

'Time for a change',

Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP), jaarverslag 2016, jaarplan 2017.

1. Inleiding.

'Time for a change' zou het motto kunnen zijn van het jaarverslag 2016 van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP). We leven op alle niveaus in een tijd waarin de bakens verzet worden. Alles is in beweging. Meer dan ooit.

In positieve zin zou men kunnen stellen, dat de Nederlandse overheid een bakken van stabiliteit is: voor 100% gericht op degelijkheid en kwaliteit en moeilijk in beweging te krijgen. Door de wet- en regelgeving die als een deken over de samenleving ligt. Door de onnoemelijke hoeveelheid spelers op het veld die elkaar in evenwicht houden.

In negatieve zin zou men kunnen stellen, dat de overheid niet snel genoeg verandert. Daardoor kan het vertrouwen van de bevolking in de overheid worden aangetast en kunnen we onze goede positie op termijn verliezen. In de Harvard Business Review is een artikel verschenen waarin aangegeven wordt, dat Nederland het weliswaar goed doet, maar dat we onderaan bungelen als het gaat om ontwikkelsnelheid. Als dat zo blijft, zullen we in een snel veranderende wereld snel op achterstand staan. En erger nog: door de complexiteit van het huidige digitale stelsel zullen we de aansluiting verliezen met een deel van de bevolking. Daardoor ontstaat een kloof die we beter niet kunnen laten ontstaan, laat staan kunnen laten groeien.

De VDP is geen eiland. We werken binnen de overheid. Samen met andere koepelorganisaties, ketenpartners en andere overheden. Veel producten en diensten die gemeenten leveren komen tot stand met medewerking van andere overheden en ketenpartners. De huidige overheid kan op in feite vergeleken worden met een schuifraampje met te weinig vakjes. En zelfs al is er één vakje leeg, dan nog is het een hele puzzel om het geheel goed in elkaar te passen.

'It's time for a change'. Nu meer dan ooit. We zullen vanuit de toekomst naar het heden moeten redeneren. We zullen snelheid moeten maken. En we zullen concrete resultaten moeten boeken. Dit jaarverslag blik terug, maar blik tegelijkertijd vooruit en kan dus ook worden aangemerkt als een jaarplan 2017.

2. De visie 'Overheidsbrede dienstverlening 2020'.

In 2014 heeft de VDP het initiatief genomen voor de visie 'Overheidsbrede Dienstverlening 2020'. Deze visie is aan te merken als het meerjarenplan van de VDP en is kortweg samen te vatten in de doelstelling 'een perfecte digitale overheid in 2020 met een uitstekend persoonlijk vangnet.

De visie is ondertekend door een groot aantal partijen en is vervolgens vertaald in een **uitvoeringsprogramma**. En dat vormt de basis voor de VNG-agenda 'Digitaal 2020'. Intussen is binnen de VNG een infrastructuur opgebouwd bestaande uit het Kloosterhoeveberaad, het uitvoerdersoverleg, het Gemeentelijk Portfolio-overleg (GPO), het consulterend beraad, de pilotstarter en zo nog wat nieuwe structuren en instrumenten. De vier gemeentesecretarissen die in de commissie Dienstverlening en Informatiebeleid zitting hebben, vormen het hart van de organisatie. **Het loopt, maar het gaat niet snel.**

In dit jaarverslag wordt de stand van zaken opgemaakt en worden actiepunten voor 2017 bepaald. Willen we de doelstelling halen, dan zullen we substantiële vooruitgang moeten boeken. **Een goede passage in het regeerakkoord zou enorm kunnen helpen.** Het liefst een passage met een hoog abstractieniveau, dat richting geeft en in de dagelijkse praktijk ruimte biedt om te denken en te handelen. De gemeentelijke koepelorganisaties hebben in een brief aan de studiegroep 'Informatiesamenleving en overheid' al een suggestie gedaan:

'De ontwikkeling van Nederland wordt in het komende decennium bepaald door de kracht van de digitale infrastructuur. Daarom zetten wij in de komende Kabinetsperiode vol in op verdere ontwikkeling daarvan. We maken daarbij gebruik van de goede voorbeelden die mondiaal beschikbaar zijn, waaronder model-Estland. We streven naar een toppositie voor de Nederlandse overheid. Een toppositie die burgers en bedrijven optimale en snelle dienstverlening moet garanderen. Lokaal, nationaal en internationaal.'

Daarnaast is het een goede zaak dat gemeenten tijdens de bijzondere algemene ledenvergadering van de VNG de **notitie 'Samen organiseren' unaniem** hebben aangenomen. Met zo'n ruim bestuurlijk mandaat is het aan ambtelijk Nederland om concrete resultaten te boeken. Dat is de uitdaging voor 2017

3. 'Samen organiseren' en innoveren.

In het afgelopen jaar is er in het werk van verschillende werkgroepen een rode draad te onderkennen: kunnen we de krachten bundelen om de dienstverlening te verbeteren. De werkgroep Standaardisering heeft daar in de eindrapportage uitgebreid bij stil gestaan. De werkgroep onderscheidt **twee sporen**. De eerste is 'verbetering van het bestaande' en de tweede 'innovatie'.

Bij **'verbetering van het bestaande'** denken we natuurlijk direct aan het plan dat op 30 november met 100% steun door de ledenvergadering van de VNG is vastgesteld, getiteld: 'Samen organiseren'. De bestuurders zijn eensgezind en dat geeft de ambtenaren de mogelijkheid en de verantwoordelijkheid om het daadwerkelijk te regelen.

