

Auteurs: Arre Zuurmond  
Wouter Keller  
Leo Smits  
Cor de Vos

COMMISSIE DE VOS



GROOTSE VISIE,  
KLEINE STAPPEN  
PRAKTISCHE TIPS VOOR  
BESTUURDERS DIE DOEN

---

VERVOLG ADVIES  
COMMISSIE DE VOS

# 1. Inleiding



Als het gaat om informatievoorziening en automatisering krijgen bestuurders van de mensen uit het vak al gauw te horen dat ze beter een beetje uit de buurt kunnen blijven. "Het is te veel", "het is te moeilijk", "het gaat te snel", "u bent niet echt geïnteresseerd", "het is uw vak niet", "uw helpers deugen niet", "uw gemeente is te klein", "laat het maar aan een ander over", "vind maar niet zelf het wiel uit". En het is ook lastige materie. Je kunt er niet goed politiek mee scoren, maar wel ernstig je vingers aan branden. Toch kunt u er als bestuurder niet meer om heen om zelf de verantwoordelijkheid te nemen. Bestuur en uitvoering zijn helemaal doordrenkt van ICT. Om bestuurders een handje te helpen, heeft de Commissie de Vos een aantal do's en don'ts opgesteld. Deze presenteren we in paragraaf 2. Vervolgens wordt in

paragraaf 3 de context gegeven waarin bestuurders hebben te werken. Daarna worden enkele belangrijke ontwikkelingen geschetst die op de gemeenten afkomen op de verschillende beleids-terreinen. In paragraaf 4 beschrijven we wat er aan komt in relatie tot de WMO, tot veiligheid, WKPB, werk en inkomen, WABO en ten slotte wat er gebeurt aan administratieve lastenverlichting. De notitie wordt afgerond met een beschrijving van de ontwikkeling in de processen die we op elk beleidsterrein zien, los van de inhoud van dat terrein. Het gaat in paragraaf 5 dan om hoe ICT uitwerkt in politiek, beleidsontwikkeling, de dienstverlening zelf, handhaving bedrijfsvoering en ten slotte beheer. Maar nu eerst de do's en don'ts.



## 2. Do's en Don'ts



**Wij denken dat gemeenten langzaam zullen gaan veranderen. Ze werken steeds meer in processen, ketens en netwerken. Dienstverlening wordt gebundeld en wordt steeds meer digitaal aangeboden. De handhaving wordt geïntegreerd en de bedrijfsvoering gemoderniseerd. Daarvoor is een moderne ICT-infrastructuur nodig. Het vergezicht dat we hiermee schetsen, is niet van vandaag op morgen gerealiseerd. Vooral kleine, concrete stappen zijn verstandig in plaats van met zevenmijlslaarzen door te denderen. Daarom raden wij u als bestuurders aan de volgende do's en don'ts bij de ICT binnen uw gemeenten in het oog te houden.**

### 1. Kies voor de menselijke maat

E-government is geen kille technocratie. In tegenwoordig, goed aangestuurde technologie helpt mee om een gemeente zo te organiseren dat burgers niet meer van het kastje naar de muur worden gestuurd en dat ze niet meer allerlei papieren en formulieren door moeten worstelen. Dat is immers een koude en kille bureaucratie. Wij vinden dat u een gemeente met menselijke maat moet nastreven, waar ruimte is voor de professional, waar tijd is voor een inhoudelijk en persoonlijk contact met burgers en bedrijven. Dat is de gemeente van de toekomst.

### 2. Organisatie en techniek hand in hand

E-government kent zowel moeilijke technische als moeilijke organisatorische aspecten. Laat dus beide groepen samen aan projecten werken, op basis van een helder geformuleerde bestuursopdracht.

Een projectdirecteur met mandaat en budget, die het recht heeft processen te verbeteren - over alle kokers heen - zal vaak nodig zijn om de gewenste veranderingen door te voeren.

### 3. Zorg voor goede vaklieden op O en op I

De gemeente verandert. Vroeger was zij meer een productieorganisatie, nu wordt zij steeds meer een projectorganisatie. Veel operationeel werk wordt overgenomen door informatiesystemen op computers. Die informatiesystemen moeten wel ingericht en aangestuurd worden. Reserveer dus geld voor goede projectleiders, O&I-mensen en technici die iets begrijpen van multidisciplinaire e-government projecten. Is uw gemeente hier te klein voor, zoek dan samenwerking met andere gemeenten. U kunt goede projectleiders in intergemeentelijk verband uitwisselen. Hun opgebouwde kennis wordt dan hergebruikt.

