



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

DE BASIS OP ORDE, WERKEN AAN DE TOEKOMST

# Dienstverlening draait om mensen





DE BASIS OP ORDE, WERKEN AAN DE TOEKOMST

# Dienstverlening draait om mensen

Maart 2010





# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>1 Dienstverlening in 2020</b>	<b>15</b>
<b>2 Een nieuwe werkelijkheid</b>	<b>23</b>
<b>3 De basis op orde</b>	<b>31</b>
<b>4 Een stap verder naar 2020</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 1: Boodschappenlijst voor de basis op orde</b>	<b>52</b>
<b>Bijlage 2: Voorbeeldtekst coalitieakkoord</b>	<b>53</b>
<b>Bijlage 3: Deelnemers strategische conferenties</b>	<b>54</b>





## Voorwoord

*“Breng de basis op orde en werk dan aan de toekomst.”*

De visie Jorritsma liet in 2005 zien hoe we de kwaliteit van onze dienstverlening kunnen verbeteren en wat het oplevert. Nu, vijf jaar verder, is het goed om de balans op te maken voor de aankomende collegeperiode 2010-2014: Zitten we op de goede koers?

Ja, daarvan zijn we overtuigd en dit blijkt ook uit onderzoek!

Maar om een toonaangevende dienstverlener te zijn moeten we ons wel blijven inzetten. De samenleving verandert en de verwachtingen van burgers en bedrijven zijn hoog.

Wij zijn als gemeenten de meest nabije overheid, het visitekaartje voor de gehele overheid. Wij als gemeenten moeten meebewegen met veranderingen. Eigenlijk kunnen we helemaal niet meer spreken over dienstverlening van gemeenten. De inwoner staat centraal en dus moeten we zorgen dat hun leefomgeving het vertrekpunt is: ik start een bedrijf, ik ga verhuizen, ik zoek werk.

En in die werkelijkheid is er maar één overheid. Onze inwoners maken daarin namelijk geen onderscheid. Daarbij hebben wij als gemeenten een bijzondere positie. Wij staan immers het dichtst bij onze inwoners. We zijn benaderbaar en kunnen worden aangesproken op dingen die niet goed gaan. Dingen die wij niet goed doen, maar soms ook op dingen die 'de overheid' – in brede zin – niet goed doet.

Waarom moeten inwoners naar de gemeente toe komen? Heel veel zaken kunnen digitaal worden geregeld. En voor de mensen die dat echt nodig hebben kan de dienstverlening zelfs naar hen toe komen. Afstand speelt geen rol meer. De mens en zijn of haar leven is het uitgangspunt!

Waarom kunnen inwoners niet zelf een deel van hun gegevens beheren? Bijvoorbeeld via een digitale kluis. Zo kan hij zien welke informatie bij de overheid bekend is en die informatie aanvullen of wijzigen. Ook kan hij toestemming geven om deze informatie te delen met belanghebbenden. Optimale dienstverlening voor de burger.

We hebben te maken met zelfbewuste, betrokken burgers. Zelfbewust omdat ze zelf in staat zijn informatie en diensten te vinden. Wij moeten deze dus eenvoudig toegankelijk maken. Betrokken omdat zij bereid, én in staat zijn om zelf initiatief te nemen. En om ons te helpen anderen, die dat wel nodig hebben, actief te ondersteunen. Standaardisatie waar mogelijk, maatwerk waar nodig. Die burgers worden ook steeds belangrijker voor ons. We zullen in toenemende mate een beroep op hen moeten doen. De overheid maken wij namelijk samen. Niet alleen de 'overheid' is verantwoordelijk voor een optimale dienstverlening, ook de burger die hier mee te maken heeft.

Het is aan ons om daarmee aan de slag te gaan. Daarvoor is een samenhangende aanpak nodig. Ik noem dat de ‘basis op orde hebben’.

Er moet namelijk wel een aantal dingen goed geregeld zijn. Voor mij houdt ‘basis op orde hebben’ in dat de techniek werkt, dat onze basisregistraties op orde zijn en dat we ook echt werk maken van het enkelvoudig uitvragen van gegevens van onze inwoners. Niet alleen binnen gemeenten maar ook bij onze ketenpartners. Communicatie naar en met onze burgers moet op orde zijn (denk aan digitale dienstverlening, webrichtlijnen, klantcontactcentra). De implementatie van het NUP (Nationaal Uitvoerings Programma) biedt daar de handvatten voor. Hier moeten we allemaal vaart achter zetten. Dit is namelijk een van de belangrijkste randvoorwaarden om onze dienstverlening te versterken. Maar met techniek alleen zijn we er nog niet. De levering van een dienst of product moet beter afgestemd worden op de behoeften van onze klanten. Wij moeten én kunnen er voor zorgen dat ze geen last hebben van de manier waarop wij ons organiseren. Onze processen

gaan uit van de vraag van onze klant. Dat betekent dat klantvriendelijkheid cruciaal is. We moeten flexibeler zijn. Het centraal stellen van onze inwoners betekent dat wij een vraag of probleem vanuit hun perspectief bekijken. Dat is misschien wel het allerbelangrijkste. Houding en gedrag bij onze medewerkers, en bij onszelf als bestuurders, moeten daarop gericht zijn. Niet de optimalisatie van ons productaanbod maar de vraag van de burger staat centraal. Dat klinkt misschien logisch maar bedenk wel dat uiteindelijk het gedrag van onze medewerkers het verschil maakt. Zij bepalen de uiteindelijke kwaliteit van onze dienstverlening. Een dergelijke omslag in denken vraagt de nodige inspanning van ons. Waar zaken als ICT ondersteunend zijn, is het gedrag en de houding van onze medewerkers bepalend. Daar zit ook de ruimte om van gebaande paden af te wijken en maatwerk te leveren als dat nodig is. Tot slot is het om de ‘basis op orde te hebben’ nodig dat we duidelijk en transparant zijn in de service die wij onze inwoners bieden. Zo moet informatie die we delen (website, brochures, pagina’s in de kranten etc.) ook in begrijpelijk Nederlands beschikbaar zijn.

Dit alles vraagt nogal wat van onze organisaties. Deze moeten op een andere manier worden ingericht en bestuurd.

Door dienstverlening samen én in samenhang op te pakken, maken we een flinke sprong voorwaarts. Dienstverlening die niet meer plaats en tijdsgebonden is. Dienstverlening met een efficiënte basis. Dienstverlening met ruimte voor maatwerk, als daar behoefte aan is. Dienstverlening waar de burger centraal staat. Dienstverlening waar we uit gaan van wat wel kan zonder de grenzen die we als overheid moeten bewaken loslaten.

Ik zie een tweetrapsraket voor me. Eerst de 'basis op orde', dan voortbouwen in de keten. Een aantal essentiële ontwikkelingen is al in gang gezet maar de komende vier jaar moeten we blijven investeren in dienstverlening. Daarmee bereiken we niet alleen dat in 2015 de inwoner centraal staat, maar ook dat het beeld dat ik zal schetsen voor 2020 ook echt werkelijkheid wordt.

De financiële bomen groeien niet meer tot in de hemel. En toch moeten wij juist nu inves-

teren in dienstverlening. Deze investeringen leveren duidelijke baten op. Financiële baten: we kunnen efficiënter werken. Maar belangrijker nog: maatschappelijke baten.

Investeren in dienstverlening biedt veel kansen, juist nu, in financieel mindere tijden. Er wordt een beroep gedaan op onze creativiteit en tegelijkertijd krijgen wij continu kijkjes in de keukens van andere partijen door intensief samen te werken. Daar kunnen en moeten wij van profiteren.

Verdere stappen zetten in dienstverlening doen we samen. Dat hebben we ook gedaan om dit rapport te maken. Daarom wil ik de vele partijen bedanken die hebben meegedacht tijdens de strategische conferenties om tot dit rapport te kunnen komen. Ook wil ik een groep jonge talentvolle ambtenaren uit verschillende gemeenten bedanken voor hun bijdrage aan de visievorming. En natuurlijk ook AEF voor de totstandkoming van dit rapport.

**Mevr. A. Jorritsma-Lebbink**  
*Voorzitter van de Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten*





**7 december 2019**

**Ik ben Michiel.** Ik ben 34 jaar. 5 maanden geleden heb ik een auto-ongeluk gehad. Ik heb 4 maanden in het ziekenhuis en een revalidatiecentrum gelegen. Na verschillende operaties mocht ik eindelijk naar huis.

Ik moet nog maanden revalideren en kan mijzelf niet helemaal alleen redden thuis. Inmiddels weet ik wat er allemaal bij komt kijken: aanpassingen aan mijn huis, een aangepaste auto, een parkeerplek, een speciale parkeervergunning. Ook is duidelijk dat ik nooit meer volledig aan de slag kan in mijn oude baan. Ik wil wel werken, maar ik weet niet wat mijn mogelijkheden zijn.

Kortom, ik moest en moet heel veel regelen om weer verder te kunnen met mijn leven. Gelukkig kon ik daar in het ziekenhuis al mee beginnen. Toen ik weer een beetje bij de mensen was kreeg ik direct een 'tablet', zo'n computer minischermje, van een van de verzorgsters. Online kon ik in mijn digitale kluisje de over mij bij de overheid bekende gegevens aanpassen en toestemming geven om mijn patiëntendossier ook toegankelijk te maken voor een paar andere

partijen. Dat is erg handig want dan weet de woningcorporatie meteen welke aanpassingen in mijn huis nodig zijn. Ik kies er zelf altijd voor om niet al mijn medische details te delen, maar wel een paar praktische zaken.

Nog diezelfde dag kreeg ik mail en telefoontjes van de verschillende partijen die nieuwe gegevens van mij binnen hadden gekregen. Ik heb nu een nieuwe vergunning en een parkeerplek voor mijn huis. Er kan ook iemand thuis komen helpen met het een en ander, daar heb ik een persoonlijk budget voor. Dan vind ik het wel prettig om daar eerst iemand over te spreken dus daar is iemand voor langs gekomen: Monika. Zij is van de thuiszorg. Als ik dat gewild had, had dat ook via m'n webcam gekund maar ik ben nog een beetje ouderwets dus dat zie ik niet zitten. Ze loopt straks toch bij mij in huis rond.

Als ik vragen heb over al die zaken die nu lopen dan kan ik contact leggen met Rene van de gemeente. Ik kan naast mailcontact ook zelf online een afspraak inplannen.

Toen ik naar huis mocht was mijn woning al aangepast. Met Monika had ik al kennisgemaakt. Wij hebben afgesproken dat zij me met een aantal zaken helpt. Zij regelt zelf met Rene

dat dit van mijn budget afgaat. Ik kan zelf via een 'track and tracesysteem' steeds de laatste stand van zaken zien van mijn aanvragen en weet via slimme beslisboomformulieren ook wat mijn keuzes zijn. Via mijn digitale kluisje heb ik aan de verzekering ook doorgegeven wat mijn laatste gegevens en keuzes zijn.