De gemeentesecretarissen zitten in de frontlinie, maar de managers dienstverlening komen er direct achteraan. Verbetering van de dienstverlening is namelijk het belangrijkste doel van de beweging. De pilots die nu lopen rondom verhuizen, rijbewijzen en aangifte overlijden verdienen onze steun: als het lukt om verhuizen via het digitale kanaal af te doen, kunnen er meer zaken digitaal en centraal worden afgehandeld. Daarom is het belangrijk dat we er aan meedoen.

En dat doen we natuurlijk al via uitvoering van ons uitvoeringsprogramma Digitale Agenda 2020. De pilot **digitale verhuisservice** is in 2016 voorbereid en is als wegbereider zeer interessant. In plaats van 390 x, hoeft de zaak nog maar 1 x geregeld te worden. KING is momenteel bezig om de weg te bereiden voor daadwerkelijke invoering in 2017. Een werkgroep onder voorzitterschap van Marcel van Zon (Zaanstad) heeft daarin belangrijk voorbereidend werk verricht. Daarnaast is vooruitgang geboekt ten aanzien van de aanvraag en **afgifte van rijbewijzen** en de **digitale overlijdensaangifte**.; deze twee projecten worden vooral ook getrokken door de NVVB. Deze innovaties zullen leiden tot vermindering van het aantal baliecontacten.

Het tweede spoor dat de werkgroep onderscheidt is **'innovatie'**. De werkgroep geeft aan, dat verbetering van het bestaande systeem op termijn niet genoeg zal zijn. Er is een andere structuur nodig met een digitale identiteit. Model Estland is het lichtend voorbeeld. Studiereizen zijn er nu genoeg geweest. Het wordt tijd voor concrete actie.

Wat gaan we doen in 2017?

- We blijven aan de slag met het **uitvoeringsprogramma 'Digitale Agenda 2020'** en draaien mee in het uitvoerdersoverleg en het consulterend beraad. Een actieve bijdrage aan uitvoering van de 'pilots' is van belang om de grote beweging in gang te zetten;
- We gaan na of klanttevredenheid via de **Vensters op Dienstverlening** gestandaardiseerd gemeten kan worden, zodat gemeenten zich onderling kunnen vergelijken: we zien daarin een belangrijke basis voor verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

- Op basis van de tussenstand van het uitvoeringsprogramma 'Overheidsbrede Dienstverlening 2025' en het pamflet 'Dienstverlening 2025' nemen we het initiatief voor een nieuwe, brede en uitgewerkte **visie 'Dienstverlening 2025'**: integraal en holistisch;
- we willen nauw betrokken zijn bij het komende programma '**Samen organiseren**': bij het maken van een slagvaardige 'governance', strategie-ontwikkeling, 'pilots' et cetera;
- we willen op korte termijn aan de slag met '**model Estland**' met de koepels, met KING en met experts; het wordt een model Estland met Nederlandse bouwstenen en verrijkt met nieuwe technologie; het wordt een overheid die werkt als een digitaal ecosysteem;
- als we een helder beeld hebben, willen we dat gebruiken bij het 'Samen organiseren', bij het bepalen van **prioriteiten** en het maken van concrete keuzes.

4. Dienstverlening als organiserend principe:

In het afgelopen jaar hebben we ook ervaren, dat gemeenten in beweging zijn en dat dienstverlening in beweging is. Alle gemeenten hebben het weer net iets anders georganiseerd: sommige gemeenten hebben een volledig opgetuigde publieksdienst en bij andere gemeenten is het georganiseerd in de vorm van een programma. Dit is in het afgelopen jaar wel geconstateerd, maar er is weinig mee gedaan. En dat terwijl bijna alle collega's dagelijks voor de vraag staan, hoe ze het geheel organiseren, hoe ze nieuwe technologische, maatschappelijke of juridische ontwikkelingen vertalen en hoe ze medewerkers meekrijgen in de vaart der volken.

Daarnaast zien we dat wat vroeger als 'back office' te boek stond, steeds meer naar buiten treedt. Of we het nu hebben over accountmanagers economie, gebieds-regisseurs of klantmanagers die er op uitgaan voor een keukentafelgesprek: het aantal vormen waarin we de inwoners en ondernemers tegemoet treden, wordt steeds diverser. En daar is niets mis mee. Zo langzamerhand zou je kunnen zeggen: 'dienstverlening is van ons allemaal'. Bedrijven weten dat al lang: alle activiteiten in het bedrijf zijn gericht op de klant.

Wat gaan we doen in 2017?

Vraag is natuurlijk: wat betekent het als we uitgaan van 'dienstverlening als organiserend principe'? Wat werkt wel en wat werkt niet? Kunnen we inspiratie putten uit elkaars ervaringen? Wat gaan we daarmee doen in 2017?