### 4. Zorg voor sterke teams

De meeste overheidsorganisaties (inclusief heel Den Haag!) zijn goed in plannen maken en slecht in realisatie. E-governmentprojecten op tijd en binnen het budget realiseren is een vak. Vraag dat niet aan een chef als klusje erbij en benoem geen mislukte ambtenaren als projectleider. Zorg voor kwalitatief sterke teams en geef die teams de ruimte, bijvoorbeeld door hen gezamenlijk opleidingen te laten volgen en zich te ontwikkelen; niet alleen inhoudelijk, maar vooral ook relationeel.

### 5. Doe het zelf en houd maat met externen

Inhuur van mensen is maar een gedeeltelijke oplossing, de kennis loopt na afloop weer weg. Investeer dus in eigen mensen (fte, uren, kennis) als u serieus wat wilt met e-government. Maak goede mensen volledig vrij en zet stevige registers in. Pas op dat externen geen externen gaan inhuren (Paard van Troje). Externen zijn meesters in het creëren van meerwerk en in het moeilijker maken van projecten! Projecten moeten



klein zijn, zowel in het aantal benodigde mensen, als in de doorlooptijd. Knip grote projecten dus op en maak per project duidelijk waarom het project nodig is, wat er gedaan moet worden en wat er opgeleverd moet worden.

## 6. Regel een onafhankelijk oordeel

Pas op voor "onafhankelijke" adviseurs met een bepaald belang (bijvoorbeeld in pakket licenties en in implementatie uurtje factuurtjes). De reden waarom bijvoorbeeld de meeste implementaties van pakketoplossingen uit de hand lopen is (naast slecht opdrachtgeverschap) ook dat de implementatiepartij meer verdient aan maatwerk, dus komt er veel maatwerk. Goede, echte onafhankelijke adviseurs zijn niet verbonden aan ICT-bedrijven. Onafhankelijke adviseurs zijn hun geld waard en versterken met name het opdrachtgeverschap (dus de klantkant).

## 7. Vind niet zelf het wiel uit

Verlang oplossingen die al bij meer gemeenten zijn gerealiseerd. Kant en klare oplossingen verdienen de voorkeur boven maatwerk. U bent niet zo uniek dat confectione u niet past. Maatwerk is duur, soms niet direct in ontwikkelkosten, maar wél altijd in onderhoudskosten. Voor elke volgende stap die u zet met een maatwerkoplossing moet u het volle pond betalen.

## 8. Zet de klant voorop

Focus niet meteen op het "kantelen" van de achterkant (backoffices), dat is veel moeilijker dan U denkt. Digitale processen en dito documenten vragen een cultuuromslag, een andere procesinrichting en vaak een reorganisatie. Begin daarom bij e-dienstverlening met de voorkant te kantelen: zorg dat de klant het beter krijgt door e-government.

## 9. Kies voor betere dienstverlening

Betere dienstverlening is een verstandiger doelstelling dan meer efficiency. Efficiency (bezuinigingen) leidt tot hakken in het zand en niet per definitie tot meer tevredenheid bij de burger. U

zult stevig moeten investeren in e-government (en ICT, niet alleen in pakketten maar met name in goede implementaties) en dan komt de winst later echt wel. De meeste e-government investeringen verdient u binnen enkele jaren terug, mits u deze goed inricht.

## 10. Doe niet alleen software zonder het grotere geheel

Laat u zich geen software only (pakket) aan praten. Bedenk dat iedere 100.000 euro die u aan de aanschaf van een pakket besteedt, meestal zo'n 200.000 tot 1 miljoen euro's aan implementatie vraagt. Het gaat dan om gegevens (inclusief migratie) van processen en cultuurverandering. Van een ijsberg bevindt zich immers ook het overgrote deel onder water. Het probleem zit hem zelden in de software, veel vaker in de organisatie van de verandering. Wij komen nog steeds veel aangeschafte pakketten tegen, die op de plank liggen of alleen technisch geïnstalleerd zijn. Dat is weggegooid geld.

## 11. Werk eenvoudig naar de toekomst

Pas op voor indrukwekkende technologische vergezichten, dure termen en grote vergezichten. Zaken als SOA (Service Oriented Architecture) en architecturen als NORA zijn nuttige stippen op de horizon, maar een slechte leidraad om meteen over de volle breedte mee aan de slag te gaan. Analyseer eerst waar u staat, waar u goed in bent (en waar niet), en welke stappen u moet gaan nemen. Als u echt iets wilt bereiken met e-government, staart u zich dan niet blind op al die buzzword-compliant plannen die toch nooit gerealiseerd worden. Ambities zijn een slechte raadgever, focus op KISS "keep it simple, stupid".

