in de praktijk van de samenwerking?

II) Overheidsingrijpen

- Welke rol spelen externe overheden (dus buiten de direct betrokken organisaties) bij het samenwerken in de keten?
- Werd / wordt de samenwerking door (externe) overheden bespoedigd?
- Werd / wordt de samenwerking door (externe) overheden bemoeilijkt?

III) Informatiebeleid

- Welke rol speelt informatie-uitwisseling in de samenwerking?
- Is er een gemeenschappelijk informatiebeleid voor de keten?
- Zijn er gemeenschappelijke informatiesystemen?
- Wat zijn de belangrijkste succes- en faalfactoren geweest bij het opstellen van informatiebeleid?

IV) Innovatie

- Op welke manier kan de keten het innovatieve vermogen van de keten vergroten?
- Welke rol heeft de burger in het verbeteren van de ketensamenwerking?

Bijlage F - Interview verslagen algemene interviews

X1 - Interviewverslag “Ketensamenwerking in de re-integratieketen”

Algemeen

Organisatie: Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid

Gespreksonderwerpen

Achtergrond

De re-integratieketen is een keten die de afgelopen periode flink is gewijzigd en deze wijzigingen lijken nog niet ten einde te zijn. Immers in het Coalitieakkoord “Samen werken en samen leven” zijn een aantal voornemens op het terrein van de sociale zekerheid opgenomen. Alles is erop gericht om mensen niet aan de kant te laten staan. In de uitvoering betekent dit dat budgetten worden ontschot en nieuwe mogelijkheden worden gecreëerd in de vorm bijvoorbeeld van participatiebanen. Daarnaast zijn ook efficiencydoelstellingen afgesproken: op het totale re-integratiebudget wordt een flinke bezuinigingslag doorgevoerd. Daar komt bij dat in de keten ook een aantal zaken gaan veranderen door de voorgenomen fusie van het UWV en CWI. De re-integratieketen is de afgelopen jaren al flink veranderd door de SUWI-operatie. De evaluatie van deze operatie laat zien dat dit ook zijn effecten heeft gehad: een aantal zaken lopen nu beter!

Klantgerichtheid

In het kader van klantgerichtheid wordt er al veel gedaan. Zo is het AKO verantwoordelijk voor het opstellen van een ketenjaarplan, waarin ook de prestatie-indicatoren zijn opgenomen op het terrein van klantgerichtheid. Dit zijn ketenprestatieindicatoren. Andere expliciete aandachtspunten zijn doelmatigheid, effectiviteit, efficiëntie en klantgerichtheid. Daarnaast meten individuele partners, zoals het CWI en de UWV, in de keten hun prestaties op het terrein van klanttevredenheid. Al deze resultaten worden verwerkt in zogenoemde triaalrapportages. Klantgerichtheid is echter meer dan alleen klanttevredenheid. Om deze reden richten de prestatie-indicatoren zich op aspecten als preventie, in-, uit en doorstroom. Veel nieuwe initiatieven op het terrein van het invullen van de prestatie-indicatoren worden genomen door de ketenpartners zelf.

Er zijn nog twee belangrijke ontwikkelingen die een bijdrage leveren aan de verbetering van de klantgerichtheid. Zo is op het gebied van informatie-uitwisseling de ontwikkeling en implementatie van het DKD een belangrijk gegeven. Het DKD is een gemeenschappelijk digitaal dossier voor klanten en medewerkers van het CWI, UWV en de gemeentelijke sociale diensten. Met de ingebruikname van dit gezamenlijke e-dossier voor medewerkers en burgers wordt dubbele uitvraag van gegevens ook wettelijk verboden

Daarnaast is een belangrijke ontwikkeling de vorming van het LWI op lokaal niveau. Door op lokaal niveau intensief met elkaar samen te werken in de vorm van 1 loket werk en inkomen wordt de drempel lager, wordt het stellen van een goede diagnose makkelijker en is het leveren van maatwerk vervolgens eenvoudiger. Deze ontwikkeling geeft daadwerkelijk inhoud aan de term de klant

centraal stellen en doeltreffend en doelmatig operen. Dit initiatief komt voort uit eerdere pilots (toonkamers) die in den lande zijn opgezet.