- Via het organiseren van een themabijeenkomst, 'een event', willen we peilen of er behoefte is aan ondersteuning op het terrein van **organisatie ontwikkeling**, en ontwikkeling en begeleiding van medewerkers;
- Als dat het geval is willen we bekijken, hoe we dat verder gaan oppakken: het kan resulteren in een aantal themabijeenkomsten rondom specifiek onderwerpen op het terrein van **leiderschap, personeel en organisatie**, maar het kan ook uitmonden in een aantal **interviewtrajecten**, al dan niet in samenwerking met de PPO-academie;
- Daar waar het gaat om de positie van Dienstverlening in de organisatie, heeft de werkgroep Sociaal domein een interessante eindrapportage gemaakt, waarin aangegeven wordt, waar we ons als dienstverlener op kunnen focussen: dat is een mooi **fundament**.
- Welke visie kunnen we samen ontwikkelen omtrent de **plek van Dienstverlening** in gemeentelijke organisaties of breder nog: binnen de overheid? Uitwerking van het pamflet 'Dienstverlening 2025' dat mede op initiatief van Jos Maessen tot stand is gekomen, biedt aanknopingspunten.
- Het boek over **Serviceformules** gaat ook in op 'Dienstverlening als organiserend principe' en legt de link met het instrumentarium dat we kunnen gebruiken in het gesprek met de vakspecialisten uit het ruimtelijk en sociaal domein.
- Daarna is het natuurlijk de vraag: hoe komen we in de **organisatie - ontwikkeling** van 'A naar B'? Hoe neem je mensen mee? Hoe zorg je ervoor dat je organisatie scherp en alert is, en voorbereid is op de dag van morgen?
- We weten nog niet precies hoe we dit allemaal aan elkaar gaan **koppelen**. We kunnen het doen in de vorm van een werkgroep, van 'open ateliers' of van themabijeenkomsten.

5. Het werk van de werkgroepen:

In het afgelopen jaar is goed werk verricht in de werkgroepen, waarvan we onderstaand kort verslag doen.

5.1. Werkgroep Omgevingswet.

'Moet de VDP iets met de **Omgevingswet**?' is de kernvraag van het eindverslag. De vraag stellen is de vraag beantwoorden: de Omgevingswet heeft betrekking op de ruimtelijke inrichting van de gemeente en is daarmee één van de kerntaken.

Om te komen tot een vlotte uitvoering van ruimtelijke initiatieven, is het van belang dat de kwaliteit van de dienstverlening perfect geregeld is. En dat is een **kerntaak van de VDP**. Het ligt derhalve voor de hand, dat de VDP met de Omgevingswet aan de slag gaat. In het eindverslag wordt een eerste voorzet gedaan voor de strategie ten aanzien van invoering van de Omgevingswet vanuit de VDP. De eindrapportage is op 14 en 15 december 2016 in Haarlem aan de leden voorgelegd.

Er is in 2016 werkende weg **al veel werk verzet, maar het is nog niet gedaan**. Vanuit de VDP kunnen we mede op basis van onze visie een belangrijke bijdrage leveren aan de doelstellingen van de Omgevingswet. De intenties van alle betrokkenen zijn goed. Als VDP moeten we zorgen dat het werkt en dat de nieuwe wetgeving en het nieuwe instrumentarium niet primair ontwikkeld wordt vanuit de systeemwereld van de overheid, maar vooral ook vanuit de leefwereld van burgers en bedrijven. Als reactie op de vier algemene maatregelen van bestuur, hebben we een reactie gestuurd naar de Minister, waarin wij hier expliciet aandacht voor hebben gevraagd.

Vanuit de **leefwereld van initiatiefnemers** hebben we in het afgelopen jaar samen met KING en bureau Koos **klantreizen** voor het ruimtelijk domein ontwikkeld. Via het programma 'Aan de slag met de Omgevingswet' komt de eindrapportage beschikbaar. In onze optiek zijn voor de dienstverlening twee zaken van wezenlijk belang. Ten eerste moet een initiatiefnemer een goede start kunnen maken met een overzichtelijk en toegankelijk pakket aan informatie over de locatie: welke kansen, mogelijkheden en beperkingen gelden op de ontwikkellocatie? En ten tweede moet er een heldere en korte procedure zijn tussen aanvraag en realisering, waarin de kwaliteit gegarandeerd is. We willen graag betrokken worden bij de verdere ontwikkeling van het instrumentarium.

Met het oog daarop hebben we het afgelopen jaar het initiatief genomen voor een hackathon op 25 en 26 oktober tijdens de Dutch Design Week in Eindhoven. Tijdens de hackathon bleek het mogelijk te zijn om **alle ruimtelijke informatie toegankelijk** te maken. Maar belangrijker nog: de hackathon versterkte het 'wij-gevoel' en het besef dat we in een tijd van snelle technologische en maatschappelijke ontwikkelingen op een andere manier moeten innoveren en ontwikkelen. Dit besef is ook doorgedrongen tot de

hoofdstroom. Er wordt in het komende jaar gekozen voor een kort-cyclische 'agile' manier van ontwikkelen: daardoor kunnen klantreizen en nieuwe technologie veel beter benut worden.

Er komt meer ruimte voor creativiteit van overheid en markt en voor verwerking van de bevindingen uit de klantreizen in het instrumentarium.

Waakzaamheid is noodzakelijk. De **goede intenties** van alle betrokken dienen vertaald te worden in een werkbaar instrumentarium, dat aansluit bij de leefwereld van de initiatiefnemers, of het nu burgers of bedrijven zijn. We zien onszelf als 'bewakers' van de doelen van de wet. Voorkomen moet worden, dat de wet weer zo ingewikkeld wordt uitgewerkt, dat deze aan de ruimtelijke keukentafel niet meer uit te leggen is. Met het oog daarop komen we met de volgende **aanbevelingen**:

1. Breng in beeld hoe het staat met de huidige dienstverlening.
2. Bewaak de doelstelling van de Omgevingswet.
3. Beoordeel de voorstellen op basis van de overheidsbrede visie op Dienstverlening 2020.
4. Schep ruimte voor innovatie en maatschappelijk initiatief.
5. Neem actief deel aan de discussie.
6. Zorg voor sprankeling: bevorder innovatie.
7. Ga actief aan de slag met 'pilots', proeftuinen, 'living labs' et cetera.
8. Denk na over de opzet van een 'Databank Ruimte'.
9. Verdeel de taken en betrek de leden.

