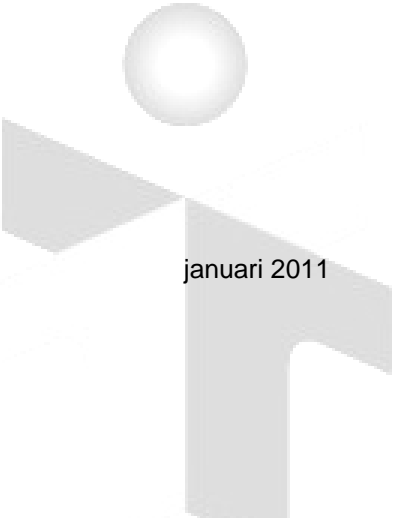


Het Akkoord van Breda

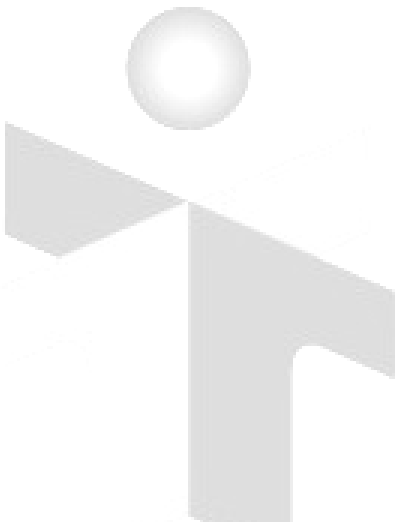
*Aangescherpte visie rol VDP
"Stip aan de horizon"*



januari 2011

Inhoud

Inleiding	3
1 terugblik van het Akkoord van Emmen	4
Mogelijke en gewenste rollen VDP	4
Evaluatie Akkoord van Emmen	5
2 Toekomstvisie: doorontwikkeling VDP	7
Focus op 'stip aan de horizon' en de rol van proactieve vereniging van businessseigenaren	7
Ontmoeten: inhoud en inspiratie door de leden	7
Ondersteunen: kennisuitwisseling en zorgen voor ondersteuning door andere partijen	8
Verbinden en beïnvloeden: focus op innovatie van dienstverlening	9
Wat vraagt deze toekomstvisie van de verschillende betrokkenen?	9
Inhoudelijke visie: de stip op de horizon	10
3 Publieke dienstverlening: De stip aan de horizon	11
Veel gemeenten nog handen vol met 'basis op orde'	11
Bezuinigingen dwingen tot verandering maar bieden ook kansen	11
Stip aan de horizon: visie VDP op de toekomst van gemeentelijke dienstverlening	12
Antwoord©+: Antwoord© en 100% blijven de basis van onze toekomstvisie	12
Aanscherpen en concretiseren van de ambitie van Antwoord©	13
Meer aandacht voor (radicaal) veranderen van dienstverlening	13



Inleiding

Directeuren publieke dienstverlening en de VDP bevinden zich niet bepaald in een stabiele omgeving. Er moet fors bezuinigd worden in de publieke sector wat directe consequenties heeft voor de ontwikkeling van de dienstverlening in gemeenten. Daarnaast staat de wereld om ons heen niet stil. De oprichting van King is daar een voorbeeld van, maar ook de doorgaande (technologische ontwikkelingen zoals de doorbraak van sociale media.

We geloven dat de toekomstvisie het *Akkoord van Emmen (2007)* nog steeds een goede basis vormt voor de ontwikkeling van de VDP. Gezien de ontwikkelingen is het echter goed om het *Akkoord van Emmen* tegen het licht te houden.

Dit is gedaan in de conceptnotitie 'Emmen en verder' zoals besproken met de leden tijdens het eindejaarscongres van 8 december 2010. Om deze notitie kwamen drie vragen aan bod:

- welke ontwikkelingen zien we op het terrein van dienstverlening en wat betekenen die voor rol en positie van de VDP?
- in welke mate hebben we onze ambities uit het Akkoord van Emmen gerealiseerd en zijn die ambities nog actueel?
- welke bijstelling van het Akkoord van Emmen is in het licht van de vorige twee vragen nodig en wat zijn onze antwoorden op een aantal vragen?
-

Op basis van deze notitie en de bespreking hiervan tijdens het eindejaarscongres komen we tot deze aangescherpte toekomstvisie "Emmen en verder: het Akkoord van Breda". De essentie van deze visie is, dat we ons concentreren op het met de leden scherp en modern houden van onze visie op gemeentelijke dienstverlening. Op basis van die visie willen we met een proactieve houding andere partijen bewegen gemeenten zo goed mogelijk te helpen. We willen minder tijd besteden aan 'zelf produceren' en meer aan 'andere partijen goede dingen laten doen voor de leden.