Overheidsingrijpen

De wijze waarop de huidige re-integratieketen is georganiseerd komt voort uit het verleden en was op dat moment de meest haalbare optie. Door de voorgenomen fusie van de twee ZBO's (CWI en UWV) zal het landschap weer veranderen. Dit voornemen komt ook voort uit de resultaten van de SUWI-evaluatie.

Voor SZW staan naast de twee ZBO's ook de gemeenten op afstand. Dit levert in de praktijk weinig problemen op, want via het bestuurlijk overleg zijn er voldoende "machtsmiddelen" om in te grijpen. Zoals in het uiterste geval het "ontslaan" van een directeur van de desbetreffende ZBO. SZW heeft dan ook op dit moment geen extra behoefte aan middelen om op de keten te sturen. SZW is verantwoordelijk voor de materiewetten en het beleid. De wijze waarop de uitvoering wordt aangestuurd is er één van afspraken maken, waarbij de triaalrapportages van het AKO, het ketenjaarplan en het bestuurlijk overleg belangrijke pijlers zijn. Het AKO stelt het jaarplan op, evenals de triaalrapportages en SZW voorziet deze van een reactiebrief. Het bestuurlijk overleg biedt het moment om daar nader op in te gaan.

In het kader van de invoering van de WWB is ook de financieringssystematiek gewijzigd. De reacties op deze wijziging is in grote lijnen positief. Het dossier leende zich ervoor, de partijen en de politiek was overtuigd. Kortom de tijd was er rijp voor. Echter een dergelijk ingrijpen op de keten moet altijd van geval tot geval beoordeeld worden, waarbij de context een belangrijke rol speelt. Prikkelwerking in de vorm van een dergelijke financieringssystematiek kun je dus niet één op één vertalen naar andere wetten dan wel domeinen.

Voor gemeenten geldt naast deze financiële prikkel ook de prikkel van de burgers! Direct contact met de burgers en vervolgens ook de politieke druk in de gemeenteraad zorgt voor voldoende aandacht en prikkels. Voor de ZBO's zijn deze prikkels in een dergelijke vorm minder aanwezig. Voor deze partijen geldt met name de efficiency prikkel.

Innovatie

Voor SZW geldt dat de ketenpartners ook een belangrijke partner zijn in het kader van het meedenken over ontwikkeling en uitvoerbaarheid van beleid. Hierbij is het belangrijk dat ideeën over verbeteringen ook vooral vanuit de partners zelf komen. De ervaring tot op heden is dat de politiek meerdere malen heeft geroepen dat het beter kan en vervolgens de partners zelf met de ideeën zijn gekomen over hoe het beter kan. Een goed voorbeeld hiervan zijn de zogenoemde toonkamers, waar nu het initiatief van de loketten werk en inkomen uit voortkomen zijn.

Ook bij de uitwerking van de voornemens uit het coalitieakkoord is voor een zelfde benadering gekozen. De doelen zijn helder, de ambities zijn hoog. Alleen de wijze waarop invulling gegeven kan worden aan deze ambities en doelen ligt nu voor. De wijze van invulling is dan ook bij de

ketenpartners zelf neergelegd. Hierdoor hebben zij de ruimte om het naar gezamenlijk inzicht in te vullen en is het aspect uitvoerbaarheid ook geborgd.

Dit is nog steeds een belangrijk vraagstuk binnen de re-integratieketen: wat kan er wel en wat kan er niet? SZW vindt het belangrijk dat de knelpunten uit de praktijk worden gesignaleerd en adequaat worden opgepakt. Een belangrijk instrument hiervoor is accountmanagement van SZW. Opgemerkt wordt dat het belangrijk is om met duidelijke tussenstappen te werken. Niet in één keer van A naar Z, maar stapsgewijs verbeteren met een duidelijke rol en input vanuit de partijen in de keten zelf.