Samen met onze partners zijn we **goed op weg**. Het bestuurlijk draagvlak is breed, net als destijds bij de drie decentralisaties op het sociaal domein. De verwachting is dan ook dat het nieuwe Kabinet deze operatie zal voortzetten en afronden. Er is in de komende jaren nog veel werk te verzetten. Er is **een wereld te winnen** of een wereld te verliezen. Met de nieuwe aanpak van innoveren en ontwikkelen moeten we een versnelling kunnen aanbrengen. Aan ons is gevraagd om in het programma een actieve rol te spelen: enerzijds bij de **vertaling van klantreizen** in een werkbaar instrumentarium en anderzijds bij de uitvoering van **concrete 'pilots'**. Wij denken dat we samen met de ruimtelijke vakspecialisten en de informatiespecialisten een versnelling kunnen aanbrengen, zodat initiatiefnemers goed en snel geholpen worden.

En we denken dat de Omgevingswet een belangrijke **impuls** kan zijn **voor het 'samen organiseren'**, zoals dat op 30 november door de leden van de VNG nog eens benadrukt en onderschreven is.

Ten slotte: de werkgroep heeft met veel plezier gewerkt aan de bouwstenen voor de nieuwe Omgevingswet. Wij stellen het bestuur en de leden voor, om de activiteiten van de werkgroep voort te zetten in de vorm van een **'open ateliers'**. We hebben een stevige kern die onlangs weer is aangevuld. De data worden via de website gecommuniceerd. Collega's die willen meedenken en willen meedoen, kunnen gewoon aanschuiven. We gebruiken in gesprekken met de specialisten het instrumentarium dat in de **werkgroep Serviceformules** is ontwikkeld en werken zo samen aan een goed hanteerbaar totaalpakket. En we willen in principe doorgaan totdat de wet bij gemeenten geïmplementeerd is. Samen met de collega's. Ondersteund door VNG en KING. Ten dienste van burgers en bedrijven. Ten dienste van inwoners en ondernemers.

5.2. Werkgroep Standaardisering.

'Kunnen we de dienstverlening verbeteren door de standaardiseren?' dat is kortweg de vraag waar de werkgroep Standaardisatie zich in het afgelopen jaar over gebogen heeft. In de eindrapportage wordt verslag gedaan van de bevindingen. De vraag is niet nieuw. En daarmee ligt de vraag op tafel, waarom het er nog steeds van gekomen is. Kennelijk ontbreekt het aan een **'sense of urgency'**. De werkgroep heeft daar uitgebreid bij stil gestaan waarbij we tot de volgende gedachtegang zijn gekomen:

'Dat er werk aan de winkel is, lijkt wel duidelijk. 'Overheid faalt; Nederlander ergert zich mateloos aan ambtenarij', 'Ambtenaren niet deskundig genoeg', 'Onvriendelijke behandeling aan loket', 'Eindeloos wachten op antwoord' en 'Onduidelijke informatie'. Natuurlijk, het is de voorpagina van De Telegraaf. En ja, het onderzoekje van de Nationale Ombudsman die hier aan het woord is, was flinterdun. En zeker, het gaat vaak heel goed. Misschien hebben we wel de beste overheid van de wereld Maar we weten allemaal, dat het soms fout gaat. Soms onnodig fout gaat. We weten dat uit onze dagelijkse praktijk. Daarom is het belangrijk om aan de kwaliteit van de dienstverlening te (blijven) werken. Standaardisering kan een middel zijn om de kwaliteit over de gehele linie te verhogen.

Door zo min mogelijk tijd te besteden aan standaardproducten die digitaal geleverd worden, zodat er genoeg tijd over blijft voor de complexe gevallen.’.

We gaan daarbij uit van **twee sporen**. Spoor 1 heeft betrekking op verbetering van het bestaande en werkt van ‘A naar B’. Spoor 2 is een innovatief spoor en dat werkt van ‘B naar A’. We kunnen dit benaderen als twee gescheiden werelden, maar we kunnen ze ook aan elkaar koppelen. Een wenkend toekomstperspectief kan de broodnodige energie geven voor de noeste arbeid die verricht moet worden om het bestaande te verbeteren. Een wenkend toekomstperspectief kan ook richting geven aan de keuzes die gemaakt en de prioriteiten die gesteld worden. Maakt een onderdeel deel uit van het toekomstperspectief, dan investeren we daar tijd, geld en energie in. Zo niet, dan laten we dat na. Zo simpel kan het zijn.

Natuurlijk er wordt op alle fronten gewerkt aan **spoor 1: verbetering van de bestaande digitale infrastructuur**. Op landelijk niveau is de Digicommissaris actief om de generieke digitale infrastructuur te realiseren. Er zijn kansen om aan te sluiten bij tal van digitale voorzieningen die nu reeds een landelijke reikwijdte hebben. Maar er zijn veel spelers op het veld. En er zijn de nodige leeuwen en beren op de weg. ‘Van organisatie naar organiseren’ is het motto van de VDP, maar dat is in overheidsland (en ook daar buiten) lang niet altijd vanzelfsprekend.