In dit document focussen we ons daarom niet alleen op de VDP maar ook op de rol van andere partijen. We gaan achtereenvolgens in op de volgende onderwerpen: in *hoofdstuk 1* blikken we terug op (de realisatie van) het Akkoord van Emmen. *Hoofdstuk 2* gaat in op de gewenste doorontwikkeling van de VDP en de aangescherpte keuzes die we daarin maken. In *hoofdstuk 3* werken we tenslotte de hoofdlijn van onze inhoudelijke visie voor de komende jaren uit.

Met vriendelijke groet,

Alex Lambregts

Annelice Kluin

Jurgen Bomas

Anja de Vries

Ferry van Oosterwijk

René van der Spank

1 Terugblik van het Akkoord van Emmen

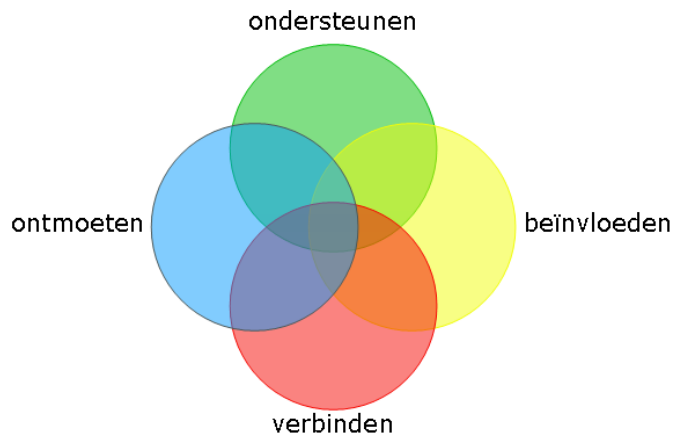
101 Bij oprichting van de VDP in 2003 hebben we de lat voor de vereniging hoog gelegd. In de statuten werden bijvoorbeeld de volgende rollen van de VDP benoemd: 'gesprekspartner van landelijke organen en organisaties', 'gemeenschappelijke belangen behartigen' en 'platform voor opinievorming en innovatie'.

102 De eerste jaren lag het zwaartepunt van de vereniging op de 'sociëteitsfunctie' voor directeuren (ontmoeting, netwerk opbouwen en informatie uitwisselen). Daarnaast is op enkele dossiers zoals Antwoord© een belangrijke bijdrage geleverd aan conceptontwikkeling en sturing van het publiek debat. In 2007 is de gewenste rol(invulling) van de VDP opnieuw bekeken wat resulteerde in *het Akkoord van Emmen*. Hiervoor zijn zowel leden als stakeholders bevroegd over de huidige en gewenste rol van de VDP.

Mogelijke en gewenste rollen VDP

103 In het Akkoord van Emmen zijn vier rollen geschetst die de VDP kan vervullen voor haar leden (figuur 1). Deze zijn:

- Ontmoeten: het organiseren van de ontmoeting en spontane kennisdeling (*sociëteitsvereniging*)
- Ondersteunen: het bieden van ondersteunen/service aan de individuele leden in de vorm van bijvoorbeeld trainingen en uitwerken van werkprocessen (*hulporganisatie*)
- Verbinden: het zorg dragen voor verbinding van initiatieven van andere partijen, zoals beroepsverenigingen en overheden (*inhoudelijke regisseur*)
- Beïnvloeden: het beïnvloeden en mede bepalen van de agenda in Nederland; 'leading the debate'. Vereniging die haar leden vertegenwoordigt en actief inzet op het beïnvloeden van de beleidsagenda (*belangenorganisatie*).



Figuur 1 rollen van de VDP

Evaluatie Akkoord van Emmen

104 Op basis van de discussie met stakeholders en leden koos de VDP er in 2007 unaniem voor om meer in te zetten op de rollen van *verbinden* en *beïnvloeden*. De doelstellingen waren meer samenhang te krijgen in de initiatieven die op gemeenten afkomen en richting te geven aan het debat rond publieke dienstverlening (innovatie, 'leading the debate'). Daarnaast werd besloten de rol als *sociëteit* (ontmoetingsplek) nadrukkelijk te behouden. Er werd bewust gekozen geen rol in *individuele ondersteuning* van leden op ons re nemen. Dit vraagt een ondersteunend apparaat bij de VDP dat leidt tot ongewenste bureaucrativering van de vereniging.

105 Om de gewenste rollen goed te kunnen vervullen, werden concrete afspraken gemaakt. In onderstaande tabel is weergegeven hoe wij aankijken tegen de realisatie van onze ambities en de gemaakte afspraken, en wat we als blijvende uitdagingen zien.