Het gevoel is dat de SUWI-keten zich sinds 2002 steeds beter heeft ontwikkeld, waarbij de klantgerichtheid duidelijk is toegenomen. Verder is de afhankelijkheid richting het departement afgenomen en is de onderlinge samenwerking toegenomen. De rol die SZW voor zichzelf ziet is, naast de beleidsontwikkeling, er met name één van facilitering: ervoor zorgen dat de gewenste wijze van uitvoering ook daadwerkelijk kan plaatsvinden, een voorbeeld hiervan is het Digitaal Klantdossier. Aangezien er de komende tijd nog veel moet gebeuren in de keten, waarbij iedere individuele ketenpartij rekening moet houden met de wensen, verwachtingen en belangen van de omgeving, is het van belang dat de prioritering van zaken goed verloopt. Deze prioritering moet plaats vinden o.b.v. een gemeenschappelijk beeld. Voor het bij elkaar brengen en verder doorontwikkelingen van dit gemeenschappelijke beeld is een duidelijke rol voor SZW weggelegd.

Informatiebeleid

Dit is ook de wijze waarop SZW met het informatiebeleid omgaat. Als er signalen zijn vanuit de keten dan zal SZW zich op de facilitering richten. Aangezien alle partijen in de keten zelfstandige partijen zijn is het belangrijk dat ze zelf ook de verantwoordelijkheid nemen voor de invulling van vraagstukken op welk vlak dan ook. Den Haag moet over de invulling vooral meedenken. Wat belangrijk is dat Den Haag in het kader van het “meedenken:” ook de verantwoordelijkheid op zich neemt om te zorgen voor een gemeenschappelijk beeld als het gaat om bijv. informatiebeleid. SZW vindt het belangrijk dat de overheidsbrede ontwikkelingen worden meegenomen en heeft dan ook de belangrijkste punten op dit terrein op een rijtje gezet. Hierbij gaat het met name over domeinoverstijgende ontwikkelingen, zoals de gemeentelijke basisregistratie et cetera.

De vraag waarom het DKD redelijk succesvol verloopt wordt door SZW beantwoord met de aanname dat het succes vooral zit in het feit dat geen nieuwe technologieën zijn ontwikkeld, maar aangesloten is bij bestaande technologieën. En dat er rust en ruimte was om te komen tot deze ontwikkeling. Wel wordt de kanttekening geplaatst dat het DKD vooral inhoudelijk nog moet groeien. Inhoudelijk betekent dat de meerwaarde richting klanten en ketenpartners op het terrein van de aanwezigheid en volledigheid van gegevens zichtbaarder moet worden. In principe is de techniek op orde, maar de meerwaarde moet zitten in het feit dat er meer gegevens aan de klanten kunnen worden gepresenteerd en dat het ook voor de ketenpartijen zorgt voor adequate en tijdige informatie. Dit vereist nog wel een inbedding in de werkprocessen. Er is sprake van een groeimodel, waarbij er twee aandachtspunten zijn. Naast het inhoudelijke aspect dat al is genoemd ook het

beheeraspect. De randvoorwaarden moeten wel op een ordentelijke manier zijn ingevuld. Hierbij is het ook van belang dat er evaluaties gaan plaatsvinden naar de wensen van de klanten en de partijen zelf.

Tenslotte

Kortom men is op de goede weg, maar er is nog een aantal stappen te zetten. Op de vraag wat wil men over 5 jaar gerealiseerd hebben wordt een drietal punten aangedragen.

- Een beter verloop van het proces, waardoor dubbele uitvraag wordt voorkomen;
- Steeds beter in staat zijn om maatwerk te leveren, omdat men een beter zicht heeft gekregen van de effectiviteit van de ingezette instrumenten. Dit moet een bewust onderdeel worden van de cyclus. Evaluaties spelen hierin een belangrijke rol;
- Verder standaardiseren en harmoniseren van de uitvraag. Door gegevens bij elkaar te brengen (binnen de context van de privacyvereisten) en systemen “beter met elkaar te laten praten”.

X2- Interviewverslag “Ketensamenwerking in de re-integratieketen”

Algemeen

Organisatie: BKWI (Bureau Ketena automatisering Werk en Inkomen)

Gespreksonderwerpen

Klantgerichtheid

De vraag is eigenlijk: wat is nu precies een keten? Want de maatschappelijke problemen houden geen rekening met de ketens. De maatschappelijke problemen kennen geen grenzen, kaders en ketens. Belangrijk is dat de voorkant goed georganiseerd is om de problemen te herkennen en om te buigen naar oplossingsgerichte werkwijzen en aanpak. De focus van de partijen moet erop gericht zijn om het met elkaar te doen, want nu is men vaak ineffectief bezig. Dit betekent uiteindelijk dat meerdere ketens uit verschillende domeinen met elkaar moeten samen gaan werken: wonen, werken, school, zorg en welzijn.