## 12. Kijk goed om u heen en neem zelf de regie

Laat u niet opjagen door Den Haag. De meeste van de Haagse initiatieven zoals basisregistraties, BSN, BAG, PIP, OSB, NORA, mGBA, WKPB, WMO, WABO, DKD en andere digitale transacties/



dossiers/processen etc. zijn het begin van een ontwikkeling en worden niet allemaal morgen gerealiseerd. Zeker zonder de bestaande markt (pakketleveranciers) is het resultaat lastiger te bereiken (veel maatwerk), duurt alles nog langer, is er minder concurrentie en alleen maar meer gepolder. Wilt u zelf echt iets bereiken met e-government, neem dan zelf of samen met gelijke bestuurders de regie.

### **13. ICT-middelen, besluiten en gebruiken**

Verander de zeggenschap over ICT-middelen: centraliseer de zeggenschap, decentraliseer het gebruik.

### **14. Maak gegevensuitwisseling mogelijk**

Gebruik in het onderlinge verkeer tussen gemeenten, maar ook tussen gemeenten en leveranciers dezelfde begrippen en definities. In contact met zorgleveranciers is dat bijvoorbeeld het BSN, het Burger Service Nummer.



### 3. Context waarin bestuurders werken



#### Vier instrumenten

Bestuurders richten zich op inhoudelijke, politiek/maatschappelijke vraagstukken. Maar om de politiek bestuurlijke doelen te bereiken, moeten bestuurders middelen inzetten. De vier strategische middelen die hen daarbij tot hun beschikking staan zijn:

- juridische instrumenten (verordeningen, contracten, beschikkingen, etc.)
- financiële instrumenten (programma)-begroting, planning & control, benchmarks, etc.)
- personele/organisatorische instrumenten (mensen, HRM, POPs, cafetaria-model, etc.)
- informatie instrumenten (basis-registraties, portals, de verschillende Digi-beveiligingsniveaus, mid-offices, etc.)

Met deze vier instrumenten tezamen richt het bestuur zijn 'apparaat' in. De ICT is relatief nieuw en daarom vraagt deze meer aandacht dan de traditionele instrumenten. De Commissie de Vos richt zich daarop.

#### Naar samenwerking

Complexiteit en dynamiek vragen om een andere manier van organiseren. Nu de maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen steeds sneller gaan, terwijl de oplossingen veel complexer zijn, zien we dat zowel de structuur als de cultuur van de gemeente verandert. Complexe vraagstukken worden in netwerken opgelost. Samenwerking wordt gezocht met andere bestuurslagen, met semi-/publieke uitvoeringsorganisaties, maar vaak ook met private partijen. Ook worden de burgers

en bedrijven mondiger, autonomer en professioneler. Zij vragen ruimte (co-productie). In de organisatie zien we dan ook een dominante ontwikkelingslijn. Deze wordt vaak omschreven als de overgang van een diensten-, sectoren- of een concernmodel naar een directiemodel. Hierin worden de middelenfuncties geconcentreerd en worden de uitvoerende taken daarbinnen soms separaat georganiseerd (shared service centres voor ICT/beheer, personeelszaken en financiële zaken). Uitvoerende processen worden samengebracht. Veelal beginnend in de frontoffice, waar dienstverlening wordt samengebracht in een klantcontactcentrum. Maar ook handhavingactiviteiten worden samengebracht, bijvoorbeeld in een frontlijn organisatie, waar men risicogestuurd, programmatisch gaat handhaven.

#### De verandering heeft besturing

In zijn algemeenheid zien we een uitdaging op de gemeenten afkomen die zo groot is, dat er met kleine, operationele of tactische veranderingen niet voldoende meer bereikt kan worden. Strategische sturing is nodig. Daarmee wordt bedoeld dat de richting door de bestuurlijke top bepaald moet worden. Deze strategische keuzen betreffen niet alleen de inhoudelijke, maatschappelijk/politieke doelstellingen, maar ook de keuzen met betrekking tot de organisatie. Dit kan niet overgelaten worden aan het ambtelijk apparaat zelf. Het apparaat zal, zeker als er geen visie en geen urgentie door de bestuurders overgebracht wordt, kiezen voor behoud van het bestaande, bijvoorbeeld omdat strategische veranderingen stuiten op weerstand van het personeel en het (midden-)management. Als de gemeentelijke organisatie verandert, dan verandert ook haar middelenfunctie. Op alle vier de middelenfuncties vinden belangrijke vernieuwingen plaats. Het kan ook niet zo zijn dat één van deze instrumenten niet mee verandert, omdat de vier instrumenten in onderlinge consistentie moeten optrekken. Om dat in samenhang te laten gebeuren, is sturing door bestuurders nodig.