Monika heeft mij ook in contact gebracht met een aantal bewoners uit mijn buurt. Zij blijken samen een netwerkje te hebben om mensen uit de buurt te helpen als dat nodig is. Monika kwam direct de eerste dag om me op weg te helpen. Nu komt ze om de dag om mij met mijn medicijnen en revalidatie te helpen. Elke dag komt er iemand uit de buurt langs om een praatje te maken en mij te helpen met boodschappen. Zij stemmen dat met elkaar en mij af via het digitale buurtnetwerk, ooit eens geïnitieerd met steun van de gemeente.

Het gaat al veel beter met mij. Gisteren had ik een afspraak om mijn auto aan te passen. Rene heeft voor mij ook een afspraak bij het CBR geregeld in verband met mijn rijvaardigheid. Ik heb online ook al een intake gehad met een werkcoach om me helemaal klaar te maken voor mijn sollicitatiegesprek. Ik hoop dat ik snel weer aan het werk kan!





# 1 Dienstverlening in 2020

Het is belangrijk om juist nú te investeren in dienstverlening. Waarom? Vanwege de baten die het ons zal opleveren. Financiële baten, want we kunnen dankzij ict en meer samenwerking efficiënter gaan werken. Maar belangrijker nog: maatschappelijke baten. Betere uitvoering van onze taak als publieke dienstverlener leidt tot meer vertrouwen van onze inwoners. Maar waar koersen we op in deze tijd waarin technologie zich exponentieel ontwikkelt en de verwachtingen van het publiek domein torenhoog en divers zijn? Eén element blijft consequent hoog scoren in wat de samenleving van publieke dienstverleners verwacht: dienstverlening draait om mensen.

Het is aan de professionaliteit van diezelfde publieke dienstverleners om technologie en regelgeving te laten werken voor persoonlijke dienstverlening in plaats van dat het deze frustreert. Met mensgerichte dienstverlening als ankerpunt kan nu gewerkt worden aan een vergezicht.

Zo behoeven in 2020 burger en bedrijf niet naar de dienstverlener toe te komen. De dienstverlener is in de wereld van de burger aanwezig en toegankelijk. Virtueel én fysiek, gestandaardiseerd én specifiek. Het standaardiseren van een groot aantal van de vragen en oplossingen is al geruime tijd mogelijk door gebruik van techniek en optimalisering van de processen. Naast deze standaardisering staat het maatwerk centraal. Op dit moment hoeft slechts 20% van de vragen op maat te worden beantwoord. Deze vragen zijn wel complexer dan voorheen. Deze trend zal zich doorzetten. Hier is het gedrag en de houding van de dienstverlener van belang. Ruimte om van gebaande paden af te wijken is noodzakelijk. Een persoonlijke benadering moet voorop staan. *Menselijke maat met grote schaalvoordelen*. Concreet kan dit betekenen dat een groot deel van de vragen via Internet

wordt afgehandeld. Voor een klein deel van de vragen is echter een zeer gespecialiseerde en hoogopgeleide consultant ter plekke nodig. Juist die combinatie maakt dienstverlening op maat mogelijk. Door de schaalvoordelen die kunnen worden behaald met standaardisering ontstaat ruimte om in de leefwereld van de burger in behoeften te voorzien. De verbinding tussen de verschillende organisaties is volstrekt vanzelfsprekend geworden. Dit is ook noodzakelijk om de maatschappelijke problemen op te lossen die per definitie grensoverschrijdend zijn.

Voor de burger zijn, ook in 2020, in die persoonlijke benadering snelheid en zekerheid in de dienstverlening van belang. Voor de burger is het onderscheid tussen verschillende organisaties en ketens niet van belang, zijn werkelijkheid bestaat uit het ondersteuning krijgen bij een belangrijke gebeurtenis of in een belangrijke levensfase. Het denken in levensgebeurtenissen kan ons ook in 2020 nog behulpzaam zijn.

Zowel technische, organisatorische als menselijke verbindingen tussen de verschillende organisaties spelen een rol in het behalen van de kwaliteit waar de gehele keten uiteindelijk

verantwoordelijk voor is. *Gezamenlijk verantwoordelijk en eigen taken*. Immers, alleen als heel helder is wie wat levert en er een gedeeld beeld bestaat van de wijze waarop geleverd wordt, kan de burger optimaal worden bediend. Dat gedeelde beeld van het kwaliteitsniveau van de ketensamenwerking is een gezamenlijke verantwoordelijkheid die in de uitvoering van taken van elke schakel in de keten elke dag moet worden waargemaakt. Goede dienstverlening gaat juist over het optimaal presteren van al die partijen die publieke diensten aan burgers aanbieden. Een gemeente kan alleen maar toonaangevend zijn als zij erin slaagt om de verbinding met de andere dienstverleners (binnen en buiten 'de keten') optimaal in te richten.

De schaal van een 'back office' kan een beduidend grotere schaal hebben dan een frontoffice. *Opschaling van de backoffice en nabije frontoffices dus*. 'The best of both worlds' voorkomt het doorschieten naar onpersoonlijke dienstverlening en bureaucratische weeffouten. Juist door gebruik te maken van schaalvoordelen die ICT biedt kan, naast e-dienstverlening, budgettaire ruimte worden gevonden om voor specifieke groepen

en complexe vragen meer dienstverlening op maat, bij de burger thuis of op een andere plek, te laten plaatsvinden. Dit biedt een zee aan mogelijkheden. Een balie bij de dienstverlener, maar eigenlijk op alle plekken waar de burger wil worden geholpen. Van een loket bij de woningcorporatie tot een balie bij de plaatselijke supermarkt. Eén flink opgeschaalde achterkant enerzijds en een eindeloos aantal ingangen voor de burger anderzijds.

In 2020 kunnen we verder zijn dan het werken volgens de verantwoordelijkheid van overheden om eenmaal bekende gegevens niet nogmaals te vragen. We kunnen burgers en bedrijven minder afhankelijk laten zijn van de processen van de beheerder van hun informatie: *De burger is regisseur van zijn eigen informatie*. Dit is geen utopiedenken. Al door de invoering van een digitale kluis kunnen burgers en bedrijven inzien welke gegevens er bekend zijn, bepalen wie toegang heeft. Daarnaast wordt voortdurend relevante en up to date informatie over de behoeften van de individuele burger verzameld en gebruikt in het individuele aanbod van diensten. Maar dit denken kan worden uitgebreid.

De processen van de overheid zijn niet alleen ingericht op de situatie die zich op dat moment voordoet. Zij zijn voortdurend aan verandering onderhevig. Op basis van de laatste maatschappelijke ontwikkelingen en informatie kan beleid, en de daaruit voortvloeiende organisatie van de uitvoering, organisch worden aangepast of oplossingsgericht worden toegepast. Uiteraard gelden de normen die wij als samenleving met elkaar bepalen, ook in de toekomst als grenzen. *Dienstbaar en rechtmatig*. De burger heeft en krijgt dus niet altijd gelijk. De dienstverlening van de overheid is echt anders dan die van een supermarkt of van een reisbureau. De klant is niet altijd koning, de klant is burger, en daarmee is zij onderdeel en vormgever van diezelfde overheid.

Dit alles is alleen mogelijk met de zelfbewuste en betrokken burger die is ontstaan. Deze burger is in toenemende mate proactief op zoek naar de beste manier om in de eigen behoeften te voorzien. Een zelfbewuste burger die optimaal in staat wordt gesteld om de benodigde informatie en de gewenste diensten te vinden vraagt een andere houding van de dienstverlener. Faciliterend in plaats van stu-

rend. De vormen die door de dienstverlener worden gekozen (fysiek en virtueel) sluiten steeds nauwkeuriger aan bij de wensen van de individuele burger. Optimaal gebruik van de nieuwste technologie – over de grenzen van verschillende organisaties heen – maakt dit mogelijk. Dit heeft zijn weerslag op de democratische processen tussen overheid en burger (e-democratie, participatie etc). Bij echt ingewikkelde vraagstukken wordt steeds vaker direct om de mening van de burger gevraagd. In 2010 leverde dat minister Eurlings nog veel kritiek op. In 2020 is dit niet meer weg te denken uit de democratische verhouding tussen overheid en burger. De overheid is zich voortdurend bewust van het belang van een duurzame en op maat ingerichte relatie. Een tevreden klant en een betrokken burger. De burger voelt zich door de grotere transparantie, de bewuste variëteit in dienstverleningsniveaus per product verantwoordelijk voor de inrichting van de samenleving. De overheid wordt gevormd door en met al die betrokken burgers. In 2020 is de relatie met de overheid betekenisvol en niet (langer) vrijblijvend.

## Onderweg naar 2020: visie 2015 +

In 2005 heeft de commissie gemeentelijke dienstverlening/commissie Jorritsma het rapport “Publieke dienstverlening, professionele gemeenten, visie 2015” (verder: Visie 2015) uitgebracht. Daarin wordt geschetst hoe de dienstverlening er in 2015 uit zou moeten zien. De visie heeft geleid tot een grote bereidheid om de publieke dienstverlening te verbeteren. Deze bereidheid is op veel plekken omgezet in daadwerkelijke actie. Overal in het land zijn partijen bezig met concrete instrumenten en producten. Vele komen voort uit de Visie 2015.

De Visie 2015 richt zich op de verbetering van de kwaliteit van de *gemeentelijke* dienstverlening. Om deze dienstverlening te kunnen verbeteren is het noodzakelijk om het aanbod van producten te optimaliseren. De instrumenten die zijn ontwikkeld, richten zich met name op deze verbeterslag. Hoewel er nog veel gemeenten zijn die hiermee worstelen, is deze eerste slag op een groot aantal plekken gemaakt.

Mede onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen ligt nu, bijna 5 jaar later, de nadruk nog meer op de *vraag (en de achterliggende behoefte) van de burger*<sup>1</sup>. Een blik naar 2020 levert een geactualiseerd toekomstbeeld op waar de verbinding met andere dienstverleners meer accent krijgt. Daarnaast is bij de uitvoering van de verschillende onderdelen van de visie 2015 een aantal aandachtspunten aan het licht gekomen die (extra) aandacht behoeven.

Er zijn veel operationele activiteiten, maar het overzicht, de samenhang en de relatie met resultaten voor de burger verdwijnen soms uit het zicht. Bij de omslag naar processen, waarbij de behoeften van de burger centraal staan, heeft elke gemeente zijn eigen opgave. Deze differentiatie is van belang en onomstreden. Tegelijkertijd is er behoefte aan een grotere afstemming en gelijke concepten voor verschillende gemeenten.

Net als in vele andere branches is ook binnen gemeenteland een roep om (zelf)normering hoorbaar. Werken aan de verbetering van dienstverlening vraagt ook heldere ambities

<sup>1</sup> Als er gesproken wordt over de burger gaat het nadrukkelijk ook over de ondernemer

waar we onszelf ook op aan willen kunnen spreken. Dat betekent dat we de normering ook combineren met mogelijke sancties. De afgelopen jaren is gebleken dat er (meer) aandacht nodig is voor samenwerking tussen verschillende dienstverleners en de betekenis daarvan voor elke afzonderlijke organisatie. Dit geldt zowel binnen een thema, zoals veiligheid of werk, maar ook tussen thema's. Een voorbeeld van dit laatste is de samenwerking tussen het gezondheidsdomein en werk. Tenslotte zijn alleen (technische) instrumenten onvoldoende gebleken om een nieuwe toekomst te maken. Gedrag en houding zijn uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit van dienstverlening. Tot nu toe is daar door gemeenten maar in beperkte mate aandacht aan besteed.