Dit stellen de geïnterviewden, beiden werkzaam bij het BKWI. BKWI is een organisatie die gericht is op het faciliteren van ketensamenwerking in het veld van werk en inkomen door het leveren van voorzieningen op het terrein van informatievoorziening en automatisering. Verder ondersteunt en adviseert het BKWI op het terrein van de inrichting en verbetering van lokale samenwerking. Het doel van het BKWI is erop gericht om de ketenpartners effectiever en klantvriendelijker samen te laten werken.

Het BKWI bestaat al enige jaren en heeft in die periode de nodige ervaring opgedaan met ketensamenwerking en dit nog wel vanuit een ondersteunende rol. Echte ervaringsdeskundigen die de pro's en contra's aan den lijve hebben ondervonden.

De geïnterviewden stellen dat het erom gaat dat alle onderdelen in de samenwerking beter worden, zodat het eindproduct beter wordt. Niet alleen partijen in de keten afrekenen op het (tussen-) product dat men levert voor de volgende partij, maar juist ook op het eindproduct en de individuele en gezamenlijke bijdrage daaraan. Het doel is mensen duurzaam aan het werk te krijgen. Vaak wordt pas aan het einde van keten geconstateerd dat het einddoel niet gehaald is, maar eerder in de keten loopt het al niet goed. Dit wordt echter te laat in de keten herkend en de mogelijkheden tot herstel en bijsturing zijn dan ook beperkter. Het is van belang om beter op de relatie tussen effort en einddoel te gaan sturen. Klantgerichtheid betekent dat de klant goed en tijdig moet worden geholpen. Dit vertaalt zich in het einddoel: duurzame arbeidsparticipatie, maar ook in de klanttevredenheid over de verleende dienstverlening.

De kernvraag is steeds wie zijn onze klanten, want het gaat vaak om mensen met meerdere problemen die domeinoverstijgend zijn! Dit betekent het loslaten van domeinen en hokjes! Maar te redeneren vanuit de klantvraag en vanuit verschillende ketens de klant goed te bedienen. Dit vereist

samenwerking binnen en tussen ketens en goed gemotiveerde mensen binnen een keten om daarmee aan de slag te willen gaan.

Informatiebeleid

Een goed voorbeeld van samenwerking binnen de keten is het zogenoemde Digitaal Klant Dossier (DKD). De bewindslieden en raden van bestuur van de diverse ketenpartners riepen al jarenlang dat de informatie- en gegevensuitwisseling beter moest, maar uiteindelijk bleef alles bij het oude. De verklaring hiervoor ligt enerzijds in cultuur en anderzijds in de angst voor het onbekende. Hierdoor houdt men zichzelf in een soort van houtgreep, waardoor initiatieven stranden in bureaucratie. De vraag die steeds beantwoord moet worden is wat moet er gedaan worden om de klant goed te bedienen? Welke gegevens heb je nodig van de klant om hem of haar goed te bedienen? Begin met de beantwoording van deze vraag en zorg ervoor dat ICT een bijdrage levert in het proces van samenwerking en ondersteuning.

Bij de ontwikkeling van het DKD is heel bewust gekozen voor een benadering, waarbij de bestaande situatie leidend was voor de ontwikkeling en implementatie. Dus geen nieuwe systemen ontwikkelen, maar uitgaan van bestaande informatie en systemen en deze met elkaar verbinden. De ervaring in de afgelopen jaren heeft laten zien dat veel tijd en energie verloren gaat als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe systemen. De energie, vaak in negatieve zin, gaat dan zitten in het middel (het systeem) en niet het uiteindelijke doel. De uitgangspunten bij de ontwikkeling van het DKD waren: hoe zorg je ervoor dat je bij alle gegevens kunt, dat alle gegevens voorhanden zijn en dat deze gegevens door iedere partij kunnen worden gehanteerd (uiteeraard met de welbekende wettelijke waarborgen als het gaat om informatie-uitwisseling en privacy).