## 4. Wat komt er op de gemeente af?



Er komt veel op de gemeente af. We kunnen niet alles bespreken, maar we behandelen een aantal ontwikkelingen waarvan duidelijk is dat er grote ICT-consequenties aan vastzitten. Het gaat om de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), de veiligheid, WKPb, werk en inkomen, WABO en de vermindering van administratieve lasten. Steeds geven we ook aan welke uitdagingen we zien.

### 4.1 WMO

Met de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) krijgt de gemeente een veel grotere taak. Zij stuurt grote delen van de zorgvoorziening voor een groter aantal burgers dan voorheen. Doel is een goed functionerend loket in te richten, dat alle diensten kent en de noodzakelijke verwijzingen kan regelen. Kleinere gemeenten kunnen dat niet. De gemeente moet ook zorg inkopen. Veel zorgleveranciers zijn regionale of zelfs landelijke partijen. Ze hebben een verzorgingsgebied dat vele malen groter is dan dat van een enkele gemeente.

Uitdagingen die gemeenten op dit terrein moeten oppakken, zijn:

- Niet meer elk afzonderlijk zorg inkopen.
- Niet tien verschillende systemen voor loketten ontwikkelen.
- Gemeenten en zorgleveranciers doen er goed aan beiden het Burger Service Nummer te gebruiken.

### 4.2 Veiligheid

Veiligheid blijft hoog op de bestuurlijke agenda staan. Handhaving wordt een belangrijker taak. Dat moet in samenwerking met ketenpartners gebeuren. Preventie krijgt meer aandacht.

Naast sociale veiligheid en veiligheidsbeleving, is ook fysieke veiligheid een steeds belangrijker thema. De gemeenschappelijke meldkamer moet van steeds meer en steeds betere informatie voorzien worden en bij opschaling van incidenten is een adequate informatievoorziening noodzakelijk.

Uitdagingen voor de gemeenten zijn:

- Het voorkomen van "ieder-voor-zich-gedrag". Bij jeugdzorg, bij brandweer, bij wijkagenten, op alle plaatsen zien we de neiging om zelf een oplossing te ontwikkelen. Autonomie wordt ingeleverd, als er maar aan kwaliteit wordt gewonnen.
- De ontwikkeling van digitale dossiers.

### 4.3 WKPb

De Wet Kenbaarheid Publiekrechtelijke Beperkingen dwingt de gemeenten om alle informatie die er bestaat over publiekrechtelijke beperkingen op orde te hebben. Veel gemeenten lopen echter achter met hun ruimtelijke ontwikkelingsplannen en kennen alleen al daardoor een groot aantal artikel 19 procedures. Die kosten elk weer buitensporig veel tijd, tijd die daarmee verloren gaat om de basis op orde te hebben.

Uitdagingen voor de gemeenten zijn:

- Voldoende capaciteit beschikbaar stellen, zodat niet de achterstand pas over lange tijd weggewerkt kan worden. Achterstand leidt tot noodprocedures.
- De basisinformatie op orde krijgen. Informatie die in het kader van de



WKPB wordt verzameld, moet volgens standaarden verzameld worden.

- Aansluiting op basisregistraties en geografische informatiesystemen omdat veel WKPB-informatie ontsluitbaar moet zijn via geografische informatiesystemen.

## 4.4 Werk en inkomen

De samenwerking tussen CWI, UWV en gemeentelijke sociale diensten wordt steeds sterker op het terrein van werk en inkomen en op fraudebestrijding. Als dat niet goed gaat, hebben bijstandsklanten daar veel last van. De sociale dienst kan met een 'omgekeerde intake' werken: zij stelt alleen nog die vragen aan klanten, die nog niet door CWI zijn gesteld en die niet met het ICT-netwerk dat de sociale diensten ter beschikking staat, zijn te beantwoorden. Het inlichtingenbureau, dat fraudesignalen levert, kan beter al tijdens de intake worden ingeschakeld. Het is verstandig om alle via het Bureau Keteninformatisering Werk en Inkomen (BKWI) en het Inlichtingenbureau verzamelde informatie bij de klant thuis te bespreken.

Uitdagingen waar gemeenten voor staan:

- Het inkorten van de omvangrijke intakeformulieren en het verminderen van het aantal bewijsstukken.
- Slechte koppelingen met basisregistraties, met afwijkende gegevensdefinities en te veel vrijheden voor de sociale dienst. Burgerzaken is bij uitstek de gemeentelijke afdeling die, middels huwelijks-, scheidings- en overlijdensaktes, bepaalt wat de burgerlijke staat is.

## 4.5 Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht (WABO)

De omgevingsvergunning komt er aan. Het zal in de toekomst niet meer zo zijn dat de gemeente

vele verschillende loketten heeft, die los van elkaar vergunningen verstrekken. Nu komt het nog voor dat de gebruiksvergunning van de brandweer, de milieuvergunning en de bouwvergunning, naast een kapvergunning, een horecavergunning, een werkterreinv vergunning, een ont-heffingsvergunning en vele andere vergunningen, los van elkaar aan een startende ondernemer worden verstrekt. Elke vergunning heeft een eigen wettelijk regime en daarom is er nu nog voor elke vergunning een eigen afdeling.