Samengevat is er behoefte aan een concretisering en **actualisering van de visie 2015**. Een "herijking" waarin de doelen opnieuw verbonden worden aan de operationele activiteiten die de afgelopen jaren zijn ingezet. Een actualisering ten opzichte van de huidige en toekomstige opvattingen over dienstverlening en ook een actualisering ten opzichte van de kennis en ervaring die de afgelopen jaren is opgedaan bij de uitvoering van de visie.

De visie 2015 is daarmee niet langer het eindbeeld maar een belangrijke basisstap in het proces naar 2020.

De strategie om de komende jaren aan goede en passende dienstverlening te werken, bestaat uit de basis op orde (versnellen en versterken van de uitvoering van de visie 2015) en noodzakelijke extra inspanningen ten behoeve van het toekomstbeeld 2020. Die toekomst is vandaag al begonnen. Met name de technologische ontwikkelingen maken dat een aantal toekomstbeelden ook vandaag al werkelijkheid is. Het is dus niet de vraag *of* maar *hoe* de overheid hier bij aan moet haken.

De rol van de overheid is de afgelopen jaren verschoven en zal in de toekomst om grotere flexibiliteit vragen. Deze verschuiving wordt in hoofdstuk 2 beschreven tegen de achtergrond van een aantal ontwikkelingen in de samenleving. In de twee volgende hoofdstukken beschrijven wij de weg naar toonaangevende dienstverlening in 2020. Hoofdstuk 3 richt zich op de basis die hiertoe op orde gebracht moet worden. In hoofdstuk 4 staan de stappen die daarna noodzakelijk zijn centraal.





## Casus

### Twee starters in de startblokken

Stralend komen ze het gemeentekantoor binnen, Annemarie en Paco. 'We willen binnenkort trouwen en een nieuwbouwhuis kopen in de stad', zegt Annemarie tegen Joost, accountmanager bij het stadsdeelkantoor. Ze weten dat er veel bij komt kijken, met name omdat Paco uit Mexico komt. Daarom hebben ze besloten advies in te winnen op één centraal punt. Joost neemt de spelregels rond een huwelijk tussen mensen van verschillende nationaliteiten uitgebreid met ze door. Hij kan dezelfde dag nog de geboorteakte van Paco aanvragen, en haalt de gegevens van Annemarie uit het GBA. Via hun persoonlijke digitale dossiers kunnen ze thuis de vorderingen volgen. Joost legt uit dat ze, zodra de papieren in orde zijn, via de website een afspraak kunnen maken voor ondertrouw. Voor toelichting op de koopplannen heeft Joost een specialist uitgenodigd bij het gesprek. Zij legt uit welke

## 2 Een nieuwe werkelijkheid

### Nabije overheid

Gemeenten werken samen met partners en zijn onderdeel van ketens die samen werken aan veilige wijken, maatschappelijke ondersteuning, snelle begeleiding van mensen naar werk, effectief beheer van de openbare ruimte etc. Maatschappelijke problemen trekken zich nu eenmaal niks aan van organisatiegrenzen en bovendien vergen de diensten die de overheid verleent om een aanpak vanuit verschillende partijen. Het niveau van dienstverlening dat daarbij wordt verwacht door burgers en bedrijven verandert, mede onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Nu is er ook een verantwoordelijkheid van de 'consumenten van onze dienstverlening' om in hun behoef-

nieuwbouwprojecten er zijn en waar ze op moeten letten bij het kopen van een eerste huis. Voor Paco begint een nieuw leven in Nederland, en hij wil graag zijn loopbaan als ICT-er voortzetten. Joost maakt daarom direct een afspraak voor hem bij het Werkplein, zodat hij snel geholpen wordt met het vinden van werk. 'Zal ik jullie trouwens ook wat mooie trouwlocaties laten zien?'

"De Enschedese dienstverlening nu en na 2015 is mensgericht, ondersteunend en transparant. Als grensgemeente met veel internationale opleidingen binnen de gemeente zijn alle ambtenaren zich er van bewust dat de afhankelijkheden en kwetsbaarheden van nieuwe Nederlanders anders zijn en dus een andere benadering vergen dan die van autochtone Nederlanders. Het begeleiden en ondersteunen van burgers bij een life event moet voor gemeenten even gebruikelijk zijn als het verstrekken van een reisdocument."

**Ed Wallinga**, wethouder  
*Zorg & welzijn, sport en  
integratie gemeente Enschede*

ten ook rekenschap te geven van de grenzen die er zijn aan de overheidsdienstverlening. Meebewegen met de nieuwste behoefte en dienstverleningstrend is niet mogelijk en ook niet gewenst in het publieke domein, waarbinnen altijd een afweging van schaarste plaatsvindt. Maar het is wel nodig om mee te bewegen met veranderende behoeften van een samenleving die exponentieel verandert. Het is omwille van het vertrouwen in de overheid dat binnen ketens en netwerken optimaal moet worden samengewerkt, dat samen verantwoordelijkheid wordt genomen voor een niveau van dienstverlening en we voor elkaar aanspreekbaar zijn op die kwaliteit. Dit is van groot belang voor het leveren van de kwaliteit van dienstverlening die mensen vragen van al die partners die samen 'de overheid' vormen. Daarbij heeft de gemeente een bijzondere democratische verantwoordelijkheid. Raadsleden staan van alle leden van vertegenwoordigende organen het meest dicht bij hun kiezers. Ze staan achter hen bij de kassa in de supermarkt, naast hen op de loopband bij de sportschool, zijn hun collega's op de plaatselijke school. Bestuurders en ambtenaren horen dagelijks hoezeer de mensen in hun gemeen-

te vertrouwen hebben in 'de overheid', mede gebaseerd op de praktische en dagelijkse ervaring met (onderdelen van) de overheid. Deze meest nabije democratische relatie (kiezen en gekozen worden) is een bijzondere relatie die maakt dat gemeenten veel belang hebben bij het aanbieden van toonaangevende diensten die de kiezer gewoonweg verwacht, maar die gemeenten ook bij uitstek geschikt maken om de noodzakelijke kwaliteit van dienstverlening te bewaken. Noblesse oblige: gemeenten zijn de meest nabije overheid!

## Veranderende vraag en behoefte

Hieronder worden kort vier ontwikkelingen geschetst die nu en de komende jaren stevig mede-bepalend zijn voor de veranderende rol van de overheid.

### ***Democratisering van informatie en kennis***

Met de toename van informatie is het steeds gemakkelijker geworden om 'op de hoogte te zijn.' De democratisering van informatie en kennis leidt er toe dat burgers eerder een mening (willen) hebben over zaken in het publieke domein. Deze vorm van 'betrokken-

heid' leidt tot een andere relatie tussen overheid en burger. Bovendien hebben de media een andere en meer aanwezige rol gekregen. Het proces van individuele meningsvorming wordt hiermee verder versterkt.

### ***De burger als consument***

Burgers willen dat de overheid strak toezicht houdt op de borging van democratische waarden, zoals het gelijkheidsbeginsel. Daarnaast dient de overheid zich meer te bemoeien met de sectoren zorg en veiligheid. Uit alle peilingen en beschouwingen over de huidige samenleving blijkt daarnaast dat de burger zich steeds meer opstelt als consument. Een producent stelt zich verantwoordelijk op voor zijn omgeving. Een consument richt zich vooral op het optimaliseren van zijn of haar eigen wensen. Paul Schnabel beschrijft dit als de 'narcistische' burger die bij problemen vooral naar de ander wijst. De verwachtingen over de overheid nemen toe, terwijl men ook hard oordeelt over diezelfde overheid.

Dit zegt op zichzelf nog niks over de rol van de overheid. Het is de vraag of die narcistische burger misschien wel ontstaat door een narcistische overheid. Om verantwoordelijk te kunnen handelen moet er wel voldoende

ruimte zijn, het is de vraag of de overheid die ruimte biedt.

In ieder geval wordt het gedrag versterkt door het handelen van beide partijen. Het democratisch systeem is onvoldoende afgestemd op de ontwikkeling naar diversiteit en pluriformiteit bij burgers. Tegelijkertijd is "de burger" onvoldoende in staat of bereid om zich als producent op te stellen. Bijkomende lastigheid is dat er geen klassieke consumentrelatie is. De overheid is immers in vele gevallen een monopolist die bovendien soms diensten aanbiedt waar een consument niet om zou vragen maar die wel noodzakelijk zijn voor het functioneren van onze samenleving.

Overigens... Toonaangevende dienstverlening betekent ook een betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de burger bij (het oplossen van) maatschappelijke thema's.

### ***Hybride vormen***

Naast individuele burger(s) is in toenemende mate ook het bedrijfsleven betrokken bij (het oplossen van) maatschappelijke problemen. Bedrijfsleven en overheid zijn niet langer twee tegenover elkaar staande sectoren. Er ontstaan steeds meer hybride vormen. Dit vraagt om an-

dere verhoudingen. Het geven van ruimte en vertrouwen is daar belangrijk onderdeel van.

### ***Technologische ontwikkelingen***

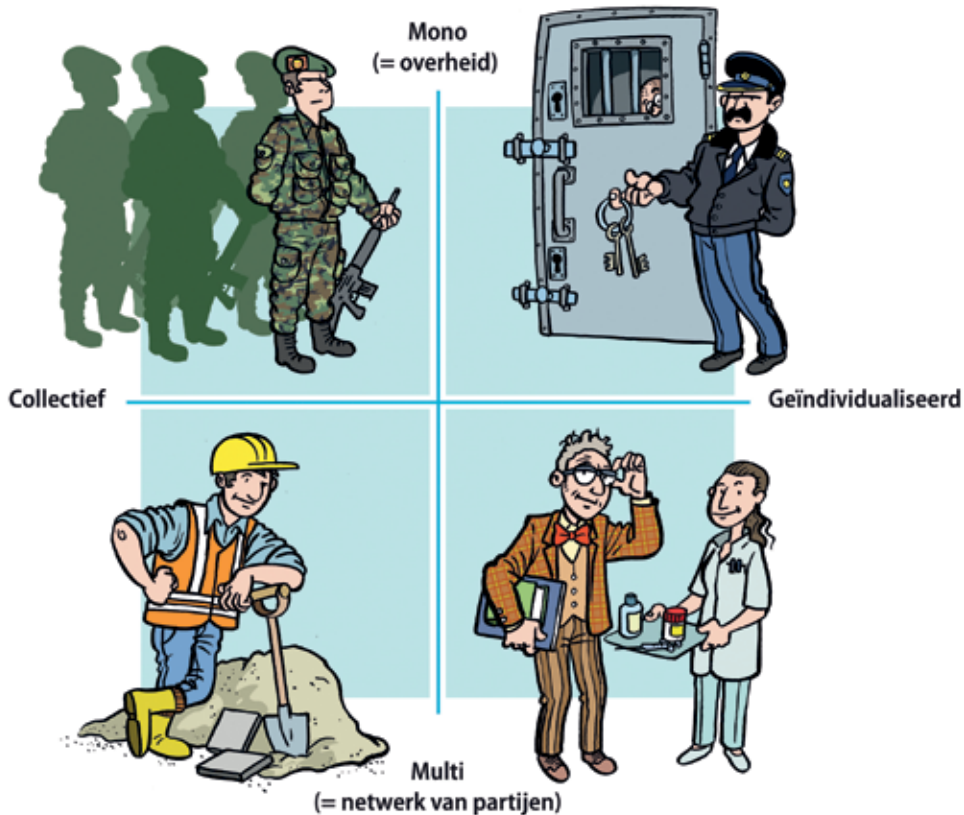
Bijna alle genoemde ontwikkelingen worden versterkt door de technologische ontwikkelingen van de afgelopen jaren en de snelheid waarmee dit doorzet. Technologische ontwikkelingen bepalen in belangrijke mate de vragen én behoeften, nu en in de toekomst. Maar ook het aanbod kan er, onder andere door nieuwe techniek, totaal anders uit komen te zien. Zo was het tien jaar geleden niet goed voor te stellen dat boodschappen niet meer op de hoek maar via internet zouden worden gedaan. Zowel de aanbod- als de vraagzijde worden in belangrijke mate medebepaald door nieuwe mogelijkheden.