Gemaakte keuzes	Realisatie
<i>Vergroten ledenbestand</i> (1)	Sinds 2007 is het aantal leden gestaag gegroeid van 34 naar 56 gemeenten. Hoewel dit nog maar een klein deel is van het totaal aantal gemeenten hebben onze gemeenten bij elkaar bijna 7 miljoen inwoners. De spreiding over het land is de laatste jaren ook verbeterd. We zijn dus een speler met een belangrijke brede achterban. Er zijn 17 100.000+ gemeenten die met twee leden vertegenwoordigd zijn. In overleg met het bestuur zijn ook bij een aantal kleinere gemeenten individuele afspraken gemaakt om naast een directeur ook een verantwoordelijk manager toe te laten door bijvoorbeeld de directeur te laten tekenen, maar (ook) de manager als lid in te schrijven. Hiermee garanderen we dat de VDP maximaal blijft bijdragen voor alle leden.
<i>Slagkracht vergroten door professionaliseren</i> (2)	Om onze ambities waar te kunnen maken en de gewenste professionalisering te realiseren, is in 2009 onder andere besloten tot het inrichten van het bureau VDP met als directeur Annelice Kluin. Dit heeft geleid tot een professionelere vereniging, met meer sturing op de resultaten en de doorlooptijd van werkgroepen, betere informatie voorziening naar leden en externen en meer aansluiting met andere partijen. Een aantal werkgroepen wordt ook professioneel ondersteund. Dit heeft geleid tot een aantal belangrijke resultaten zoals 100%. De doorlooptijd van werkgroepen is nog wel laag. Het enthousiasme van leden om bij te dragen aan werkgroepen is groot, maar de beschikbare tijd blijft voor de meeste leden toch beperkt.
<i>Meer toegevoegde waarde door sterke inhoudelijke agenda</i> (3)	De afgelopen jaren zijn de VDP-bijeenkomsten goed bezocht. De keuze om meer regie te voeren op de inhoudelijke agenda's en de voorbereiding van bijeenkomsten is naar ons idee ook succesvol. Alleen de kwaliteit van externe bijdragen is nog wisselend. Dit is niet helemaal te voorkomen, maar we blijven hier op sturen om de toegevoegde waarde voor leden maximaal te garanderen.
<i>Kenniskaart op</i>	Met de jaarplannen 2009 en 2010 hebben we besloten om de doelstelling

<p><i>orde brengen: kenniscentrum en innovatieve regisseur (4)</i></p>	<p>van 'kenniscentrum' in te vullen via onze website en sociale media zoals bijvoorbeeld de VDP-Ning, waar gemeenten/leden ervaringen kunnen delen. Het gebruik is tot op heden nog beperkt en dit heeft nog niet geleid tot een 'up to date' kenniskaart.</p> <p>Daarnaast vervult Annelice Kluin als directeur van het bureau een belangrijke rol om gemeenten met vragen door te verwijzen naar andere gemeenten of partijen. Dit gebeurt echter nog vooral op 'ad hoc' basis. Het verzamelen, up to date houden en delen van best practices van onze leden blijft een belangrijk vraagpunt. We moeten hier de komende jaren stappen in zetten.</p>
<p><i>Goede afspraken met andere partijen om nieuwe positie te realiseren (5)</i></p>	<p>De VDP wil een vereniging zijn die agenda's van stakeholders verbindt en beïnvloedt om daarmee samenhang te krijgen in de initiatieven die op gemeenten afkomen. Om dit te realiseren, hebben we bijvoorbeeld samenwerkingsovereenkomsten gesloten met Divosa en de NVVB en hebben we vertegenwoordigende functies in veel organisaties en groepen. Stakeholders spreken ons ook steeds vaker aan op deze toel. Ondanks de stappen die we hebben gezet om dit beter te realiseren hebben wij het gevoel dat we deze rollen nog beter kunnen en moeten vervullen om onze ambities waar te maken. Onze gewenste rol en positie wordt naar ons gevoel nog onvoldoende herkend en erkend. Zo worden we bijvoorbeeld nog steeds met initiatieven en visies van anderen geconfronteerd die de publieke dienstverlening van gemeenten direct raken maar waar wij onvoldoende inbreng in hebben gehad.</p>

106 We concluderen dat we de afgelopen jaren stappen hebben gezet in het verbreden van de vereniging en het verhogen van de toegevoegde waarde voor leden. Ook worden we als vereniging meer gezien en staan we bij onze partners sterker op de kaart. We hebben echter het beeld dat we hiermee onze belangrijkste ambities, *Verbinden* en *Beïnvloeden* om samenhang te krijgen en richting te geven nog onvoldoende realiseren.

107 Om dit te realiseren moet het nog scherper zijn wat onze rol en positie is (wat is onze positie in het krachtenveld? namens wie spreekt de VDP?) en wat het vraagt van bestuur en leden om deze positie waar te maken. Op basis daarvan kunnen en moeten we scherpere keuzes maken in wat we doen en waarom we dat doen.