Uitdagingen voor gemeenten op dit terrein:

- Elke afdeling heeft op dit moment nog een eigen informatiesysteem. Bij de introductie van de WABO zullen de gemeenten tenminste integratie van die systemen moeten nastreven.
- Het oude werkproces niet als uitgangspunt gebruiken. Gemeenten dreigen bij een simpele optelsom van de oude procedures veel te veel vragen aan burgers en bedrijven te stellen, terwijl zij ook te veel bewijsstukken vragen.
- 'One size fits all': wat we zien, is dat er één intakeformulier en één procedure wordt gemaakt, of het nu om een tuinhuisje of een kathedraal gaat. Alle aanvragen hebben ook dezelfde doorlooptijd. Gemeenten zouden moeten differentiëren tussen de diverse aanvragers.

## 4.6 Administratieve lasten

Gemeenten bezorgen hun burgers en bedrijven aanzienlijke administratieve lasten. Zo komen wij gemeenten tegen die tot vier keer per jaar aan blijvend invalide mensen een zeer recent bewijs van invaliditeit vragen (zoals een man zonder benen ooit eens tegen ons zei: "Ze denken zeker dat ze weer aangroeien..."). Veel bewijsstukken die worden gedraaid, zijn uitdraaien uit andere computers. Waarom moet een burger een



geboortebewijs overleggen, als in het paspoort staat waar hij geboren is? Waarom moet een bijstandsklant bewijzen dat hij ingeschreven staat bij het CWI, terwijl de ambtenaar dat op BKWI-net zelf kan zien? Binnenlandse Zaken heeft recent een onderzoek gedaan naar het aantal onnodige vragen dat gesteld wordt. Dat zijn vragen waarop de gemeente het antwoord eigenlijk al kent of waarvan niets met het antwoord wordt gedaan ('hoe hoog is de boom', in een kapvergunning; het antwoord op die vraag heeft geen enkele consequentie, dus hoeft de vraag ook niet gesteld te worden).

Uitdagingen voor gemeenten:

- Niet alleen regeltjes reduceren, maar ook het opvragen van grote aantallen formulieren en bewijsstukken verminderen.
- Hergebruik van reeds beschikbare informatie.



## 5. Generieke ontwikkelingen in de beleidscyclus



In de vorige paragraaf beschreven we wat er in bepaalde beleidssectoren gebeurt. Maar alle sectoren hebben dezelfde stadia in de beleidscyclus. Het gaat dan om formulering van politieke doelen, de beleidsontwikkeling, de feitelijke dienstverlening, de handhaving, het beheer en de bedrijfsvoering die je nodig hebt om de ambtelijke organisatie te laten werken. Hiemstra heeft een prachtig boek geschreven, waarin hij de gemeente opdeelt in deze zes verschillende soorten processen, die overeenkomen met de verschillende stadia in de beleidscyclus. Voor elk van die processen geldt dat zij afzonderlijke eigenschappen hebben die van invloed zijn op informatievoorziening. Zo is interactiviteit bij beleidsontwikkeling een groot goed, maar als de politie een overtreder oppakt, moet zij niet te open staan voor allerlei praatjes van de overtreder. In dat laatste geval is consistentie een veel belangrijker waarde dan interactiviteit. Hieronder staan voor elk van de zes door Hiemstra onderscheiden processen, de belangrijkste ontwikkelingen beschreven met ook de typische ICT-aspecten, die daarbij komen kijken. In het bijzonder vanwege die ICT-aspecten beschrijven we die processen. We geven steeds aan welke uitdagingen zich voordoen.

### 5.1 Politieke processen

Een eerste ontwikkeling is het toenemend gebruik van polls en peilingen op het internet. Burgers wordt gevraagd hun mening te geven over bepaalde onderwerpen, via websites van de overheid. Burgers waarderen een anonieme bijdrage aan dergelijke debatten waardoor deze bestuurlijke ontwikkeling een onmiskenbaar maatschappelijk nut heeft. Voorts zien we dat politici steeds vaker weblogs bijhouden. In een aantal gevallen zijn dat weblogs die gefaciliteerd worden door de ICT-afdelingen van overheidsinstanties. Overheidsinstanties zijn steeds transparanter in het politieke proces. Hierbij wordt het principe "openbaar, tenzij" gehanteerd. Een laatste door ons onderscheiden ontwikkeling is dat de databases die de politiek gebruikt bij haar sturing steeds omvangrijker en verfijnder worden. Denk daarbij aan de doorrekeningen van het Centraal Plan Bureau.