De betekenis van deze trends voor het inrichten van de publieke dienstverlening is niet eenvoudig te bepalen. Zo kan het inspelen van de overheid op de veeleisende burger die zelden tevreden is, strijdig zijn met de overtuiging dat de verantwoordelijkheid veel meer gedeeld zou moeten worden (de burger als producent in plaats van consument). Wel is duidelijk dat het centraal stellen van

de behoeften van de burger niet automatisch past in de logica van de gemeentelijke *organisatie*. Hoewel in veel gemeenten geïnvesteerd wordt in het optimaliseren van de dienstverlening, is de realiteit van de meeste gemeentelijke organisaties toch een andere. Vanuit andere denkbeelden en op organische wijze, is de organisatie ontstaan zoals we die nu kennen. Dat betekent dat producten en diensten die worden aangeboden door de gemeenten voor een vraag van een burger, vaak 'tot stand komen' binnen verschillende onderdelen van de organisatie. Vaak zijn die ook nog versnipperd over verschillende locaties. Bovendien beperkt de vraag van de burger zich niet altijd tot één organisatie. Dat betekent dat niet alleen een optimale afstemming in het proces van de gemeente noodzakelijk is maar ook een optimale afstemming in de keten.

### **Wat betekent dit voor de overheid?**

Om tegen de achtergrond van de genoemde ontwikkelingen te kunnen blijven opereren als meest nabije overheid, zal de rol van de overheid steeds meer bepaald moeten worden door flexibiliteit.



Dit vraagt om een nieuwe positie van de overheid waarbij steeds meer individuele dienstverlening wordt vereist (niet meer hetzelfde voor alle burgers maar 'op maat' gemaakte dienstverlening). Een geïndividualiseerde aanpak, betekent niet dat er geen standaardisering zou kunnen plaatsvinden. Integendeel, met de technologische ontwikkelingen is steeds meer standaardisering op individuele basis mogelijk. Met deze aanpak zal de overheid in staat moeten zijn om meerdere rollen aan te nemen. Ten slotte wordt de verbinding van de gemeentelijke organisatie met andere organisaties die (deel) producten aanbieden noodzaak.

De verschillende rollen van de overheid en het daarbij horende type dienstverlening is terug te vinden op twee assen<sup>2</sup>.

In dit kwadrant zijn twee belangrijke verschuivingen te zien.

De eerste verschuiving betreft 'het alleenrecht' van de overheid. De centrale vraag

Uiteraard zijn de onderwerpen niet gelijksoortig. Binnen het kwadrant kunnen zij verschillende plaatsen op de betreffende assen innemen.

daarbij is, of de overheid een issue alleen aanpakt (mono) of dat het een aanpak is die meerdere partijen vereist (multi). Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen verschuift de rol van de overheid steeds vaker van de partij die het primaat bezit voor het oplossen van maatschappelijke thema's naar een rol waarbij de overheid één van de partijen is.

De tweede verschuiving gaat over het type product of dienst dat wordt aangeboden. Collectieve goederen versus geïndividualiseerde collectieve goederen. Dit laatste wil zeggen dat het nog steeds gaat over goederen die voor het collectief beschikbaar zijn of zouden moeten zijn, maar dat ze "op maat" gemaakt en/of geleverd worden voor een specifieke doelgroep.

Ook de overheid is steeds meer bezig met marktanalyses en het in kaart brengen van de doelgroepen om op basis daarvan op maat gemaakte diensten te leveren. Het ligt erg voor de hand dat de overheid in de toekomst steeds meer in staat zal moeten zijn om 'op maat' standaardproducten te leveren (ca. 80%) en daarnaast heel specifiek voor individuen maatwerk te bieden (ca. 20%). Con-

stante dataverzameling over behoeften van de burgers maakt het mogelijk het aanbod steeds weer aan te passen aan specifieke wensen. Met de technologische ontwikkelingen is dit binnen handbereik.

Onder invloed van de beschreven ontwikkelingen is een algemene trend zichtbaar naar het kwadrant van geïndividualiseerde collectieve goederen, die in een netwerk van partijen tot stand komen. Daarbinnen is een grote verscheidenheid aan rollen denkbaar. Welke rol de overheid zich aanmeet, per specifieke en lokale situatie, is afhankelijk van het heersende politieke klimaat en de ideologische opvattingen over de rol van de overheid. Ook de daarbij horende lokale ambities en beleidsdoelstellingen, burgerschapsstijlen in de lokale context, wettelijke taken en verantwoordelijkheden, opvattingen over privacy en veiligheid en de fase waarin het specifieke probleem zich bevindt spelen een rol. Als een onderwerp nog op de politieke agenda moet komen bijvoorbeeld, vraagt dat een andere rol van de lokale overheid dan de uitvoering van bepaald beleid.

Het toekomstbeeld van de overheid als toonaangevende dienstverlener vraagt vooral flexibiliteit. Om met even groot gemak in de verschillende kwadranten te kunnen opereren is een stevige basis (techniek, organisatie inrichting en gedrag) en een optimaal functionerende keten nodig. Juist die verbinding vraagt de komende jaren aandacht.

In hoofdstuk 3 wordt de strategie beschreven die leidt tot die benodigde stevige basis. In 2015 moeten wij dit met elkaar op orde kunnen hebben. Vanuit deze basis geeft hoofdstuk 4 vervolgens een vooruitblik hoe we daarna richting 2020 kunnen werken. Daarmee kunnen we onze rol in de nieuwe werkelijkheid invullen en het toekomstbeeld van de dienstverlening aan iemand als in het voorbeeld van Michiel werkelijkheid maken.

OKET

LOKET

LOKET



## Casus

### Gestimuleerd om te ondernemen

'Ik heb mijn droompand gezien in de Kerkstraat, en wil daar dolgraag een chocolaterie beginnen', zegt Janneke Jobse. Ze droomt al jaren van haar eigen bedrijf, en dit is dé kans. Via internet heeft ze een afspraak gemaakt met Kees, accountmanager bij de gemeente en specialist op het gebied van ondernemen. Ze kan al eerder bij hem terecht dan verwacht. 'We gaan alles van a tot z met elkaar doornemen', zegt Kees. De gegevens over het bestemmingsplan van het pand heeft hij direct beschikbaar. Ook zoekt hij uit welke eventuele vergunningen en ontheffingen ze moet aanvragen. Kees zet direct de procedures in gang. Ze hoeft dus niet langs vijf verschillende loketten, en hierdoor worden haar administratieve lasten tot het minimum beperkt. Kees is goed op de hoogte van actuele wet- en regelgeving. Janneke weet gelijk waar ze aan toe is, en of haar plannen kans van slagen hebben. 'Hoe zit het eigenlijk met

## 3 De basis op orde

### De basis op orde: op weg naar 2020

Met de visie 2015 is een belangrijke sprong genomen naar de dienstverlening die mensen nodig hebben van hun overheid. Het gaat er nu om 'to practice what we preach'. Wij hebben in dit hoofdstuk willen aangeven welke behapbare stappen dat vraagt. Deze bouwen op elkaar voort én moeten verzekerd zijn van enige investeringsruimte en consequente aandacht. Voor de dienstverlening in 2020 is een stap extra nodig. Niet alles kan in één keer, maar met het consequent stappen zetten komen we er. We kunnen spreken van een ladder naar toonaangevende dienstverlening. Deze ladder kan niet in één keer worden beklommen.

subsidies en kredieten?', vraagt ze. Ook op dat gebied kan Kees haar duidelijk adviseren. Hij raadt haar aan een cursus voor startende ondernemers te volgen, en wijst haar op het digitale aanmeldingsformulier bij de Kamer van Koophandel. Janneke voelt zich echt gestimuleerd om haar plannen door te zetten. Ze is van a tot z geholpen, precies zoals Kees haar had beloofd.

"Met een vliegende start van hun bedrijf, blijven ondernemers enthousiast en innovatief. Andersom kost het een ondernemer veel van zijn investeringsbudget als het lang duurt voordat hij open kan. Het helpt dus ontzettend wanneer overheden samenwerken en uitgaan van de situatie waarin de ondernemer zich bevindt. Wanneer dienstverlening in de toekomst werkt zoals in deze case zouden ondernemers zeer tevreden zijn!"

**Loek Hermans,**  
voorzitter MKB Nederland

Op weg naar toonaangevende dienstverlening in 2020 zal eerst in 2015 het stadium 'de basis op orde' daadwerkelijk bereikt en gevierd moeten worden. Daar moeten we nu met elkaar op inzetten.

In dit hoofdstuk komt aan de orde wat deze basis op orde inhoudt, waar we nu staan, wat nog nodig is en hoe we hier als gemeenten aan kunnen werken.

## De basis op orde: Wat is dat?

Misschien wel het belangrijkste element voor goede dienstverlening wordt gevormd door de mensen die de diensten verlenen. De wijze waarop zij met hun gedrag en houding, het contact met mensen vormgeven is uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit van de diensten. Dit is een belangrijk onderdeel van de basis op orde dat de komende tijd veel meer aandacht vraagt.

De eerder genoemde noodzakelijke standaardisering met maatwerk is een ander belangrijk onderdeel van de basis op orde. Dit wordt mogelijk gemaakt door goede ICT-ondersteuning. Deze ICT-ondersteuning en een optimale



inzet van internet was ook in de visie 2015 al een belangrijk aandachtspunt. Voor het toekomstbeeld 2020 ligt hier een nog grotere uitdaging. Het wordt steeds belangrijker om grote delen van de dienstverlening te standaardiseren. Bovendien maakt de technologie het mogelijk in specifieke gevallen hoogwaardig en op de specifieke situatie toegesneden diensten te leveren. De dienstverlening vindt



**Noodzakelijke extra  
inspanning**

**Basis op orde**

daarmee veel meer plaats *in* de wereld van de burger. Zowel virtueel als fysiek.

Ook de processen waarin wij het contact met mensen vormgeven zijn van belang. Deze moeten van productgericht naar mensgericht worden omgebogen. Dus van het aanbieden van het product “Bouwvergunning” naar het zo goed mogelijk begeleiden van de behoefte “Ik wil verbouwen” van een burger, bedrijf of instelling.