Ook op gemeentelijk niveau borrelt en bruist het. Met 390 gemeenten standaardiseren en op één lijn komen: dat is de uitdaging. De bestuurders laten zich wat dat betreft niet kennen: tijdens de ALV van juni 2016 is met een Noord-Koreaanse meerderheid van ruim 98% steun verleend aan een voorstel om te komen tot collectivisering.

In het verlengde daarvan is een voorstel tijdens de BALV van 30 november vrijwel unaniem vastgesteld, om daadwerkelijk stappen te zetten onder het motto ‘Samen organiseren’. Nu rust er een zware verantwoordelijkheid op de ambtenaren om het daadwerkelijk vorm te geven. In eerste aanleg op de gemeentesecretarissen, maar zeker ook op de managers Dienstverlening.

Spoor 2 is het innovatiespoor. Er wordt simpelweg voorgesteld om op basis van drie inspiratiebronnen te komen tot een wenkend toekomstperspectief:

- het boek 'When digital becomes human' van Steven van Belleghem als voorzet voor het functioneren van de overheid als één digitaal ecosysteem;
- model Estland: digitalisering volgens de principes van de 'X-road'
- en het pamflet 'Dienstverlening 2025'.

Verbinden we spoor 1 en 2 met elkaar, dan komen we tot de volgende aanbevelingen:

1. Neem actief deel aan de discussie.
2. Zet inhoud voor structuur: maak een slanke governance.
3. Denk en werk mee aan traject 'Samen organiseren'.
4. Werk actief mee aan 'pilots'.
5. Ga aan de slag met de ontwikkeling van mens en organisatie.
6. Werk intussen aan een visie Dienstverlening 2025.
7. Maak gebruik van 'Estonia-energy'.
8. Denk na over de financiering van het geheel.
9. Denk in standaarden, ...
10. ... maar vergeet de menselijke factor niet.

Tenslotte nemen we **beantwoording van de vragen** over die vorig jaar aan de werkgroep gesteld zijn. De versnelling kunnen we aanbrengen door actief mee te werken aan spoor 1, actief te werken aan verdere concretisering van spoor 2 en beide met elkaar te verbinden. De lokale besturen onderschrijven de lijn van 'samen organiseren' in ruime mate. Nu moeten we er samen voor zorgen dat in het nieuwe regeerakkoord het nut en de noodzaak voor realisering van een robuuste digitale infrastructuur erkend wordt. En hoe kunnen we er voor zorgen dat de standaarden daadwerkelijk worden ingevoerd? Gewoon: aan de slag! Met 'pilots'. Met processen. Met de mensen. Met de organisatie. Met burgers en bedrijven. Met inwoners en ondernemers. Samen.

5.3. Werkgroep Sociaal domein.

Met de drie decentralisaties op het terrein van werk, zorg en jeugd, is de verantwoordelijkheid van de gemeenten op het sociaal domein verder vergroot. Een jaar na invoering kan geconcludeerd worden, dat er geen ongelukken zijn gebeurd, maar dat er zeker verbeteringen mogelijk zijn. De Transitie-commissie Sociaal Domein (TSD) onder voorzitterschap van Han

Noten heeft aangegeven in welke richting verbeteringen mogelijk zijn: de bureaucratie moet worden teruggedrongen en de integraliteit kan beter, met name op het vlak van complexe problematiek en 'life events'; goed voorbeeld is de schuldhulpverlening.

De kunst is om op het sociaal domein oplossingsgericht bezig te zijn, waarbij het onmogelijke, mogelijk wordt gemaakt.

Dat vraagt om organisaties en ambtenaren die **speelruimte** hebben 'van achter naar voren denken': in overleg met de hulpvrager wordt bezien wat hij of zij zelf nog kan, wat de omgeving kan bijdragen en wat uiteindelijk vanuit nog aan ondersteunende maatregelen nodig is. 'Niet de regels, maar de mensen' dat is het idee.

Daarnaast is het belangrijk om de **innovatie** de ruimte te geven, nu we na bijna twee jaar ongeveer weten, welke problematiek her en der speelt. Hoe kunnen via een alternatieve, preventieve aanpak problemen voorkomen worden? En als hulpvragers zich melden, hoe kunnen we ze dan zo goed mogelijk helpen? Onze zusterverenigingen Divosa en het Netwerk Directeuren Sociaal Domein (NDSO) zijn op dit veld actief. En ook de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) heeft veel leden die hiermee bezig zijn. Vraag is: hoe kunnen we elkaar helpen de dienstverlening op het sociaal domein verder te verbeteren?

Vanuit die gedachte is de werkgroep Sociaal Domein op zoek geweest naar een antwoord. Al snel stuitte we daarbij op **fundamentele vragen**. Hoe kunnen we er samen voor zorgen dat de dienstverlening aan de hulpvragers zo snel mogelijk, zo goed mogelijk wordt? En welke bijdrage kunnen we vanuit de **kracht en expertise** van de VDP leveren? In de zoektocht naar het antwoord zijn we tot de volgende mogelijkheden gekomen:

Mede op basis hiervan, kunnen we komen tot een verkenning van de focus en de meerwaarde van Dienstverlening in de organisatie, of het nu een programma is of een aparte afdeling. Waar kunnen wij **als VDP focus aanbrengen en meerwaarde hebben**? Een voorzet:

- * we voelen een brede verantwoordelijkheid voor de dienstverlening van de gemeente in algemene zin en ontwikkelen daarop een visie onder het motto 'dienstverlening is van ons allemaal';

- * we kunnen de aanjager zijn van de 'integrale dienstverlening als organiserend principe', waarbij de organisatiestructuur en cultuur daarop worden ingericht; uitwerking kan uiteraard per gemeente verschillen;
- * we zijn voor veel burgers en bedrijven via allerlei kanalen het eerste aanspreekpunt en zijn samen met onze collega's verantwoordelijk voor een goede en snelle afhandeling;
- * we kunnen (liefst gestandaardiseerd) in beeld brengen hoe de klanttevredenheid is en hoe de klant het ervaart.
- * we kunnen een belangrijke bijdrage leveren in vergroting van de digitale vaardigheid van kwetsbare groepen;
- * we kunnen de aansluiting regelen van het sociaal domein met de overige beleidsvelden (inclusief eventuele invoering van model Estland, eenduidigheid van dienstverlening, huisstijl et cetera).
- * we kunnen met VIAG en IMG zorg dragen voor een goede, werkbare digitale infrastructuur, voor het totaal en dus ook voor het sociaal domein; daarbij valt te denken aan het runnen van een zaakstelsel en beheer van post en archief;
- * we kunnen adviseren over soepel lopende werkprocessen en korte(re) ketens;
- * en we kunnen een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van mens en organisatie: het gaat daarbij om de aanpak van de veranderopgave in de slag in de richting van 'niet de regels, maar de mensen'.

We willen graag in **gesprek met Divosa en NDS** om het beeld scherp te krijgen en het werk op elkaar af te stemmen. Ook willen we in 2017 actief aan de slag met concrete klantreizen op het sociaal domein. En ten slotte willen we van daaruit werken aan een aantal structurele verbeteringen die het ons beter mogelijk maken, om te doen wat moet gebeuren. Samen. In goed overleg.

We zullen elkaar hard nodig hebben om de **uitdagingen van de toekomst** het hoofd te bieden: de gevolgen van de digitalisering, de discussie over het basisinkomen, het voorkomen van de tweedeling en het goed bedienen van kwetsbare groepen: het zijn grote uitdagingen, waar we, waar de netwerken van onze verenigingen samen aan moeten werken. Krachtig. Eensgezind. Dienstverlenend. Toekomstgericht.

5.4. Werkgroep Serviceformules.

Een werkgroep die eigenlijk geen 'werkgroep' mag heten, is in 2017 spontaan ontstaan. Dit naar aanleiding van een presentatie door onze voorzitter Wim Blok in samenwerking met Wouter van de Kastele van de gemeente Eindhoven en Hanneke Kunst van KING.

Aanleiding voor de presentatie was het gevoel, dat Dienstverlening niet breed genoeg gedefinieerd was. In Leiden is sprake van een brede afdeling Publieke Dienstverlening, waarin niet alleen het Klant Contact Centrum (KCC) en de balies zijn opgenomen, maar bijvoorbeeld ok vergunningverlening, toezicht en handhaving. De rollen die de overheid heeft in de richting van de burger zijn heel verschillend. Dat vraagt om een andere werkwijze en aanpak, en ook om andere vaardigheden van de medewerkers.

In de presentatie is de vraag gesteld, of gemeenten een serviceformule zouden kunnen ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld ook Jumbo (de zeven beloften), de Hema, Albert Heijn en de Rabobank dat doen. Deze bedrijven zijn in al hun verschijningsvormen heel herkenbaar. De formule die op topniveau bedacht is, loopt als een rode draad door het bedrijf tot op de werkvloer. Ook de vakkenvullers in de winkels kennen de formule en weten, hoe te handelen. Zij hebben binnen de formule ook de mogelijkheid en het mandaat om te handelen.

'Zou zo'n formule ook voor gemeenten gemaakt kunnen worden?' was de vraag die in de presentatie voor het VNG-KING-congres van januari 2016 centraal stond. Die vraag lijkt inmiddels bevestigend te zijn beantwoord. De gemeente Hengelo heeft de verschillende serviceformules verder uitgewerkt en gepresenteerd tijdens de kwartaalbijeenkomst in Almere.

En de ontwikkeling gaat door. De serviceformules sluiten goed aan bij de klantreizen, zoals deze zijn ontwikkeld in het kader van de nieuwe Omgevingswet. We willen dit verder oppakken en uitwerken en denken dat serviceformules een belangrijke bouwsteen kunnen zijn voor verbetering van de dienstverlening. Enerzijds doordat het denken vanuit de klant de integraliteit bevordert en anderzijds omdat het een belangrijke bouwsteen is voor de omslag die op een breed front gemaakt wordt: 'van buiten naar binnen denken' is een belangrijke beweging waar de overheid middenin zit. Burgers en bedrijven nemen op een breed terrein het heft in eigen handen en de overheid moet daarin mee. Van uitvoerend naar faciliterend. Van bepalend naar meewerkend.