Uitdagingen:

- Gemeenschappelijk belang versus individuele privacy.
- Openbaarheid en vertrouwelijkheid.

### 5.2 Beleidsontwikkeling

Dankzij de toenemende digitalisering zullen de contacten tussen de overheid en de burgers toenemen. Juist gemeenten vormen de aangewezen bestuurslaag die in staat is om op persoonlijke basis met inwoners te communiceren. Steeds vaker betrekken overheidsinstanties burgers en relevante ketenpartners bij de ontwikkeling van beleid. We spreken dan van interactieve beleidsvorming. Ook wordt burgers gevraagd hun mening te geven, terwijl talrijke intermediaire partijen benaderd worden om een bijdrage te leveren. Ook hier zien we veel internettoepassingen ontstaan, met digitale debatten en het op internet plaatsen van conceptbesluitvorming, zodanig dat er nog



inspraak mogelijk is. Het bestuur weet internet steeds meer in te zetten bij de beleidsvoorbereiding. Zo is er het digipanel, waar een groeiende groep burgers één keer per maand een vragenlijst invult over allerlei beleidszaken. Ook is er het burgernet, dat burgers meer betreft bij de veiligheid in hun buurt. Maar ook is er geluidsnet.nl, waar een groep burgers zelf geluidsmetingen van vlieglawaaï rond Schiphol registreert, zodat ze de officiële modellen van het Rijk kunnen tegenspreken.

Uitdagingen beleidsontwikkeling:

- Ook hier treffen we uitdagingen aan als het gaat om informatiele privacy.
- Vrije toegang: kan iedere burger zich toegang verschaffen tot het digitale debat?
- Het gebruik van de beleidsinformatie: wat doet de gemeente eigenlijk met alle aangebrachte informatie, kennis en suggesties?
- Burgers en bedrijven zijn soms sneller en beter op de hoogte dan gemeente-bestuurders zelf.

### 5.3 Dienstverlening

Veel overheidsinstellingen gaan over op klantcontactcentra, waar burgers direct naar kunnen bellen voor al hun vragen. Het streven van veel van deze klantcontactcentra is zoveel mogelijk vragen ook direct af te handelen. Daartoe wordt steeds meer informatie vanuit verschillende delen van de organisatie samengebracht, zodat de medewerkers 'met een druk op de knop' de relevante informatie kunnen inzien.

Parallel daaraan zien we dat steeds meer formulieren en andere diensten online komen. Om ervoor te zorgen dat de dienstverlening via het loket en via internet synchroon loopt, wordt aan multichanneling gedaan: het wederzijds afstemmen van de verschillende ter beschikking staande kanalen: internet, telefoon, post en fysiek loket.

Zodra de informatie-infrastructuur op orde is, ontstaan ook mogelijkheden voor de 'geen-loket-benadering': het proactief leveren van diensten, nog voordat de burger erom gevraagd heeft. Bekend voorbeeld is het op voorhand kwijtschelden van lokale heffingen, op basis van bestandskoppelingen.

Tot slot zien we ook steeds vaker de life-event-benadering toegepast worden. Deze benadering houdt in dat alle overheidsbehandelingen die samenhangen met één gebeurtenis van een burger in zijn/haar leven, ook in één keer afgehandeld worden. Voorbeelden daarvan zijn het bij het aanbieden van een nieuwe woning door een woningcorporatie, het direct wijzigen van de GBA-gegevens van de betreffende burger.

Uitdagingen dienstverlening:

- Hoogwaardige dienstverlening noopt tot integratie van informatie, maar privacy moet gewaarborgd zijn.
- Werkverdeling: nu willen de specialisten in de backoffice nog vaak alle inhoudelijke activiteiten doen, maar daarmee blokkeren ze een snelle, integrale en toegankelijke dienstverlening. Hoe meer handelingen in de frontoffice hoe beter.
- Te sterke focus op structuur: gemeenten richten met veel moeite een klantcontactcentrum in, dat in een forse strijd verwikkeld raakt met de verschillende backoffices.

### 5.4 Handhaving

Voor handhaving geldt in zekere zin hetzelfde als voor dienstverlening. Door de sterke informatisering van de overheid, zien we dat de overheid over een steeds betere informatiepositie beschikt. Deze biedt de overheid de mogelijkheid om haar handhavingtaken te bundelen en aan integrale handhaving te gaan doen: inspecteurs van de leerplicht, van de sociale dienst, van burgerzaken treden dan gezamenlijk op en beschikken over



gedeelde gegevens. Daarnaast kunnen ze betere risicoprofielen opstellen, zodat hun handhaving-capaciteit beter ingezet wordt (hogere 'hit-rate'). In het verlengde hiervan ligt de benadering van het 'meervoudig kijken': daarvan is sprake als er niet meer drie inspecteurs gezamenlijk optreden, maar als elk van die drie inspecteurs ook namens de andere mag optreden. In dat geval treedt een soort wonderbare vermenigvuldiging van de handhavingcapaciteit op, zeker in combinatie met risicoprofielen. Efficiency en effectiviteit stijgen beide, hetgeen sterke invloed heeft op productiviteit van de handhaving. Gevolg daarvan is dat de burger met een overmacht aan handhaving kan worden geconfronteerd.