Toonaangevende dienstverlening gaat niet alleen over de houding & gedrag, de techniek, of over optimale processen van de lokale overheid. Het gaat over het verbindend handelen van de gehele keten, zodat de gehele overheid toegankelijk en bereikbaar is. Daarom geldt de basis op orde niet alleen voor gemeenten. Om uiteindelijk binnen de keten te kunnen verbinden is het van groot belang dat ook andere organisaties hun basis op orde hebben. Tenslotte moet ook de verbinding tussen deze verschillende organisaties verbeteren. Deze verbinding in de keten staat centraal in hoofdstuk 4, waarin we na de basis op orde verder kijken naar de toekomst in 2020 en daarna.

## **De basis op orde: waar staan we nu?**

Over de huidige stand van zaken van gemeenten ten aanzien van de onderdelen die nodig zijn om tot toonaangevende dienstverlening te komen is beperkt materiaal beschikbaar. Toch lijkt het gerechtvaardigd te stellen dat de basis bij gemeenten nog niet voldoende op orde is. Dat geldt zowel voor de techniek en processen, als voor de inrichting van de organisatie en het gedrag van de dienstverleners.

Zo zijn bijvoorbeeld nog lang niet alle gemeenten voldoende aangesloten bij (de ontwikkeling van) het stelsel van basisregistraties. Bovendien is dit stelsel nog onvoldoende gericht op het verbinden van deze verschillende basisregistraties. De systemen van de verschillende organisaties die vervolgens weer werken met de basisregistraties zijn ook nog onvoldoende aan elkaar gekoppeld. Ook lijkt het erop dat het gedrag en de houding van de mensen die als dienstverlener voor gemeenten werken tot nu toe onvoldoende aandacht hebben gekregen.

Toch gebeurt er al ontzettend veel. Van de uitvoering van bestuurlijke afspraken in het NUP, en de uitvoeringsagenda tot veel individuele

gemeentelijke initiatieven. Ook zijn er initiatieven waar, in gezamenlijkheid, gewerkt wordt aan koppeling en samenwerking in processen en techniek. Van Dimpact tot Govunited, en Mens Centraal. Er vindt echter nergens sturing plaats op het geheel. Daarnaast wordt in grote vrijheid gezocht naar de optimale situatie voor de specifieke lokale context. Een nadeel daarbij is dat vaak het wiel opnieuw wordt uitgevonden en er onvoldoende gebruik wordt gemaakt van elkaars kennis, ervaring én concrete producten. Zo heeft CP-ICT al meer dan 300 processen van 'life events' beschreven, maar zijn daarnaast ook veel gemeenten bezig dit zelf te doen.

Tegelijkertijd nemen onze ambities niet af om het contact met burgers en ondernemers sterk te verbeteren en in zijn aard te veranderen. De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zullen dit de komende jaren alleen maar verder versterken. Zeker in het huidige klimaat waar weinig ruimte is voor nieuwe investeringen, is daarom behoefte aan een gerichte strategie om in samenhang aan deze doelen te werken. Zo hebben ruim honderd bestuurders op 17 februari 2010 een passage voor een model coalitieakkoord gemaakt om de ambities op het gebied van dienstverlening te verwoorden.

“Wij maken de komende vier jaar werk van een slimme organisatie van onze dienstverlening. Wij dragen daarmee uit dat mensen bij ons centraal staan. Het ondersteunen van hun zelfredzaamheid, vanuit wederzijds vertrouwen tussen overheid en burgers, bedrijven en instellingen, staat daarbij voorop. We stellen ons daarvoor de volgende doelen:

### **1. Mensgericht**

De vraag van mensen staat centraal in ons handelen. Wij nemen de ruimte om oplossingsgericht te werken en staan hier voor als gemeentebestuur. Persoonlijke benadering staat voorop.

Wij zoeken binnen de grenzen van wetgeving inventieve oplossingen. Wij blijven overbodige regels schrappen en heffen onnodige indieningsvereisten op. Ons gedrag is er op gericht mensen snel, vriendelijk en goed te helpen. Wij ondersteunen onze medewerkers hierin en maken onze organisatie hiervoor klaar.

### **2. Snel & Zeker**

Wij zorgen ervoor dat burgers, bedrijven en instellingen hun zaken snel en zeker kunnen regelen. Wij praten en schrijven in begrijpelijke taal en geven hen online inzicht in de gegevens die

de overheid van hen heeft. Wij werken eraan hen eigenaar te laten zijn van hun persoonlijke gegevens.

We houden alle bestaande communicatiekanalen open, zodat mensen kunnen kiezen wat bij hen past. Ongeacht het kanaal krijgt men het goede antwoord. Wij maken werk van één digitale kluis waar mensen zelf hun gegevens kunnen beheren.

### **3. Samenwerking**

Wij richten onze dienstverlening zo in dat levensgebeurtenissen centraal staan. Onze dienstverlening is voor iedereen toegankelijk en bereikbaar; altijd de juiste deur! Wij werken hiervoor samen met andere instanties.

### **4. Eenmalige uitvraag gegevens**

Eenmaal bekende gegevens vragen wij niet nogmaals. Wij verwachten dit ook van andere overheidsorganisaties en spreken hen daarop aan. Dit betekent dat gebruik van de basisregistraties standaard is en wij waar mogelijk pro-actief diensten aanbieden.

### **5. Transparant en aanspreekbaar**

Wij gebruiken servicenormen en dragen deze uit. We vergelijken ons met andere gemeenten via [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl).

De investeringen die wij hiervoor moeten doen leveren ons baten op in de vorm van vertrouwen van onze burgers en het sneller en beter bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Waar we daarvoor onze organisatie verbeteren, zijn ook efficiencyvoordelen te behalen.

Zo geven we invulling aan onze positie van meest nabije overheid, nu en in de toekomst.”

Noch binnen gemeenten, noch binnen de verschillende ketens past zomaar een centrale sturing van bovenaf. Maar de roep om meer samenhang en sturing is duidelijk aanwezig. Uiteraard moet hierbij rekening worden gehouden met de specifieke lokale context. Met de strategie van de basis op orde die wij hier presenteren, willen wij aan deze samenhang bijdragen. Door het delen van kennis en het beschikbaar stellen van concrete producten te stimuleren. Dat past binnen een overheid die efficiënt en excellent wil opereren.

## De basis op orde: Wat moeten we nog doen?

Waar we aan moeten werken om de basis op orde te krijgen kan concreet worden samengevat in de volgende categorieën:

1. *Mensgerichte processen*: de processen van de overheid moeten ingericht worden op basis van de behoeften van mensen.
2. *Mensgerichte techniek*: het stelsel van basisregistraties is toegankelijk, gekoppeld en op orde zodat snel en zeker gewerkt kan worden en de verschillende mogelijkheden om met de overheid te communiceren zijn op orde (loket, website, telefoon)
3. *Inrichting van de organisatie*: de gemeentelijke organisatie is ingericht op de vraaggerichte processen (back-office, mid-office en KCC)
4. *Cultuur en gedrag*: cultuur en gedrag van gehele gemeentelijke organisatie (niet alleen de front-office!) is gericht op mensgericht contact met burgers, bedrijven en instellingen.
5. *Normering en verantwoordelijkheidstoedeling*: gemeenten zijn transparant over hun niveau van dienstverlening en daarop aanspreekbaar.

### *Mensgerichte processen*

*De vraag staat centraal, niet het aanbod*  
Elke vraag van een burger heeft zijn eigen proces. Of iemand nu wel of geen 'gelijk' krijgt, wel of geen vergunning krijgt om te verbouwen, we stellen zijn of haar vraag centraal. Het proces start op het moment dat een vraag of een behoefte bij de gemeente of een ketenpartner binnenkomt en loopt tot het moment dat er "betekenisvolle interactie" heeft plaatsgevonden, zoals het aanbieden van een product, het geven van advies, het afwijzen van een verzoek, een goede doorverwijzing of een combinatie van deze zaken.

Een voorbeeld; een burger wil gaan verbouwen. Hij neemt contact op met de gemeente om te bekijken waar hij rekening mee moet houden. Als we het aanbod centraal zouden stellen gaat het alleen om het aanbieden van de juiste vergunning. Als het proces van de burgers centraal staat volgen de producten of diensten die aangeboden worden uit de vraag van de burger. Die vraag gaat niet over een vergunning, maar over hoe hij of zij zo snel en goed mogelijk aan de slag kunnen met de door hen gewenste verbouwing. Dat kan over meer gaan dan alleen een vergunning, zoals

over zaken als energiezuinige isolatie en subsidiemogelijkheden. Ook het bericht over de gewenste verbouwing kan mensgericht: niet alleen zeggen wat niet kan en mag, maar alternatieven aanreiken (een kleinere of andere uitbouw of een dakkapel) en mensen ondersteunen om dat te regelen hoort daarbij.

Verschillende gemeenten en ketenpartners hebben hiervoor al zogenaamde ‘life events’, zoals “ik ga verbouwen”, “ik ga een onderneming starten”, “ik heb werk nodig” in kaart gebracht. Werken met deze vraaggerichte processen zou voor alle gemeenten en hun partners leidend moeten zijn. Vooruitlopend op de toekomst in 2020 kunnen we ook nu al werken aan het principe “Altijd de juiste deur”. Aansluiten bij sites als regelhulp.nl, berekenuwrecht.nl en Antwoord voor bedrijven draagt hier aan bij.

### ***Mensgerichte techniek***

*Snel en zeker, wij vragen maar één keer om gegevens.*

De producten en de processen die nodig zijn om te voldoen aan de vraag moeten in belangrijke mate worden ondersteund en geleverd door (nieuwe) techniek. Dit behelst zo-

wel de achterkant als de voorkant. De achterkant gaat over het stelsel van basisregistraties dat op orde moet zijn, inclusief de koppeling tussen de verschillende registraties.

De ambitie om maar één keer om gegevens te vragen brengt de verplichting met zich mee om in ieder geval binnen de eigen organisatie de systemen zo te koppelen en te beheren dat uitwisseling van gegevens mogelijk is.

De voorkant gaat over de verschillende manieren om met de overheid te communiceren. Websites die zijn ingericht volgens de webrichtlijnen die we met elkaar hebben vastgesteld en het gebruik van het 14+ telefoonnummer. Meedoen met mijnoverheid.nl geeft mensen inzicht in welke gegevens de overheid van hen heeft. In de toekomst kunnen we hen hiermee eigenaar maken van hun eigen gegevens.

Het overgrote deel van de bovengenoemde maatregelen is opgenomen in het NUP. De invoering van deze maatregelen is daarmee voor alle gemeenten leidend om de basis op orde te krijgen. Dat moeten we eerst doen, terwijl we er tegelijkertijd aan werken om de onderdelen van het NUP aan elkaar te verbinden en verder te ontwikkelen.

### ***Inrichting van de organisatie***

Bij een proces hoort een manier van organiseren: hoe richt je de organisatie zo in dat het proces doorlopen kan worden en de techniek optimaal wordt ingebed? In de visie 2015 is hier al op verschillende manieren aandacht aan besteed. Het KCC (klantcontactcentrum) dat in die visie veel aandacht krijgt, is een leidend principe geworden.