5.5. Wat gaan we doen in 2017?

- We gaan door met de **werkgroep Omgevingswet**: er is nog veel werk te doen in de ontwikkeling van instrumenten, het draaien van ‘pilots’ en verdere implementatie van de wet; we hebben de toezegging dat de VDP nauw betrokken wordt bij het programma ‘Aan de slag met de Omgevingswet’;
- We gaan door met de **werkgroep Standaardisering** en misschien moeten we die wel anders noemen. ‘Samen organiseren’ en uitwerking van ‘model Estland’ zijn topprioriteiten.
- We willen een **werkgroep Serviceformules**, omdat we denken dat dit een belangrijk instrument is om Dienstverlening bespreekbaar te maken in de organisatie: we zullen medewerking verlenen aan een publicatie over Serviceformules en aan een themabijeenkomst over Serviceformules en aan een workshop tijdens het VNG-KING-congres op 5 april 2017. Daarnaast willen we in samenwerking met KING een gereedschapskist en een opleidingstraject vormgeven om zo het werken met serviceformules breed te laten landen.
- Met de **werkgroep Sociaal domein** willen we graag bespreken of we doorgaan. Te overwegen valt om de ontwikkeling van klantreizen Sociaal domein bij de werkgroep Serviceformules neer te leggen; we willen zeker nog één bijeenkomst plannen waarin we de reactie van Divosa en de NDSD bespreken en dan kunnen we tegelijkertijd bepalen, hoe we verder omgaan met het actiepunt ‘Klantreizen sociaal domein’.
- Ten slotte overwegen we om **twee nieuwe werkgroepen** op te richten: **Economie** om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. Binnen de VNG is dit onderdeel niet echt ondergebracht. In het komende jaar wordt ‘Mijn overheid voor ondernemers’ ontwikkeld en dat vraagt eigenlijk ook om een goed klankbord.
- De tweede nieuwe werkgroep is **‘Regie op eigen gegevens’**: het zweeft al jaren boven de markt, iedereen vindt het een goed idee, niemand neemt verantwoordelijkheid, het pamflet ‘Dienstverlening 2025’ benoemt het als speerpunt en gemeenten als Boxtel, Almere en Zaanstad willen het best verkennen. Daarom is er een aanvraag bij KING ingediend om tien klantreizen uit te werken met een persoonlijk digitaal domein. We zoeken in dat geval tien gemeenten die mee willen denken en een klantreis willen adopteren.

Al deze onderwerpen zijn potentiële PIEK-onderwerpen, zoals we die tijdens de heidag aan de orde hebben gehad.

6. Vernieuwing van de vereniging.

De kracht van een vereniging zit voor een belangrijk deel in de **ontmoeting**. In het afgelopen jaar zijn er vele ontmoetingsmomenten geweest:

- Bestuursvergaderingen: 8 x plus twee heidagen;
- Werkgroep Omgevingswet: 7 x;
- Werkgroep Standaardisering: 5 x;
- Werkgroep Sociaal Domein: 3 x;
- Werkgroep Serviceformules 3 x;
- Koepeloverleg: 3 x;
- Kwartaalbijeenkomsten 4 x:
 - 31 maart Heusden;
 - 23 juni Haarlemmermeer: '100 Schiphol';
 - 29 september Almere: 'Dienstverlening in transitie'
 - 14 en 15 december Haarlem: 'Innovatie als basis voor integrale dienstverlening'

Tijdens de kwartaalbijeenkomst in de gemeente Haarlemmermeer is tevens afscheid genomen van directeur Annelice Kluin die de VDP in de afgelopen zeven jaar heeft ondersteund. Na een inwerkperiode van een aantal maanden is Jan Fraanje op 1 juli gestart als directeur van de VDP. In het afgelopen jaar heeft hij 70% van de leden op bezoek geweest; de overige 30% wordt voor 1 maart 2017 bezocht.

De kracht van de vereniging zit niet alleen in de ontmoeting, maar ook in het **netwerk** en de **communicatie**:

- Er zijn tal van clubs in het netwerk die een rol kunnen spelen bij de verbetering van de dienstverlening:
 - de Regieraad Dienstverlening – (Jos Maessen (Amsterdam)).
 - het Gemeentelijk Portfolio-overleg – Wim Blok (Leiden);
 - visitatiecommissie Informatieveiligheid – Wim Blok (Leiden);
 - het consulterend beraad – Jurgen Bomas (Haarlemmermeer);
 - de klankbordgroep e-Overheid bedrijven – Angelique Quentin (Zoetermeer);
 - de klankbordgroep e-Overheid voor burgers – Jan Fraanje;
 - de Topkring Dienstverlening - Joost Groenestein (Westland);

- i-Pact (een overleg van vertegenwoordigers van gegevensknooppunten) – Jan Fraanje.
- het uitvoerdersoverleg Digitale Agenda 2020 – Jorinde ter Mors en Corinne van Veldhuijsen (Utrecht), Mariël Middendorp (Alphen aan den Rijn);
- het Kenniscentrum Dienstverlening – Peter Buschman (werkorganisatie Duivenvoorde) en Joost Groenestein (Westland);
- enzovoort, enzovoort
- ook het interne netwerk is van belang: niet alleen via de kwartaalbijeenkomsten, maar ook via de nieuwsbrief VDP – digitaal (5x) wordt er naar gestreefd om actuele zaken uit te wisselen en leden met elkaar in contact te brengen;

Wat gaan we doen in 2017?