Uitdagingen handhaving:

- Verruiming van de mogelijkheden om informatie te gebruiken met een onbalans in het privacybeleid.
- Organisatieontwikkeling. Veel handhavers zijn gewend op hun eilandje te opereren. Samenbrengen is nodig.

## 5.5 Bedrijfsvoering

De digitalisering van de informatie in overheidsorganisaties, het toenemend aantal koppelingen tussen bestanden en applicaties, en de toenemende interoperabiliteit van ICT-infrastructuren, zorgen ervoor dat overheidsorganisaties hun werkwijzen sterk kunnen rationaliseren. Onnodige papieren tussenstappen kunnen worden weggesaneerd en bundeling van activiteiten is op de schaal van de overheid als één geheel mogelijk. Het is niet ondenkbaar dat het CJIB voor alle overheidsorganisaties de incasso's gaat doen, terwijl bijvoorbeeld de belastingdienst alle inkomensgerelateerde betalingen voor zijn rekening zal nemen - inclusief de maandelijkse uitkering van de sociale dienst. De sociale dienst kan zich dan ontwikkelen tot zorg-contact-kantoor, dat zich bedient van het betalingscentrum van de belastingdienst om toege-

kende uitkeringen over te maken. Gesprekken over zorgtoeslagen en huursubsidie kunnen door de sociale dienst namens het Rijk gevoerd worden. Hiertoe ontstaan steeds grotere shared service centres, waarvan de call centra eigenlijk ook al een voorbeeld zijn. Deze ontwikkeling ontstaat doordat overheidsorganisaties, nadat zij hun systemen gekoppeld hebben, steeds meer gaan kantelen en uiteindelijk gaan ketenen.

Uitdagingen bedrijfsvoering:

- Uitbesteding en het verplaatsen van taken en daarmee van informatie in de keten, zorgen ervoor dat informatie op heel andere plaatsen in de keten beschikbaar komt, dan waar zij oorspronkelijk vandaan komt. Alleen daartoe geautoriseerden moeten over de informatie kunnen beschikken.
- Modernisering van de bedrijfsvoering door geïntegreerde procesbeschrijvingen. Gemeenten denken wel in processen, maar beschrijven vaak de oude, onhandig ingerichte processen en bovendien ook nog los van elkaar.

## 5.6 Beheerprocessen

Beheer betreft hier vooral het leveren van diensten in de buitenruimte, zoals parkeerbeheer, maar ook groenbeheer. Deze op het oog onschuldige, collectieve producten ondergaan interessante veranderingen. Het proces van rationaliseren zorgt ervoor dat meer informatie over allerlei vormen van beheer beschikbaar komen. Sms'ende vuilniscontainers melden wanneer zij vol zitten en bieden daarmee informatie over waar veel en waar weinig vuil aangeleverd wordt. Elektronische formulieren voor het aanmelden van grofvuil lenen zich gemakkelijker voor hergebruik van informatie dan hun papieren voorgangers. Een parkeervergunning kan geweigerd worden als bekend is dat betrokkene zijn belastingsschulden



en/of boetes niet betaalt. Machine Leesbare Identificatiemiddelen maken het ten slotte beter mogelijk om na te gaan wie welke collectieve voorziening intensief, dan wel extensief gebruikt. Er zijn ook gemeenten die de mogelijkheid bieden aan buurtbewoners om het niveau van groenbeheer te beïnvloeden (inspraak op beheer). Het gedifferentieerd tarifieren van afvalverwerking (Diftar) neemt sterk toe. Gemeenten gaan steeds meer over op vraagsturing in plaats van aanbodsturing. Zo worden diensten niet geleverd op het moment dat de leverende dienst dat uitkomt, maar op het moment dat de klant

erom vraagt. Dat kan alleen maar als er meer informatie over die klant beschikbaar komt.

Uitdagingen beheerprocessen:

- Overmatige focus op één proces in plaats van alle zes. Het risico is dat de gemeente wel probeert haar dienstverlening of handhaving te verbeteren. De verbeteringen zullen op alle zes de vlakken tegelijkertijd ingezet moeten worden, willen ze hun maximale effect sorteren.