Op het moment dat de gemeente enkel vraaggerichte processen hanteert zal dit consequenties hebben voor de verdere inrichting van de organisatie. Niet alleen voor de front office of de back office maar juist ook voor de verbinding tussen de verschillende onderdelen. Ook de organisatie zal op die manier vooral mensgericht moeten worden in plaats van aanbodgericht.

### ***Gedrag en houding***

De nieuwe rol van de overheid vraagt in verschillende situaties verschillend gedrag van de 'dienstverlener'. Uiteindelijk bepaalt het gedrag van de ambtenaar (in relatie met de burger!) de kwaliteit van het contact dat plaatsvindt. Belangrijkste omslag in het gedrag en de houding van ambtenaren is het aansluiten bij de vragen en behoeften van de burger.

Dat betekent dat wordt gecommuniceerd in begrijpelijke taal en dat niet het bestaande aanbod maar de gestelde vraag centraal staat. Binnen de grenzen van de wet en de redelijkheid wordt er alles aan gedaan om aan die vraag zo snel en zo adequaat mogelijk te voldoen. Uiteraard met als uitgangspunt dat de overheid een betrouwbare en transparante partner is.

We werken hier al aan door de afschaffing en vermindering van regels en de toepassing van mediation. Hier moeten we mee door gaan. Maar we kunnen meer doen om te gaan van nee tenzij, naar ja tenzij en van risicomijdend wantrouwen naar onderbouwd vertrouwen. Opleiding en training van onze medewerkers en hen en onszelf de ruimte geven om oplossingsgericht te werken zijn hiervoor onmisbaar. Leidend principe zou moeten zijn: *zou ik morgen door mezelf geholpen willen worden?*

### ***Normering en verantwoordelijkheidstoedeling***

#### ***Transparant en aanspreekbaar***

Onderdeel van de basis op orde is transparant zijn over welk niveau van dienstverlening mensen van gemeenten kunnen verwachten. We moeten daarop aanspreekbaar zijn.

Het gebruiken en uitdragen van service-normen is daar onderdeel van. Het vergelijken van onze prestaties via [www.waarstaatjegemeente.nl](http://www.waarstaatjegemeente.nl) vormt de basis voor een transparante gemeente. Ook duidelijkheid over waar en hoe je kunt klagen en een snelle en transparante klachtenafhandeling zijn van belang.

Ten slotte kunnen we met elkaar (basis) branchenormen bepalen over het concrete ambitieniveau van de gemeenten. Dit niveau kan vooral gezocht worden in een aantal concrete normen voor klantcontact (behandeltijd, responstijd etcetera). Hieruit zijn prestatievelen te destilleren. Voor de basis op orde kan dan bijvoorbeeld gelden: iedere gemeente is tenminste snel (wacht- en doorlooptijden), responsief (u bent bekend: niet tweemaal dezelfde gegevens leveren, klanten kunnen klagen en krijgen daarop antwoord), bereikbaar (alle kanalen, met normen voor kwaliteit en “openingstijden”) en duidelijk (begrijpelijke taal)<sup>3</sup>. Ook krijgt in deze normen de gedragscomponent een belangrijkere rol. We zullen immers ook afgerekend worden op de manier waarop we onze klanten bejegenen en verder helpen.

<sup>3</sup> Dit is nog niet definitief vastgesteld in het raject branchenormering.

## **De basis op orde: Hoe bereiken we het?**

### ***Mensgerichte processen***

De gemeenten kunnen zelf aan de slag om hun processen vraaggericht te maken. Handig is om daarbij samen te werken met anderen. Zo kun je je als gemeente bijvoorbeeld aansluiten bij berekenuwrecht.nl, regelhulp.nl en menscentraal.

Natuurlijk is er, als daar behoefte aan is, ondersteuning vanuit de VNG en KING. Verschillende gemeenten brengen op dit moment samen met de VNG, BZK en enkele grote uitvoeringsorganisaties de processen rondom levensgebeurtenissen in kaart. Resultaten zijn terug te vinden in het project Life events en Antwoord (LEAF). Daarin worden de klantprocessen rondom levensgebeurtenissen beschreven en geïnnoveerd. VNG en KING blijven de komende periode gemeenten uitnodigen die volgens deze ‘organisatie voor organisatie’-aanpak willen werken. Doel is om processen rond levensgebeurtenissen die nog niet in kaart zijn gebracht te inventariseren én in de praktijk werkend te krijgen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de basisregistraties en andere NUP-onderdelen. Uitgangspunt

is dat tenminste 80% van de resultaten voor alle gemeenten bruikbaar is. De resultaten worden voor andere gemeenten beschikbaar gesteld. VNG en KING moedigen het verplicht maken van het gebruik van deze uitkomsten aan.

### ***Mensgerichte techniek***

Gemeenten investeren daarnaast in de bouwstenen die nodig zijn voor snelle en zeker dienstverlening. Zo zorgen basisregistraties voor de nodige administratieve lastenverlichting bij burgers en bedrijven, doordat zij hun gegevens slechts eenmaal hoeven te verstrekken aan de overheid. Dat geldt nu in ieder geval al voor de gemeentelijke basisadministratie personen (GBA), de basisregistratie kadaster, de basisregistratie kleinschalige topografie (BRT) en de basisregistraties adressen en gebouwen (BAG, per 1 juli 2011).

MijnOverheid.nl biedt alle overheidsorganisaties een omgeving voor het aanbieden van gepersonaliseerde dienstverlening. Door aan te sluiten op MijnOverheid.nl bieden gemeenten de burger een centrale plek waarin zij haar registraties van verschillende overheden terug kan vinden. Tegelijkertijd biedt MijnOverheid.

nl gemeenten een beveiligde omgeving voor het verzenden van digitale berichten aan burgers als ook een platform om gemeentelijke diensten te ontsluiten toegespitst op de behoefte van de burger. Samen met onze ketenpartners werken we eraan om de dienstverlening ook online beschikbaar te maken. Het ontsluiten van dienstverlening via het transparante en gemakkelijk te onthouden 14+netnummer maakt gemeenten ook telefonisch herkenbaar als de overheidsingang voor burgers en bedrijven. Implementatie van het achterliggende klantcontactcentrum en de contentvoorziening zorgen ervoor dat lokale overheden ook hier excelleren in kwaliteit van dienstverlening en stelt hen beter in staat antwoord te geven op vragen van burgers en bedrijven. Bovendien biedt het mogelijkheden tot betere samenwerking tussen gemeenten. Het aanvragen van het 14+netnummer is laagdrempelig en kan door gemeenten snel worden gerealiseerd.

Wanneer gemeenten voldoen aan de webrichtlijnen, zorgen zij ervoor dat hun website toegankelijk is voor alle burgers en bedrijven, waaronder mensen met een visuele beperking. Het voldoen aan deze kwaliteitseisen

is bovendien een noodzakelijke basisvereiste voor een correcte weergave van de gemeentelijke website in verschillende browsers en het beter vindbaar maken van de website via zoekmachines zoals Google. Voldoen aan de webrichtlijnen door gemeenten wordt beschouwd als vanzelfsprekend en als basisvereiste.

Inrichting van de organisatie, het gedrag en houding van werknemers en het werken aan een mensgerichte organisatiestrategie is in eerste instantie aan gemeenten zelf. Om gemeenten bij het schrappen van regels en bijvoorbeeld de inzet van mediation te helpen biedt de VNG diverse ondersteunende instrumenten aan. Deze zijn in samenwerking met de ministeries van BZK en EZ ontwikkeld.

Gemeenten kunnen ook veel van elkaar leren als het gaat om het anders inrichten van de organisatie. Hoe zorg je voor een verandering in houding en gedrag? Om dit mogelijk te maken steunen de VNG en KING de opzet van een zogenaamde koploperstrategie.

Bij de koploperstrategie adopteert één gemeente een van de twee thema's "inrichting

van de organisatie" of "gedrag en houding". Deze gemeente investeert in de ontwikkeling van kennis en ervaring en deelt deze met anderen (open source). De koplopergemeente neemt bijvoorbeeld vier (regio)gemeenten mee in haar kielzog en deze gemeenten committeren zich aan in ieder geval 80% van de uitkomsten. Elk van deze 'kielzog'-gemeenten adopteert weer vier andere (kleine) gemeenten die zich ook weer committeren aan de uitkomsten.

KING en VNG ondersteunen deze koploperstrategie door (potentiële) koplopers en volgers bij elkaar te brengen. Ook wordt het delen van kennis en ervaring tussen koplopers en volgers ondersteund. Hetzelfde geldt voor de vertaling naar de lokale context. Voor de koploperstrategie wordt tenslotte ook een plan ontwikkeld om alle verzamelde kennis en ervaring ook te delen met de overige gemeenten.

Gemeenten kunnen door de invoering van een kwaliteitshandvest duidelijk maken wat hun servicenormen zijn. Ook deelname aan het normenkader bedrijven maakt dit inzichtelijk, specifiek dus voor de doelgroep

bedrijven. Meedoen aan [www.waarstaatje-meente.nl](http://www.waarstaatje-meente.nl) zou voor iedere gemeenten vanzelfsprekend moeten zijn. De VNG neemt in 2010 het initiatief voor de ontwikkeling van branchenormen. In deze normen gaat het om vraaggerichte processen en techniek, en over mensgericht gedrag en houding. Uitgangspunt is dat deze normen een enigszins dwingend karakter krijgen. Zo verbinden we ons gezamenlijk aan het minimumniveau van dienstverlening dat iedere gemeente moet kunnen leveren.

### **Na de basis op orde: Een stap verder naar 2020**

Om de basis op orde te krijgen zullen we dus allereerst als gemeenten zelf moeten werken aan onze dienstverlening.

Extra landelijke sturing en ondersteuning kunnen daarbij helpen. Zowel op landelijk als op lokaal niveau moet meer worden gestuurd op het realiseren van de ambities. De verschillende onderdelen van de basis op orde zoals

die in dit hoofdstuk zijn behandeld, vragen alle om een andere aanpak. KING is de organisatie van en voor gemeenten die gericht is op (het verbeteren van) de kwaliteit van gemeenten. Naast de inzet van de gemeenten zelf en de VNG, zal KING dan ook een belangrijke rol spelen bij de verdere vormgeving van de voorgestelde aanpak. In de “Boodschappenlijst Basis op Orde” die hieronder is opgenomen, staan alle zaken die nu beschikbaar zijn of op korte termijn beschikbaar om te werken aan de Basis op Orde.

Tegen de achtergrond van de toekomst in 2020 kan tegelijkertijd aan zowel de basis als aan de stappen naar 2020 worden gewerkt. Het huis op orde kan immers heel goed worden gerealiseerd vanuit een visie op de manier waarop ketens verbonden zouden moeten worden. De eerste stap draagt zo al direct bij aan de laatste stap. Omgekeerd heeft sturen op een goed werkende keten geen zin als het eigen huis niet op orde is. In het volgende hoofdstuk staan daarom de stappen voor een optimaal functionerende keten centraal.