108 In het volgende hoofdstuk werken we uit hoe we sneller tot resultaten willen komen en op welke onderwerpen we onze schaarse energie moeten inzetten om dit te realiseren.

2 Toekomstvisie: doorontwikkeling VDP

201 Hieronder werken we onze visie op de toekomst van de VDP uit. Dit vormt de basis voor onze koers voor de komende jaren.

Focus op 'stip aan de horizon' en rol van proactieve vereniging van businessseigenaren

202 We realiseren ons dat we een kleine vereniging zijn in een speelveld van grotere en krachtigere partijen. We willen ook een kleine, persoonlijke vereniging blijven. Door onze samenstelling en positie (businessseigenaren) zijn en blijven we in potentie echter een 'machtige' partij. Dit vraagt wel dat we scherpe keuzes maken in onze rolneming en agenda en dat we ons hier aan houden.

203 Om echt invloed te krijgen op andere partijen en daarmee maximale toegevoegde waarde te creëren voor onze leden kiezen we de rol van proactieve vereniging, gericht op invloed. Dit betekent dat we met beperkte middelen andere partijen proberen te beïnvloeden. Om dit te realiseren focussen we ons in al onze activiteiten op twee punten:

- scherp en beeldend neerzetten hoe wij de dienstverlening in de toekomst zien: de stip aan de horizon. Daarmee moeten we de boer op, zodat we niet meer 'overvallen' worden door visies van anderen. Hier gaan we als bestuur ook sterker op sturen. De VDP blijft een platform waar leden onderling kennis uit kunnen wisselen, maar vanuit de 'vaste structuur' van organisatie, werkgroepen en bijeenkomsten gaan we ons meer focussen.
- beïnvloeden van anderen om daarmee te zorgen dat gemeenten maximaal ondersteund worden om deze stip gerealiseerd te krijgen. We gaan niet zelf proberen ondersteuning op te tuigen, maar we gebruiken onze tijd en energie om de partijen die daar de middelen voor hebben de goede dingen te laten doen voor onze leden. Hier kunnen en moeten we meer op, sturen. De ontwikkeling van King is hiervan een goed voorbeeld. Dat kan voor ons een essentiële partner zijn om onze ambities te realiseren en we zouden hier meer op kunnen sturen.

204 *Het Akkoord van Emmen* blijft hierbij richtinggevend maar door sterkere focus kunnen we meer toegevoegde waarde leveren aan onze leden. Hieronder werken we verder uit wat dit betekent voor de verschillende rollen die we willen vervullen.

Ontmoeten: inhoud en inspiratie voor de leden

205 Het organiseren van ontmoeting tussen directeuren dienstverlening is en blijft een belangrijke rol van de VDP. Dit is de basis om onze andere rollen mogelijk te maken: we moeten elkaar kennen en vertrouwen om tot gezamenlijke visievorming en samenwerking en gezamenlijke keuzes te komen. Daarnaast zijn onze ontmoetingen een belangrijk moment om onze inhoudelijke visie te delen en te ontwikkelen. De stip aan de horizon staat daarom elke keer op de agenda, bijvoorbeeld door terugkoppeling vanuit de werkgroepen. Als onderwerpen voor de agenda geven de leden verder specifiek aan:

- actualiseren Antwoord©
- social media
- verandermanagement gericht op dienstverlening
- bezinning op bedrijfsvoering
- gebruik nieuwe media (best practices Ambtenaar 2.0) en training Ning

206 De nadruk wordt door de leden ook nu op 'halen en brengen' van kennis gelegd. leden Zij daarbij aan dat het belangrijk is hen daarbij te blijven betrekken om voeling te houden bij wat ze willen en kunnen halen en brengen. Virtuele ontmoetingen zullen hierin een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Een ander aandachtspunt is het bieden van inspiratie van buitenaf, door inspirerende sprekers en/of werkbezoeken, met praktijkvoorbeelden van andere publieke en/of private partijen.

207 Ondersteuning/ontmoeting tussen 'uitvoerders' (bijvoorbeeld inhoudelijk betrokken managers onder de directeur) moet georganiseerd worden omdat dit belangrijk is om onze dienstverleningsambities gerealiseerd te krijgen. Uitgangspunt hierbij is echter dat we dit niet zelf organiseren maar dat we aderen stimuleren om dit te organiseren en te faciliteren. Waar nodig gaan we wel pragmatisch om met de lidmaatschapseisen door individuele afweging/beoordeling door bestuur en directeur. Ook nu gaat dit in de praktijk al zo.

Ondersteunen: kennisuitwisseling en zorgen voor ondersteuning door andere partijen

208 Met *het Akkoord van Emmen* is bewust gekozen niet zelf ondersteuning van gemeenten te gaan verzorgen, omdat dit een onwenselijke bureaucratische organisatie vraagt. We staan nog steeds achter deze keuze, maar constateren ook dat gemeenten nog steeds zoeken naar (praktische) ondersteuning bij het realiseren van hun dienstverleningsambities. Ook constateren we dat praktisch en direct implementeerbare voorbeelden en best practices nu onvoldoende worden gedeeld. Gemeenten vinden nog te veel zelf het wiel uit.