Hieronder zijn de behandelde ontwikkelingen samengevat in tabelvorm weergegeven.

Type ontwikkeling	Proces	Ontwikkelingen
Bestuurlijke ontwikkelingen	Politieke processen	<input type="checkbox"/> Polls/digitale debatten/peilingen <input type="checkbox"/> Weblogs <input type="checkbox"/> Toenemende transparantie <input type="checkbox"/> Omvangrijkere en verfijndere databases
	Beleidsontwikkeling	<input type="checkbox"/> Interactieve beleidsvorming <input type="checkbox"/> Digitale debatten <input type="checkbox"/> Openbare conceptbesluitvorming
Organisatorische ontwikkelingen	Dienstverlening	<input type="checkbox"/> Klantcontactcentra <input type="checkbox"/> Elektronische dienstverlening <input type="checkbox"/> Multichanneling <input type="checkbox"/> Life Events <input type="checkbox"/> 'Geen-loket-benadering.
	Handhaving	<input type="checkbox"/> Integrale handhaving <input type="checkbox"/> Risicogestuurd handhaven <input type="checkbox"/> Meervoudig kijken <input type="checkbox"/> Tracking, tracing, monitoring
	Bedrijfsvoering	<input type="checkbox"/> Shared service centres <input type="checkbox"/> Koppelen, kantelen, ketenen <input type="checkbox"/> Uitbesteden
	Beheer	<input type="checkbox"/> Rationaliseren <input type="checkbox"/> Verantwoorden <input type="checkbox"/> Massaal maatwerk <input type="checkbox"/> Gedifferentieerd tarifieren (bv. Diftar) <input type="checkbox"/> Vraagsturing





### COR DE VOS

Drs. Cor de Vos is burgemeester van de gemeente Nieuwegein. Hij studeerde politicologie in Amsterdam en 'Internationale Betrekkingen' was zijn afstudeeronderwerp. Deze studie was het begin van zijn politieke carrière. Na zijn studie ging hij werken bij de Evert Vermeer Stichting: een organisatie binnen de PvdA die zich bezighoudt met ontwikkelingssamenwerking. In dezelfde periode (1974 tot 1982) was hij wethouder van de gemeente Bunnik. In 1982 werd hij burgemeester van de gemeente Oostflakkee. In 1994 maakte hij de overstap als burgervader naar de gemeente Veendam en in 2000 naar zijn huidige gemeente. Daarnaast is Cor de Vos voorzitter van de Gebruikersvereniging Centric en voorzitter van de Stuurgroep Egem.



### WOUTER KELLER

Prof. dr. ir. Wouter Keller is directeur/oprichter van het adviesbureau Argitek ( onderdeel van de M&I-groep), dat zich bezighoudt met e-business architectuur. Hij is buitengewoon hoogleraar Informatica aan de Vrije Universiteit. Hij was voorheen lid RvB bij het Centraal Bureau voor de Statistiek. Hij is bovendien bekend van zijn seminars op het gebied van Content Management & Portals, Enterprise Applicatie Integratie, CRM en Kennismanagement.



### LEO SMITS

Drs. Leo Smits is directeur van Het Expertisecentrum (HEC), dat adviseert over vraagstukken op het snijvlak van bestuur, organisatie en ICT. Na de HBS-b Sociale Wetenschappen (Methoden en Technieken van sociaal wetenschappelijk onderzoek) heeft hij gestudeerd aan de Universiteit van Leiden. In de periode tussen 1976 en 1985 heeft hij verschillende posities binnen de Rijksoverheid bekleed. Na twee jaar plaatsvervangend Directeur van de Centrale Directie Organisatie en Informatievoorziening van het Ministerie van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur te zijn geweest, is hij in 1987 in dienst getreden van Berenschot Informatica. Hier was hij lid van de directie van Berenschot BV en verantwoordelijk voor de portefeuilles Financiën, ICT en Intern Beheer. Vanaf 1998 was hij lid van de directie van Getronics N.V. en algemeen directeur van de Consulting divisie.



### ARRE ZUURMOND

Dr. Arre Zuurmond studeerde Bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Vanaf 1989 verricht hij onderzoek naar informatisering in het opebaar bestuur. In 1994 promoveerde hij cum laude op het proefschrift 'De Infocratie'. Eerder was hij universitair docent Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit en managing consultant bij Roccade Civility. Arre Zuurmond is verder voormalig STT/Beweton Hoogleraar 'ICT en de toekomst van het Openbaar Bestuur' aan het departement Bestuurskunde van de Universiteit van Leiden. Ook is hij oprichter en partner van Zenc, adviesbureau voor innovaties in het openbaar bestuur. Daarnaast heeft hij een column in Overheid Innovatief.