We hebben tijdens onze heidagen ook nagedacht over de wijze waarop de vereniging werkt. Het gaat eigenlijk best goed, maar het kan altijd beter. In 2017 worden de volgende zaken opgepakt:

- We gaan na of we het **profiel van de VDP** moeten aanscherpen: het lijkt er op dat ambities, missie en visie nog actueel zijn, maar deze zullen getoetst worden aan de nieuwe visie op dienstverlening die we het komende jaar ontwikkelen;
- We peilen de behoefte van de leden via een **enquête**: waar hebben ze belangstelling voor en welke zaken moeten door de VDP worden opgepakt? De uitkomsten van de enquête die in januari gehouden wordt, kan leiden tot nadere aanscherping van het jaarprogramma.
- Op zoek naar **nieuwe vormen en methodieken**: in presentaties, in de werkgroepen en in de communicatie:
 - gebruik van minder tekst en meer beeld;
 - werkgroepen kunnen zich ontwikkelen tot open ateliers;
 - het samenspel van media in de communicatie zal worden opgepakt;
 - in februari komt er een serie filmpjes (webinars, MOOC's) over Dienstverlening waarmee je het gesprek met medewerkers kunt aangaan; we werken daartoe samen met het Kenniscentrum Dienstverlening van KING en de VOM;
 - we gaan een strategische samenwerking aan met Initiate, de innovatiemotor van VNG-KING;

- en we nemen bij wijze van proef deel aan platform O, en ontmoetingsplek voor Dienstverlening van alle overheden;

Kortom, we nodigen jullie van harte uit om hierin mee te denken en mee te doen en gaan op zoek naar nieuwe vormen.

- Vernieuwing van de **kwartaalbijeenkomsten** is wat dat betreft een speerpunt: andere vormen zoeken, meer externen betrekken, een platform creëren voor marktpartijen met verfrissende nieuwe ideeën, et cetera: wat dat betreft is Eindhoven op 30 maart de eerste die deze uitdaging aangaat en gaan we met een werkgroep aan de slag om dit verder te begeleiden.
- Voorbereiding van de **studiereis** in het voorjaar van 2018: we denken aan de maand april, maar het kan ook september worden. Wie denkt er mee?
- We denken over instelling van een '**Adviesraad**' met mensen uit het bedrijfsleven en de wetenschap, die ons kan helpen bij de ontwikkeling van de Dienstverlening; ook valt te overwegen om onze klanten daarin mee te laten draaien;
- Verbetering van de **samenwerking met VNG-KING en de koepels**: als we verantwoordelijkheden helder toedelen en we zorgen ervoor dat een goed samenspel ontstaat, kunnen we veel meer bereiken en veel sneller ontwikkelen.
- We overleggen met **IMG** en andere koepels over verdergaande samenwerking: we ondersteunen de organisatie van het koepeloverleg;
- Versterking van het **netwerk**: de contacten met ministeries en sleutelpartijen kunnen beter en daar gaan we in het komende jaar aan werken. We doen dit op basis van een '**stakeholdersanalyse**'. Een nieuwe tekst voor het regeerakkoord: werk samen met BZK, VNG en Digicommissaris. Een tekst voor de nieuwe beleidsprogramma's die vanaf maart 2018 gemaakt worden? Wellicht kunnen we samen met 'onze portefeuillehouders Dienstverlening' een voorzet doen. Alles om de weg te plaveien voor een perfecte dienstverlening in 2020. Digitaal en in het persoonlijk contact.

7. 'Time for a change': in 2017 op weg naar resultaat.

De doelstellingen voor 2017 zijn ambitieus. Samen met andere overheden, moeten we de bakens verzetten. Praktisch, maar ook fundamenteel.

Het programma voor 2017 is ambitieus. We zien het vooral ook als een menukaart met mogelijkheden. Daar waar we kunnen, maken we serieus werk van de kansen die zich aandienen. Daarnaast willen we de leden in de komende maand bevragen via een korte enquête: wat vinden jullie belangrijk en waar zou je graag aan mee willen doen. Op basis daarvan gaan we nadere richting bepalen, keuzes maken en prioriteiten stellen.

Onze vereniging bestaat uit een groot aantal betrokken en energieke leden, dus er is veel mogelijk. En er is nog meer mogelijk als we al die talenten in onze organisaties nog actiever bij ons werk betrekken.

Zo heeft strategisch talent uit Amsterdam en 's-Hertogenbosch een belangrijke bijdrage geleverd aan het pamflet 'Dienstverlening 2025'. Of dat uit Rotterdam aan ons congres in Haarlem. Daar zit nog veel meer vermogen om zaken tot stand te brengen. Het komt er op aan om die energie vrij te maken en te richten. We moeten onze medewerkers de ruimte geven en voluit steunen in het streven om onze doelen dichterbij te brengen.

Ten slotte nog even groot denken. We hebben het verhaal van Jonas Onland gehoord: transitie en disruptie kunnen gemakkelijk opgevat worden als een bedreiging. Wij zien het meer als een kans. We leven in een tijd met ongekende mogelijkheden. Laten we die benutten. Laten we dat samen doen. Laten we elkaar opzoeken bij de verbetering van het bestaande en zeker ook bij innovatie. Laten we het werk slim verdelen, zodat we allemaal mee kunnen doen.

Met een goede dienstverlening die er voor zorgt, dat iedereen aansluiting houdt, kunnen we veel bijdragen aan de samenhang binnen de maatschappij. Aan het voorkomen van een tweedeling. Zodat we bij inwoners en ondernemers kunnen bouwen aan het vertrouwen in de overheid.

Utrecht 27 januari 2017

Het bestuur van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP),

Wim Blok (Leiden), voorzitter,

Monique Rijnen (Amersfoort), secretaris,

Elo de Mul (Dordrecht), penningmeester,

Jurgen Bomas (Haarlemmermeer), bestuurslid,

Jos Maessen (Amsterdam), bestuurslid,

Jan Fraanje (directeur).