209 De VDP moet hier oog voor hebben en niet alleen groot en strategisch bezig willen zijn. Zoals aangegeven moeten we echter niet zelf die ondersteuning gaan leveren maar zorgen dat anderen dit op zich nemen die hier de middelen voor hebben. King heeft hiervoor van het rijk een speciale verantwoordelijkheid gekregen. Ook de markt heeft hier een belangrijke rol in. Daar moeten we op inzetten. Dit betekent wel dat we beter de vraag aan hen moeten formuleren door de ondersteuningsbehoeften van onze leden in beeld te brengen (gezamenlijk de vragen bundelen) en op basis daarvan te sturen op ondersteuning door derden en specifiek King. De hiervoor noodzakelijke invloed bij stakeholders krijgen we volgens de leden door onze eigen positie te versterken. Voorwaarde hiervoor is het samen delen van een visie 'onze stip aan de horizon' en publiekelijk uitspreken dat we die omarmen. "De markt ondersteunt wel als wij een duidelijke visie hebben, houden en verder ontwikkelen. Antwoord© is hier hét voorbeeld van".

210 Met *het Akkoord van Emmen* besloten we om actief de best practices van gemeenten en andere partijen te verzamelen om tot een *kenniskaart* te komen. We denken dat dit nog steeds belangrijk is, maar moeten ook hierbij kijken of we dit niet door andere publieke of commerciële

partijen kunnen laten doen. Wij moeten partijen verleiden kennis te verzamelen en te ontsluiten voor gemeenten. Ook hier zijn onze banden met King en een programma als Renoir belangrijk.

211 (Onderlinge) ondersteuning moet ook uit de leden komen, door te zoeken naar synergie om dienstverlening verder te ontwikkelen, door kennis met elkaar te delen, te 'jatten van elkaar' en daarmee onderling te leren. "De VDP zijn we zelf: wat vraagt het van ons om te kunnen ondersteunen?". Inhoudelijk is 'de basis op orde brengen' hierbij een belangrijk onderwerp.

Verbinden en beïnvloeden: focus op innovatie van dienstverlening

212 In het Akkoord van Emmen hebben we bepaald dat we een vereniging willen zijn die agenda's van stakeholders¹ *verbindt en beïnvloedt* om daarmee samenhang te krijgen in de initiatieven die op gemeenten afkomen. Zoals aangegeven realiseren we dit naar ons idee op dit moment nog onvoldoende. We worden nog teveel geconfronteerd met ontwikkelingen waar we alleen nog over mee mogen praten maar niet echt invloed meer op kunnen uitoefenen.

213 On dit te verbeteren gaan we onze stakeholders meer en proactiever aanspreken. Dit betekent dat we 'brutaler' zijn: minder aanschuiven en meepraten en meer stelling nemen en positie pakken op basis van onze visie. Ook moeten we actiever zoeken naar cocreatie: in een vroeg stadium aan tafel zitten om samen te ontwikkelen, zonder dat dit ons te veel tijd kost. Dit vraagt een scherper en gedeeld beeld van onze eigen rol, en positie ten opzichte van stakeholders, leden en gemeenten. Dit is er op dit moment onvoldoende. Ook vraagt dit een verdergaande analyse van wat nodig is om deze proactieve positie te krijgen en te houden. Hier moeten we met elkaar over doorpraten.

214 Naast een duidelijke externe positie vraagt dit ook om een duidelijkere interne koers en focus, gericht op de uitwerking en concretisering van onze toekomstvisie,. Dit betekent bijvoorbeeld dat werkgroepen altijd in dienst staan van uitwerking en concretisering van onze toekomstvisie. De werkgroepvoorzitter wordt meer opdrachtnemer van een project met duidelijk vastgestelde doelen, resultaat en tijdspad. We kiezen er voor een beperkt aantal duidelijke opdrachten te agenderen en daar als bestuur ook op te sturen. ook tijdens bijeenkomsten moet de stip aan de horizon centraal staan. Andere onderwerpen die leden samen willen oppakken worden juist 'vrijer' ingevuld (meer verantwoordelijkheid bij individuele leden om kennisdeling en ontwikkeling vorm te geven).

Wat vraagt deze toekomstvisie van de verschillende betrokkenen?