Ketensamenwerking en innovatie

Voor het BKWI is dit ook een duidelijk leerpunt geweest en daarmee ook een les voor de toekomst. Het BKWI ziet zichzelf als een partij die een taak heeft in het uitdagen van de ketenpartners. Dit betekent met overtuiging en in samenwerking met de ketenpartners werken aan verbeteringen. Dit kan alleen als alle partijen het BKWI zien als een partij die kan helpen. Het belang moet voor alle partijen helder zijn en de ondersteuning dient op een zo praktisch mogelijk niveau te worden ingevuld. Het BKWI stelt dat het van belang is om te beginnen met de partijen die willen veranderen. Als je begint met de partijen die niet willen dan kost dit veel energie en levert het verhoudingsgewijs weinig op. Door te werken met partijen die willen wordt de meerwaarde in de vorm van quick wins snel zichtbaar en wordt het belang voor andere partijen steeds zichtbaarder en alsnog besluiten om mee te doen.

Een belangrijk leerelement in de samenwerking is ook dat er geredeneerd wordt vanuit de lokale behoefte. Om te komen tot nieuwe ontwikkelingen (innovatie) en een goede implementatie is het van belang om mensen fysiek bij elkaar te brengen. Dit versterkt de onderlinge relaties, zorgt voor een beter zicht op de lokale situatie en behoeften, waardoor snelheid van effectiviteit van handelen wordt verbeterd. Dit is van cruciaal belang voor het welslagen van de samenwerking. In iedere

samenwerkingsverband, zowel op lokaal als nationaal niveau moet de kwetsbaarheid en bureaucratisering voorkomen worden.

Overheidsingrijpen

Bij overheidsingrijpen geldt dat gekozen moet worden voor prikkels die gelden voor de keten en niet ten koste gaan van de individuele ketenpartners. In dit kader wordt gewezen op de toekomst en de urgentie om de schotten weg te nemen tussen de budgetten. Dit moet niet alleen binnen, maar ook buiten de keten, want daar liggen de maatschappelijke problemen en de kansen.

Het DKD zou verder ontwikkeld kunnen worden om het functioneren van de overheid beter te laten lopen, maar men moet niet alles tegelijkertijd willen doen. Zorg voor goede koppelingen van de doelstellingen die in de diverse domeinen spelen, variërend van zorg en welzijn tot aan wonen en sociale zekerheid en koppel daar de uitvoering aan.

Toekomst

In het kader van de informatievoorziening is het van belang dat de grote lijnen in beleid en uitvoering op dit terrein worden uitgezet en worden gemonitord. Nu wordt er overal hard aan gewerkt, maar het overkoepelende beeld is onvoldoende zichtbaar. Misschien dat een minister van ICT daarin een belangrijke rol zou kunnen spelen, maar dit moet geen bureaucratisch proces worden. Het BKWI stelt dat het van belang is dat de verantwoordelijkheid voor bij 1 persoon/partij wordt belegd, juist omdat er sprake is van domeinoverstijgende aspecten. Het gaat hierbij niet om een machtskwestie, maar om doorzettingsmacht. Soms ontbreekt namelijk het gevoel van urgentie en de helikopterview om te komen tot de juiste stappen. Het gevoel van urgentie wordt nu namelijk alleen door de politiek gecreëerd als zaken misgaan. De urgentie zou niet uit de politiek moeten voortkomen, maar juist vanuit de keten, juist vanuit het doel om gezamenlijk een beter product te leveren en zo een betere invulling te geven aan de maatschappelijke behoeften. De ontwikkeling van een basisregister van de mens speelt hierin ook een belangrijke rol.

Het BKWI heeft een duidelijk beeld voor de toekomst:

- Denk in termen van informatie in plaats van systemen.
- Investeer in mensen die willen veranderen. Dit betekent dat je niet iedereen te vriend moet willen houden, want dit leidt tot onduidelijkheid en irritatie. De insteek moet zijn hoe lossen we het probleem op en niet wat zijn jouw belangen?
- Neem de barrières weg en waak voor bureaucratie.