<b>Basis op orde boodschappenlijst</b>
<i>Mensgerichte processen</i>
Regelhulp.nl
Berekenuwrecht.nl
Antwoord voor bedrijven
<i>Menscentraal/werkplein</i>
(meedoen met) LEAF
(meedoen met) een pilot van VNG en/of KING
Mensgerichte techniek
Gebruiken GBA als (binnengemeentelijke) basisregistratie + terugmelden
Aansluiten op en gebruiken van de BRT
Aansluiten op en gebruiken van de basisregistraties Adressen en Gebouwen
Aansluiten basisregistratie kadaster
Aansluiten op en gebruiken van de overige gereedkomende basisregistraties (BGT, Nieuw handelsregister, Basisregistratie personen)
Aansluiten op Mijnoverheid.nl
Het in gebruik nemen van een 14+ nummer
Aansluiten bij samenwerkende catalogi
De website(s) op orde brengen op basis van de webrichtlijnen
Het aanbieden van online diensten (zoals online uittreksel, online vergunningen, etcetera)

Het werken met tracking en tracing van vragen en aanvragen
Aansluiten bij DIGI-D
<i>Inrichting van organisatie, gedrag en houding</i>
Inzet van mediation
Vermindering en afschaffing van regelgeving (o.a. gebruiken VNG modelverordeningen, vragen minder bewijsstukken, risicogericht toezicht)
Opleiding & training van medewerkers: meedoen aan de koplerstrategie
Werken aan cultuurverandering: meedoen aan de koploperstrategie
Organisatieverandering (o.a. inrichten KCC, inrichten midoffice, inrichten en gebruiken Content Management Systeem & document managementsysteem, aansluiten bij Antwoord contentcollectie, zaakgericht werken, etcetera))
<i>Normering en verantwoordelijkheidstoedeling</i>
Het gebruiken van een kwaliteitshandvest
Meedoen met <a href="http://www.waarstaatjegemeente.nl">www.waarstaatjegemeente.nl</a>
Een duidelijke en transparante klachtenafhandeling inrichten
Vaststellen en voldoen aan gemeentelijke branchenormen



## Casus

### Met een concreet stappenplan naar huis

'Wat kan ik voor u doen?' vraagt Anneke, de werkcoach van Els van Santen. Els van Santen zit er even doorheen. Ze is na twintig jaar haar baan als administratief medewerkster kwijt geraakt en is met lood in de schoenen naar het Werkplein gefietst. Op dit moment heeft ze veel behoefte aan iemand die proactief met haar meedenkt. 'Dus waar het op neerkomt is dat u inkomen nodig heeft? Laten we rustig uw situatie doornemen. U gaat hier niet de deur uit voor we een oplossing hebben gevonden.' Anneke neemt alle informatie op in het digitaal klantdossier, zodat ze zich bij het volgende bezoek alleen maar hoeft te legitimeren. Haar gegevens worden uit de gemeentelijke basisadministratie gehaald en haar huidige werksituatie wordt in het dossier toegevoegd. Daarna geeft Anneke uitgebreide informatie over werk, inkomen en scholingsmogelijkheden. 'De komende tijd ben ik uw vaste contactpersoon', zegt Anneke.

## 4 Een stap verder naar 2020

### Waar gaat het over?

De basis op orde maken is niet voldoende om zowel binnen als tussen de ketens te verbinden en te sturen. Verbinding tussen en van de ketens gaat over verdergaande koppeling van systemen. Maar ook hier is gedrag en houding en de manier waarop we dit met elkaar kunnen organiseren minstens zo belangrijk. Alleen vernieuwing van de techniek verandert immers niet de werkelijkheid. Om het toekomstbeeld te kunnen bereiken zullen onze organisaties, met alle individuele betrokkenen, in staat moeten zijn om zich voortdurend aan te passen aan de wensen en veranderingen van de omgeving.

'Bovendien ben ik direct telefonisch of per e-mail te bereiken.' Zo hoeft Els niet steeds haar verhaal aan tien anderen te vertellen. Het is fijn dat ze niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Na een uur gaat Els met een nieuw CV, een afspraak bij het uitzendbureau en een goed gevoel naar huis. En heeft ze toch nog vragen? Dan stuurt ze gewoon een e-mail naar Anneke.

"Op plekken waar gemeenten en UWV op een werkplein integraal dienstverleners, is deze casus bijna realiteit. In 2010 pakten we hier als gemeenten, Divosa en UWV samen op door zodat deze vorm van klantgerichte dienstverlening op alle werkpleinen aan klanten kan worden aangeboden."

**David Jongen,**

*Lid Raad van Bestuur UWV*

Natuurlijk zijn er ook nu al voorbeelden van verbinding in de keten. Kijk als voorbeeld maar naar de werkpleinen waar verschillende organisaties samenwerken. Maar dit is nog maar op een zeer beperkt aantal terreinen te zien en het is zeker nog geen norm. Echte verbinding *tussen* ketens vindt nog maar op weinig plekken plaats. In de toekomst moet dit anders worden.

Wat dat onder meer betekent wordt hieronder onder dezelfde vier categorieën als voor de basis op orde beschreven.

### ***Mensgerichte processen***

#### ***De vraag staat centraal***

Bij de basis op orde zijn de processen ingericht op basis van levensgebeurtenissen. Om toonaangevend te kunnen zijn zal het proces vervolgens constant gemonitord moeten worden om indien nodig aan te passen aan veranderende omstandigheden. De vraag staat immers centraal en die kan veranderen.

#### ***Mensgerichte techniek***

***Snel en zeker, wij vragen maar in de hele gemeente maar één keer om gegevens***

Om in en tussen de keten te kunnen sturen is communicatie tussen de verschillende systemen nodig (uitwisseling en toegankelijkheid van informatie). In 2020 beheert de burger zijn eigen informatie en stelt hij deze beschikbaar aan de relevante dienstverleners. Om zo waar te kunnen maken dat burgers echt maar één keer hun gegevens hoeven te geven, zullen systemen veel meer dan nu met elkaar moeten kunnen communiceren. Dat is voorlopig nog geen automatisatie maar dat zou het wel moeten zijn. Aandacht voor beveiliging en privacy, zowel in techniek als regelgeving, staan daarbij voorop.

Daarnaast is het om het toekomstbeeld te bereiken noodzakelijk om de interactie met burgers ook technologisch dusdanig te ondersteunen dat dit optimaal aansluit bij de behoeften van de burger. Zowel om informatie te halen die later weer bruikbaar is om producten aan te bieden, als om informatie te brengen naar de burger. Dit gaat niet alleen over de huidige technologische mogelijkheden en de inhaalslag die nodig is om daarbij aan te sluiten. Het gaat ook over de flexibiliteit die noodzakelijk is om toekomstige technologische ontwikkelingen in te bedden in de dienstverlening. Stemmen via de PDA, een paspoort aanvragen bij een digi-

taal loket in de supermarkt of sms-en over het vuilnis dat extra opgehaald kan worden na de verjaardag van de oudste dochter zijn mogelijke voorbeelden. Techniek maakt het niet alleen (mede) mogelijk, maar ook noodzakelijk om op nieuwe manieren te werken. De werkwijzen van de overheid kunnen immers niet achterblijven bij de ontwikkelingen in de rest van de maatschappij.

#### ***Inrichting van de organisatie***

In 2020 zijn er waarschijnlijk zeer vele frontoffices, zowel digitaal als fysiek. Dat vraagt niet alleen technische aanpassingen maar minstens zoveel organisatorische aanpassingen. Bij de basis op orde zijn de processen en de organisatie die daarbij hoort al vraaggericht ingericht. De inspanningen die richting 2020 nodig zijn richten zich met name op het optimaal laten functioneren van de keten. Dit betekent het inrichten van samenwerking of een gezamenlijke back office op een grotere schaal en het faciliteren van de verschillende front offices die passen bij de beleveniswereld van de burger. De aansluiting tussen deze diverse voorkanten en de (gezamenlijke of samenwerkende) achterkant vraagt om een ander soort inrichting van onze organisaties.

#### ***Gedrag en houding***

Gezamenlijkheid staat steeds meer centraal; niemand kan het meer alleen. Ook zal onderzocht moeten worden of er aanpassingen van de regelgeving nodig zijn. Toonaangevende dienstverlening vereist naast een gezamenlijke dienstverlenende houding en een attitude van 'het beste willen leveren', ook een groot lerend vermogen van de organisatie. Terugkoppeling en aanpassing van gedrag en systeem op basis van nieuwe inzichten, veranderende omstandigheden of nieuwe technologische mogelijkheden, is zowel binnen de eigen organisatie als binnen de keten noodzakelijk voor toonaangevende dienstverlening in de toekomst. Hier ligt het innovatieve karakter van de organisatie besloten. Het gaat dus over mensen, over hun gedrag en over hun houding ten opzichte van vernieuwing en verandering. In deze fase zal de focus meer en meer komen te liggen op de manier waarop medewerkers omgaan met veranderingen in hun omgeving, de maatschappij en in de behoeften van burgers, bedrijven en instellingen.

### ***Normering en verantwoordelijkheidstoedeling*** ***Transparant en aanspreekbaar***

Als gestreefd wordt naar optimale dienstverlening, ongeacht de uitvoerende organisatie, moeten daarvoor nieuwe afspraken over verantwoordelijkheden, normering en toezicht worden gemaakt. Ook in deze fase geldt dat wij aanspreekbaar willen zijn en blijven op de diensten die wij leveren en de wijze waarop wij dat doen. Dat betekent dat bovenop de basisnormen een kop gezet zal worden die meet of de keten in staat is om op de door de burger gevraagde manier, te voorzien in de behoeften van de burgers en bedrijven.

### **Een stap verder naar 2020: Wat kunnen we doen?**

#### ***Vraaggerichte techniek, inrichting van organisatie, gedrag en houding, binnen de keten***

Het verdient de voorkeur om voor de verschillende ketens op landelijk niveau pilots te ontwikkelen gericht op ketensamenwerking. VNG en de andere landelijk betrokken partijen (o.a. manifestpartijen, rijk, provincie) stellen gezamenlijk de bestuurlijke randvoorwaarden voor deze landelijke pilots op. Belangrijke randvoorwaarde is dat alle lokale partijen, zowel

gemeenten als betrokken andere organisaties, zich eraan verbinden dat zij de landelijke of regionale uitkomsten ook lokaal zullen toepassen. In de basis op orde wordt hiermee door middel van het ondersteunen van pilot gemeenten al een begin gemaakt.

Om de burger inderdaad allereerst zelf beheerder van zijn informatie te maken zal een aantal juridische belemmeringen opgeheven moeten worden.

#### ***Vraaggerichte techniek, inrichting van organisatie, gedrag en houding tussen ketens***

Verbinding binnen de keten alleen is onvoldoende voor toonaangevende dienstverlening in de toekomst. Om door te bouwen aan optimale verbinding tussen de ketens, en toe te werken naar een dienstverleningscontext waarin de burger los van tijd en plaats, optimaal wordt bediend is meer nodig. Hiervoor kan de koploperstrategie waarmee we in 2010 een start willen maken erg bruikbaar zijn.

Koplopers experimenteren met nieuwe technologische mogelijkheden en bijbehorende aanpassingen van proces, organisatie en gedrag. De tijdslijn hiervoor moet worden bepaald op basis van de beschikbare ondersteuning en de beschikbare koplopers.