215 De noodzakelijke inzet om deze ambities waar te maken blijft fors, ook als we ons meer focussen. We moeten daarom komend jaar met elkaar bespreken wat er concreet nodig is om dit waar te maken, wat dat betekent voor de inzet van het bestuur, de directeur en de leden en of we daarvoor benodigde tijd en energie kunnen en willen vrijmaken. Onze ambities zijn al sinds de oprichting zeer hoog maar we onderkennen het risico dat we in ambities blijven hangen:

¹ Onze belangrijkste stakeholders zijn volgens de leden de VNG, Ministeries, ICT bedrijven, King, Divosa, NVVB, overige vakorganisaties, Manifestpartijen, Burgers en Bedrijven

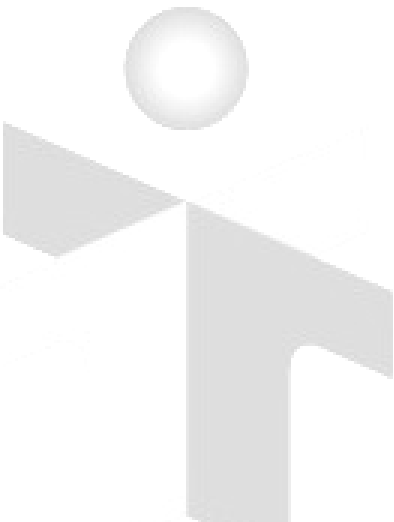
- Een belangrijke reden waarom we inzetten op de rol verbinden is de grote hoeveelheid verschillende organisaties en initiatieven rondom publieke dienstverlening. Het vraagt echter veel tijd om bij al deze partijen (regelmatig) aan tafel te zitten.
- Naast meepraten willen we het debat rond publieke dienstverlening en daarmee stakeholders beïnvloeden door richting te geven aan het debat (innovatie). Zoals aangegeven doen we dit bijvoorbeeld in werkgroepen. De beschikbare tijd en energie van leden om in werkgroepen te participeren vraagt echter om duidelijke opdrachten met vastgestelde resultaten, een kortere doorlooptijd en een realistische planning. Op die manier kan de beschikbare tijd en energie van leden constructief ingezet worden, zonder dat dit ten koste gaat van andere verantwoordelijkheden van onze leden.

216 Bij beide bovenstaande punten is de vraag wat we hier van elkaar (bestuur, directeur en leden) verwachten en of die verwachtingen waargemaakt kunnen worden. Een duidelijkere taakbeschrijving voor bestuurders, directeur en (werkgroep)leden is hiervoor wenselijk. Tegelijkertijd willen we actieve leden de vrijheid blijven geven om functies en verantwoordelijkheden op hun eigen manier in te vullen. Hier moeten we een evenwicht in vinden.

Inhoudelijke visie: stip aan de horizon

217 In het volgende hoofdstuk werken we de hoofdlijnen van onze stip aan de horizon uit. Hierbij moeten we specifiek aandacht hebben voor twee onderwerpen om onze rol als vervinder en beïnvloeder waar te maken:

- *Eigenaarschap Antwoord©*. Door bezuinigingen bij het rijk staat onder andere het programma Overheid heeft Antwoord© onder druk. Als VDP moeten we het eigenaarschap voor de ontwikkeling en realisatie van Antwoord© naar ons toetrekken: "als wij dit niet doen, doet niemand het".
- *Invloed op ICT bedrijven en ICT ontwikkeling*. ICT ontwikkeling is een belangrijke drijver van dienstverleningsontwikkeling in gemeenten, maar is ook een risico: "Wij worden meer door ICT gestuurd dan andersom. Laten we ervoor zorgen als dienstverlening aan het roer te komen". Ook hier kan King een rol spelen, maar de VDP moet de inhoudelijke hoofdlijnen zelf bedenken en uitzetten.



3 Publieke dienstverlening: De stip aan de horizon

301 In dit hoofdstuk werken we eerst twee belangrijke uitdagingen uit die op dit moment spelen in de ontwikkeling van publieke dienstverlening bij gemeenten. Vervolgens werken we de basis van onze inhoudelijke toekomstvisie uit.

302 We verwijzen op verschillende punten naar een verwachte rol van de VDP. Hoe deze rol eruit ziet is in het vorige hoofdstuk geschetst. De concrete invulling hiervan wordt in de jaarplannen verder uitgewerkt,

Veel gemeenten nog handen vol met 'basis op orde'

303 De publieke dienstverlening van grote en kleine gemeenten is de afgelopen jaren sterk verbeterd en geprofessionaliseerd. De landelijke ontwikkeling en omarming van Antwoord©, waar de VDP een centrale positie in heeft vervuld, heeft hier een belangrijke rol in gespeeld. De afgelopen jaren is Antwoord© (met het 14+ netnummer) echt doorgebroken als dé ontwikkelrichting voor dienstverlening van gemeenten. Toch is ons beeld, en da van veel van onze stakeholders, dat de ontwikkeling bij veel gemeenten langzaam en vaak moeizaam gaat.