X3 - Interview ketenonderzoek

- Directeur strategisch samenwerkingsverband grote gemeenten op het terrein van ICT van deze sociale diensten
- Lid stuurgroep DKD

Keten: werk en inkomen: CWI, UWV en gemeenten

Klantgerichtheid

- Belangrijke reden voor de start van onze organisatie is dat de gemeenten klantgerichte en integrale dienstverlening willen bieden aan mensen zonder werk, in een uitkeringssituatie. Met de bestaande oplossingen van ICT-leveranciers uit de markt kon de gemeenten onvoldoende uit de voeten
- Voor maatwerk t.a.v. 'werk boven uitkering' werken de gemeenten daarvoor samen met UWV en CWI. o.a. op gezamenlijke lokaties waar geïntegreerde dienstverlening wordt geboden aan werkzoekenden en werkgevers
- Om ook maatwerk te kunnen bieden t.a.v. zaken als zorg (WMO), inburgering en schuldhulpverlening, jongerenbeleid werken de gemeenten ook intensief samen met andere gemeentelijke diensten

Informatiebeleid

- Klantgerichtheid en integrale dienstverlening vragen ICT-oplossingen die deze wijze van dienstverlening en werken ondersteunen.
- Voorwaarde is dat deze systemen elektronische gegevensuitwisseling met ketenpartners ondersteunen. Daarom participeert onze organisatie intensief in het DKD-programma
- Daarom speelt onze organisatie ook een actieve rol in de ICT-ondersteuning van de 'Toonkamers', locaties waar CWI, UWV en gemeenten integrale dienstverlening aanbieden aan werkzoekenden en werkgevers. Met SZW is afgesproken dat overal in het land deze vorm van samenwerking zal worden gerealiseerd door de drie ketenpartners
- Daarom is onze organisatie actief in het ontwikkelen van e-diensten en klantportalen zodat burgers via internet zaken kunnen doen met de gemeenten
- Daarom werken de 4 gemeenten aan de ontwikkeling van generieke klantvolgfunctionaliteiten die de dienstverleningstrajecten van de gemeenten en de activiteiten van de klanten daarin in beeld brengen. Zowel de dienstverlening in de keten van werk en inkomen, als op gemeentelijke terreinen van zorg en inburgering

Innovatie

- Onze organisatie is vooral opgestart om innovatie in de ICT-ondersteuning van integrale dienstverlening mogelijk te maken.

- Hiervoor is nu de basis gelegd doordat de 4 gemeenten besloten hebben hun ICT-ontwikkeling gezamenlijk vanuit een coöperatieve vereniging op te pakken op basis van een gedeeld dienstverleningsconcept.
- Op dit moment zit de winst in het hergebruiken van elkaars systemen (Socrates, Raak). Voor de langere termijn maakt de samenwerking innovatie naar klant- en ketengerichte systemen mogelijk.

Overheidsingrijpen

- Het ministerie van SZW laat de ketenpartijen in belangrijke mate de invulling van de ketensamenwerking bepalen en de ICT-ondersteuning ervan.
- Binnen de (wettelijke) kaders van het rijk maken de ketenpartijen landelijk (Algemeen Ketenoverleg, Stuurgroep DKD) en regionaal (bedrijfsverzamelgebouwen en samenwerkingsverbanden) afspraken over aanpak, werkwijze, tempo, ICT-ondersteuning en ICT-ondersteuning
- Volgens de geïnterviewde is een zwaardere sturing vanuit SZW niet mogelijk omdat de uitvoerende partijen verantwoordelijk zijn, wat betreft hun uitvoering en hun klanten. Wetgeving kan op deze zaken beperkt sturen, het dekt de gegroeide praktijk af.

Bijlage G - Stappenplan ontwikkeling ketenarchitectuur in de publieke sector

Stappenplan ontwikkeling ketenarchitectuur in de publieke sector

Dit stappenplan is het resultaat van een onderzoek naar de success- en faalfactoren bij het formuleren van een gezamenlijk ketenarchitectuur. Hierin ketenarchitectuur wordt gedefinieerd als de gezamenlijke inrichting van de keten van actoren die samenwerken aan de realisatie van een gezamenlijk doel. Het stappenplan is opgesteld op basis van de resultaten van het onderzoek in de sectoren 'Ketenarchitectuur' en 'Succesfactoren'.