### ***Normering en verantwoordelijkheidstoedeling***

In lijn met de in 2010 te ontwikkelen branchenor-  
men zullen normen ontwikkeld moeten worden  
die zich richten op de kwaliteit binnen en tussen  
de ketens. Logischerwijs zullen hier dus ook par-  
tijen buiten de gemeenten bij betrokken moeten  
worden.

### ***Extra inzet***

Naast al bovengenoemde stappen naar excel-  
lente dienstverlening kunnen gemeenten er  
bovendien voor kiezen om de dienstverlening,  
op basis van lokale eisen en wensen, verder te  
verbeteren. Voorstel is om dit zichtbaar te maken  
(waar gaat het over) en dit via VNG en KING ook  
voor andere gemeenten toegankelijk te maken.  
Zo ontstaat er variatie van elementen waarmee  
gemeenten hun dienstverlening verder kunnen  
optimaliseren. KING is hét centrale verzamelpunt  
van al deze voorbeelden en kennis.

### **De baten: wat levert het op?**

Het leveren van toonaangevende publieke dienst-  
verlening vraagt een optimale balans tussen de  
vraag vanuit de samenleving en het aanbod dat  
kan worden geleverd. Dit gaat een stap verder  
dan alleen het optimaliseren van het aanbod van

de *gemeentelijke* overheid. Uiteindelijk betekent  
het daadwerkelijk leveren van toonaangevende  
dienstverlening het ervoor *zorgen dat* de keten  
die hoort bij de vraag optimaal functioneert.

Toonaangevende dienstverlening leidt tot het  
beter en efficiënter realiseren van je beleidsdoel-  
stellingen: meer mensen aan het werk helpen,  
minder uithuisplaatsingen, een groeiend aantal  
ondernemers in jouw gemeente. Dienstverlening  
is daarmee hét onderwerp voor de overheid van  
de toekomst: meer en beter ons werk doen op  
een zo efficiënt mogelijke wijze.

De baten die kunnen worden behaald door in  
te zetten op dienstverlening gaan daarmee vele  
malen verder dan louter efficiëntieverbeteringen  
of een hogere score bij een klanttevredenheids-  
onderzoek. Het betreft het bereiken van:

- *Efficiëntie*: door het samenvoegen van organi-  
satieonderdelen, minder en korter baliebezoek,  
betere benutting van personele capaciteit,  
minder klantcontacten in het backoffice<sup>4</sup>;
- *Klanttevredenheid*: als de efficiëntievoordelen  
aansluiten bij de wensen van de burger leidt

<sup>4</sup> Uit notitie aan het college van B&W van Rotterdam, 25 sept. 2008

dit automatisch tot hogere klanttevredenheid. Overigens leidt een overheid die 'zijn zaakjes op orde heeft' in eerste instantie niet direct tot meer tevreden burgers. In toenemende mate gaan de eisen die de burger of een bedrijf aan de overheid stelt uit van de vanzelfsprekendheid dat de basisprocessen op orde zijn. Het niet aan deze verwachtingen voldoen is daarmee een "dissatisfier" te noemen.

- *Maatschappelijke doelstellingen*: het beter of eerder realiseren van de primaire beleidsdoelstellingen.

Uiteraard hangen deze verschillende baten met elkaar samen. Zo ligt het voor de hand dat op het moment dat de maatschappelijke doelstellingen beter worden gerealiseerd, ook de tevredenheid van de burger over de overheid toeneemt. Uiteindelijk is dit een zichzelf versterkend proces. Duidelijk is dat investeren in dienstverlening onmisbaar is voor het verbeteren van de relatie tussen burger en bestuur.

De ladder naar toonaangevende dienstverlening draagt echter wel een dilemma in zich. De investeringen die nodig zijn om de basis op orde te krijgen leveren veelal pas zichtbare resultaten (de burger die meer tevreden is of de beleidsdoelstellingen die

beter gehaald worden) op de langere termijn op.

Het is daarom belangrijk om ook de baten op korte termijn, zoals efficiëntiebaten in de organisatie en een hogere klanttevredenheid, in beeld te brengen. Dat dit kan, blijkt uit het feit dat verschillende gemeenten investeringen in dienstverlening onderbouwen met positieve kosten- baten analyses.

*Ter illustratie. In de gemeente Rotterdam is voorgerekend dat een gerichte investering voor een specifiek aantal processen van 9,3 mln euro, een structureel effect oplevert van 4 miljoen in 4 jaar. Vanwege de beheerskosten komt het uiteindelijke budgettaire effect op 3,2 miljoen. De investering is daarmee snel terugverdiend en levert een structureel voordeel op.*

Op het moment dat daarnaast de maatschappelijke baten op zowel de korte als lange(re) termijn worden afgezet tegen de benodigde investeringen is het onmiskenbaar dat de baten de kosten overstijgen.

Daarom is investeren in de verbetering van dienstverlening, ook in een tijd van bezuinigingen waarbij scherp gekozen moet worden, een verstandige keuze.



# Bijlagen

## Bijlage 1: Boodschappenlijst voor de basis op orde

<b>Basis op orde</b>
<i>Mensgerichte processen</i>
Regelhulp.nl
Berekenuwrecht.nl
Antwoord voor bedrijven
Menscentraal/werkplein
(meedoen met) LEAF
(meedoen met) een pilot van VNG en/of KING
Mensgerichte techniek
Gebruiken GBA als (binnengemeentelijke) basisregistratie + terugmelden
Aansluiten op en gebruiken van de BRT
Aansluiten op en gebruiken van de basisregistraties Adressen en Gebouwen
Aansluiten basisregistratie kadaster
Aansluiten op en gebruiken van de overige gereedkomende basisregistraties (BGT, Nieuw handelsregister, Basisregistratie personen)
Aansluiten op Mijnoverheid.nl
Het in gebruik nemen van een 14+ nummer
Aansluiten bij samenwerkende catalogi
De website(s) op orde brengen op basis van de webrichtlijnen

Het aanbieden van online diensten (zoals online uittreksel, online vergunningen, etcetera)
Het werken met tracking en tracing van vragen en aanvragen
Aansluiten bij DIGI-D
<i>Inrichting van organisatie, gedrag en houding</i>
Inzet van mediation
Vermindering en afschaffing van regelgeving (o.a. gebruiken VNG modelverordeningen, vragen minder bewijsstukken, risicogericht toezicht)
Opleiding & training van medewerkers: meedoen aan de koplerstrategie
Werken aan cultuurverandering: meedoen aan de koploperstrategie
Organisatieverandering (o.a. inrichten KCC, inrichten midoffice, inrichten en gebruiken Content Management Systeem & document managementsysteem, aansluiten bij Antwoord contentcollectie, zaakgericht werken, etcetera))
<i>Normering en verantwoordelijkheidstoedeling</i>
Het gebruiken van een kwaliteitshandvest
Meedoen met <a href="http://www.waarstaatjegemeente.nl">www.waarstaatjegemeente.nl</a>
Een duidelijke en transparante klachtenafhandeling inrichten
Vaststellen en voldoen aan gemeentelijke branchenormen

## **Bijlage 2: Voorbeeldtekst coalitieakkoord**

“ Wij maken de komende vier jaar werk van een slimme organisatie van onze dienstverlening. Wij dragen daarmee uit dat mensen bij ons centraal staan. Het ondersteunen van hun zelfredzaamheid, vanuit wederzijds vertrouwen tussen overheid en burgers, bedrijven en instellingen, staat daarbij voorop. We stellen ons daarvoor de volgende doelen:

### **1. Mensgericht**

De vraag van mensen staat centraal in ons handelen. Wij nemen de ruimte om oplossingsgericht te werken en staan hier voor als gemeentebestuur. Persoonlijke benadering staat voorop.

Wij zoeken binnen de grenzen van wetgeving inventieve oplossingen. Wij blijven overbodige regels schrappen en heffen onnodige indieningsvereisten op. Ons gedrag is erop gericht mensen snel, vriendelijk en goed te helpen. Wij ondersteunen onze medewerkers

hierin en maken onze organisatie hier voor klaar.

### **2. Snel & Zeker**

Wij zorgen ervoor dat burgers, bedrijven en instellingen hun zaken snel en zeker kunnen regelen. Wij praten en schrijven in begrijpelijke taal en geven hen online inzicht in de gegevens die de overheid van hen heeft. Wij werken eraan hen eigenaar te laten zijn van hun persoonlijke gegevens.

We houden alle bestaande communicatiekanalen open, zodat mensen kunnen kiezen wat bij hen past. Ongeacht het kanaal krijgt men het goede antwoord. Wij maken werk van één digitale kluis waar mensen zelf hun gegevens kunnen beheren.

### **3. Samenwerking**

Wij richten onze dienstverlening zo in dat levensgebeurtenissen centraal staan. Onze dienstverlening is voor iedereen toegankelijk en bereikbaar; altijd de juiste deur! Wij werken hier voor samen met andere instanties.

### **4. Eenmalige uitvraag gegevens**

Eenmaal bekende gegevens vragen wij niet nogmaals. Wij verwachten dit ook van andere overheidsorganisaties en spreken hen daarop aan. Dit betekent dat gebruik van de basisregistraties standaard is en wij waar mogelijk proactief diensten aanbieden.

### **5. Transparant en aanspreekbaar**

Wij gebruiken servicenormen en dragen deze uit. We vergelijken ons met andere gemeenten via [www.waarstaat-jegemeente.nl](http://www.waarstaat-jegemeente.nl).

De investeringen die wij hiervoor moeten doen leveren ons baten op in de vorm van vertrouwen van onze burgers en het sneller en beter bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Waar we daarvoor onze organisatie verbeteren, zijn ook efficiencyvoordelen te behalen.

Zo geven we invulling aan onze positie van meest nabije overheid, nu en in de toekomst.”

### **Bijlage 3:** **Deelnemers strategische conferenties**

Strategische werkconferenties 17 april 2009 te Utrecht en 7 december 2009 te Den Haag

- dhr. H. Albeda, *voorheen stichting Rekenschap*
- dhr. M. Dircks, *gemeente Etten-Leur*
- dhr. J. Fraanje, *VGS*
- dhr. H. Gaillard, *gemeente Son en Breughel*
- dhr. A. van Gils, *VGS*
- dhr. D. Jongen, *UWV*
- mevr. A. Jorritsma, *VNG*
- dhr. A. Lambregts, *VDP*
- dhr. F. Lauret, *gemeente Terneuzen*
- dhr. M. Marijnen, *commissie GDI VNG*
- dhr. S. Rijdsdijk, *NVVB*
- dhr. H. Meijer, *gemeente Zwolle*
- dhr. M. Meijs, *gemeente Enschede*
- mevr. L. Schreurs, *gemeente Ronde Venen*
- mevr. Y. van Stiphout, *gemeente Rotterdam*
- dhr. A. Thijssen, *ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*
- dhr. H. Wesseling, *voorheen gemeente Dordrecht*
- dhr. T. Thissen, *KING*
- dhr. R. Pans, *VNG*
- mevr. N. Bakker, *VNG*
- mevr. M. Meijers, *VNG*
- dhr. K. Bron, *AEF*
- mevr. B. Besançon, *AEF*