304 Gemeenten hebben vaak nog de handen vol om de basis op orde te krijgen. Zaken als (telefonische) bereikbaarheid, briefafhandeling en doorlooptijden zijn te vaak nog onvoldoende op orde en leiden soms tot klachten en negatieve publiciteit. Ook voor de realisatie van de Antwoord©ambities hebben gemeenten nog veel te doen om een goed werkend gemeentebreed KCC (fase 4 van Antwoord©) te realiseren. Dit geldt voor de meeste grote gemeenten en vooral voor de ruim 300 kleinere gemeenten. Dit vraagt veel energie van die gemeenten en van ondersteunende organisaties om dot gerealiseerd te krijgen.

305 Ook in echte innovatie van dienstverlening worden nog onvoldoende grote stappen gezet. De bestaande mogelijkheden voor digitale dienstverlening, verbetering van efficiënte samenwerking en ketenintegratie worden onvoldoende benut. Een versnelling in de ontwikkeling van gemeentelijke dienstverlening is nodig. Wij vinden dat de VDP hier een rol in kan en moet vervullen.

Bezuinigingen dwingen tot verandering maar bieden ook kansen

306 De geschetste noodzaak tot versnelling in de ontwikkeling van dienstverlening staat in de context van de noodzakelijke bezuinigingen die alle gemeenten treffen. Dit zal de komende jaren ook gevolgen hebben voor dienstverlening van gemeenten. Investerings zullen afnemen en investeringen zonder een duidelijk meetbaar resultaat zullen helemaal worden stopgezet. De druk op kostenverlaging en formatiereductie neemt sterk toe.

307 Deze ontwikkelende context is een uitdaging voor gemeenten en biedt absoluut kansen. De kans om de oorspronkelijke beloftes van Antwoord© - betere dienstverlening én bezuinigingen door minder formatie in vakafdelingen en afnemende kosten in de frontoffice - opnieuw onder de aandacht te brengen van topmanagers en versneld te realiseren. Het gedachtegoed van

Antwoord© staat daarom naar ons idee nog steeds als een huis, maar moet wel een plek krijgen in dit nieuwe gesternte.

308 Dit vraagt en andere mentaliteit van gemeenten en managers publieksdiensten. Alleen dan kunnen gemeenten noodzakelijke bezuinigingen realiseren en tegelijkertijd de dienstverlening en klanttevredenheid blijven verbeteren. Dit betekent bijvoorbeeld:

- een andere manier en vooral meer samenwerken en kennisdeling. De kansen die wij hierboven schetsten moeten beter worden benut. Samenwerking en kennisdeling moeten minder vrijblijvend worden en meer resultaat genereren: dat elke gemeente het wiel steeds opnieuw uitvindt, is niet meer van deze tijd! Meer samenwerken betekent ook investeren in cocreatie en samenwerken met andere partijen. In deze context kan en moet ook de rol van de VDP ontwikkelen.
- een andere manier van sturen en ontwikkelen met duidelijke en meetbare resultaten en prestatieafspraken. Voorbeelden zijn concretere afspraken over prestatieverbetering in het KCC en duidelijkere afspraken en taakstellingen in vakafdelingen. De noodzakelijke bijdrage van vakafdelingen in de ontwikkeling van een KCC, zowel in inhoud/informatie als in budget, kan niet meer vrijblijvend zijn.

Stip aan de horizon: visie VDP op de toekomst van gemeentelijke dienstverlening

309 Om gericht te kunnen blijven sturen op ontwikkeling en innovatie is een duidelijke toekomstvisie, een stip aan de horizon, voor alle gemeenten noodzakelijk. De ontwikkeling en uitwerking van deze toekomstvisie is volgens ons de kern waar de VDP voor staat. Een stip aan de horizon waar wij in geloven en waar wij samen aan willen werken, maar ook een stip waarmee wij richting kunnen geven aan gemeenten en andere stakeholders.

Antwoord©+: Antwoord© en 100% blijven de basis van onze toekomstvisie

310 Antwoord© is en blijft de basis van onze toekomstvisie. Deze visie is richtinggevend, blijft ook in tijden van bezuiniging goed uitlegbaar en leidt aantoonbaar tot betere prestaties. Zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk moeten wij ook een duidelijkere positie innemen als 'eigenaar' van het Antwoord© concept.

311 Een belangrijk tweede kenmerk is onze lange termijn visie op de toekomstige samenleving en de ontwikkeling van dienstverlening daarin, zoals uitgewerkt in 100%: 'Toekomstverkenning gemeentelijke dienstverlening 2020'.

312 Aanscherpen en concretiseren van deze visies is de komende jaren wel noodzakelijk. Daar willen we als VDP onze energie op richten. Hieronder werken we de belangrijkste ingrediënten hiervoor kort uit. De komende jaren willen we deze punten samen verder uitwerken.

Aanscherpen en concretiseren van de ambitie van Antwoord©

313 In Antwoord© beschreven we het 'einddoel' (fase 5) als 'de gemeente als dé centrale ingang voor de hele overheid'. Deze ambitie is door onze eigen gedachteontwikkeling en de ontwikkelingen in onze omgeving de afgelopen jaren in een ander licht komen te staan. Uitgangspunt moet zijn dat burgers niet voor *alle* overheidsdienstverlening alleen bij de gemeente terecht kunnen, maar dat ze waar dat logisch is voor de burger OOK bij de gemeente terecht kunnen.

314 De werkgroep Poort 2015 onderzoekt aan de hand van Life events hoe dit er concreet uit kan komen te zien. Het resultaat is de Burgerpoort, waarin de burger echt centraal staat, als eigenaar van 'zijn' informatie (afhankelijk van de zelfredzaamheid van de burger). Het digitale kanaal is hierbij het preferente kanaal. Voor niet zelfredzame burgers zorgen we dat we naast de klant/burger gaan staan en hem naar de juiste producten en diensten leiden; waar het kan ook via het preferente digitale kanaal.

Meer aandacht voor (radicaal) veranderen van dienstverlening

315 Onze doelstelling is niet alleen de bestaande dienstverlening van gemeenten te verbeteren maar ook te komen tot echt andere dienstverlening. 'Hoe minder contact hoe beter voor de burger én de gemeente' is hierbij de kern. Dit is nodig om zowel verbetering van dienstverlening als een effectieve organisatie te realiseren. We trekken niet meer alle dienstverlening naar ons toe maar maken hierin bewust slimme keuzes. Richtingen die we willen verkennen en waar we op willen sturen zijn:

- het afschaffen van producten en diensten door deregulering en door beter gebruik van de informatie waar we als overheid over beschikken (basisregistraties)
- het inzetten van andere partijen door bijvoorbeeld het 'outsourcen' van frontoffice taken (fysiek of digitaal). Bestaande voorbeelden zijn verhuizingen die direct via woningcorporaties worden afgehandeld, en bijvoorbeeld een website als Regelhulp als digitale frontoffice buiten de gemeente
- het inzetten op selfservice door de burger zoveel mogelijk zelf te laten doen. Commerciële partijen als Albert Heijn (betaal scanners), de KLM (boeken en inchecken) en McDonalds (touch-screen-bestelcomputer) tonen aan dat er veel kansen zijn om dienstverlening te verbeteren en kosten fors te verlagen.

316 Invloed op ICT bedrijven en ICT ontwikkelingen is hierbij zoals in het vorige hoofdstuk aangegeven een belangrijk aandachtspunt voor de VDP. Wij moeten ons inzetten om mogelijk via andere partijen, zoals bijvoorbeeld King, invloed te krijgen op ICT bedrijven en ICT ontwikkelingen. Antwoord© is daarbij een goed voorbeeld waarin ons dit gelukt is.

317 Zoals we aangaven blijft Antwoord© de kern van onze toekomstvisie en is er nog veel te doen om de Antwoord©ambities bij alle gemeenten gerealiseerd te krijgen. Toch vinden wij dat we ook een visie moeten ontwikkelen op verbetering van dienstverlening buiten de kaders van Antwoord©. De belangrijkste vragen die we de komende jaren samen willen beantwoorden zijn:

- wat vraagt de burger van de toekomst (zie 100%) concreet van de gemeentelijke dienstverlening? Wat is bijvoorbeeld onze visie op de inzet van sociale media?

- hoe komen we tot verbetering van de dienstverlening aan de 20% van de burgers en bedrijven die buiten de context van het KCC vallen? Dit zijn enerzijds 'grote accounts' en bedrijven maar vooral ook de sociaal zwakkeren in de samenleving. Ook hier moeten we een heldere visie op ontwikkelen.
- wat vragen deze ontwikkelingen van leidinggevenden en medewerkers? We vinden de ontwikkeling van leidinggevenden en medewerkers (HRM) minstens zo belangrijk als allerlei innovatie maatregelen. We willen ook inzetten op de ontwikkeling van dienstverlening als vak en als kerncompetentie van alle ambtenaren. Maar wat betekent dit dan concreet? Wat vragen we in 2020 van medewerkers en vooral van leidinggevenden en wat betekent dit voor de noodzakelijke ontwikkeling van gemeenten?

318 Bovenstaande thema's worden gedeeltelijk al meegenomen in de huidige werkgroepen, zoals de werkgroep Poort 2015, de werkgroep Agenda ná 2020 en de werkgroep HRM & Dienstverlening maar moeten nog verder worden geconcretiseerd. De VDP wil inspireren en richting geven door bovenstaande punten de komende jaren verder uit te werken en daar de Stip aan de horizon scherp neer te zetten. Hoe we dit precies vormgeven wordt onderdeel van onze jaarplannen voor de komende jaren.

