

**PRINSJESDAGBESCHOUWING  
DIENSTVERLENING**

**DIENSTVERLENING  
VOLGENS DE  
MENSELIJKE MAAT**

---

**MANAGEMENT SUMMARY**

# DIENSTVERLENING VOLGENS DE MENSELIJKE MAAT

**Digitaal en persoonlijk: zo zou de overheidsdienstverlening eruit moeten zien. Dat is een conclusie van de Prinsjesdagbespreking dienstverlening, op 17 september 2019 in hotel New York in Rotterdam. Directeuren dienstverlening van diverse gemeenten en andere betrokkenen vanuit de overheid kwamen bijeen om te praten over de vele aspecten van overheidsdienstverlening: van apps en algoritmes tot de vraag achter de vraag van de burger.**

De Prinsjesdagbespreking is onderdeel van de Actualiteitsdiners 2019 over het DNA van de toekomstbestendige Overheid.

Ze worden georganiseerd door de Blommestein Groep in samenwerking met Centric.

## VERTROUWEN EN DIENSTVERLENING

"In de Troonrede is dienstverlening besproken vanuit de invalshoek van integrale dienstverlening. Dat iedereen goed geholpen moet worden aan het overheidsloket en dat de menselijke maat terug moet. Ik interpreteer dit als ruimte voor vernieuwing van de overheidsdienstverlening," zegt Henri Rauch, teamleider Digitale Overheid bij de VNG, tijdens de Prinsjesdagbespreking over dienstverlening. Overheidsdienstverlening is meer dan het verstrekken van een paspoort of rijbewijs: het gaat om alle interactie met burgers over de producten en diensten van de

overheid. In die zin is dienstverlening het gezicht van de overheid. "In de Troonrede is ook gezegd dat het vertrouwen van burgers in de overheid te maken heeft met de kwaliteit van publieke dienstverlening." Binnen de overheid wordt dit breed erkend en er wordt dan ook gewerkt aan het verbeteren van de dienstverlening. Onder meer door de VNG en het ministerie van Binnenlandse Zaken, die samen een visie op inclusieve dienstverlening ontwikkelen, vertelt Henri Rauch.

## GEZICHTSHERKENNING

In de discussie over het vernieuwen van dienstverlening gaat het vaak over digitalisering. Nieuwe technologische mogelijkheden zorgen ervoor dat dienstverlening sneller, gebruiksvriendelijker en efficiënter kan worden. Maar niet alles wat technisch mogelijk is moet je willen gebruiken, stelt Henri Rauch. Als voorbeeld wordt gezichtsherkenning genoemd. Dat kan worden gebruikt als digitale identificatie en daarmee dienstverlening sneller en veiliger maken, maar het kan ook tegen burgers worden gebruikt, zoals voorbeelden in China laten zien. Volgens Jan Fraanje, directeur van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten, moeten we echter niet naïef zijn over het gebruik van nieuwe technologie: "Alles wat kan, zal gebeuren. Je kunt het niet tegenhouden, maar je kunt

er wel verstandig mee omgaan. Als overheid kunnen wij bepalen wat we waarvoor willen inzetten en daarin duidelijke keuzes maken."

"Alles wat kan, zal gebeuren. Je kunt het niet tegenhouden, maar je kunt er wel verstandig mee omgaan."



**JAN FRAANJE**

directeur van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten

## KADERS STELLEN

De overheid heeft naast een rol als gebruiker van digitale technologie ook een kaderstellende rol, zo wordt gesteld. Henri Rauch vertelt over de gemeenten Amsterdam en Eindhoven, die ter bescherming van de burger afspraken hebben gemaakt met bedrijven die data in de publieke ruimte verzamelen. De VNG vertaalt deze afspraken momenteel samen met het ministerie van Binnenlandse Zaken in landelijke spelregels. "Bedrijven blijken best bereid zich aan dit soort spelregels te houden," zegt Henri Rauch.

Enkele aanwezigen noemen het frappant dat burgers graag nieuwe technologische toepassingen gebruiken als bedrijven die aanbieden, maar niet als de overheid dat doet. Zoals de gezichtsherkenning die Schiphol wil inzetten om het inchecken te versnellen. "Ik denk dat iedereen die snel wil reizen dit zal willen gebruiken. Maar als de overheid foto's op paspoorten gaat opslaan, dan komt daar veel kritiek op," zegt Ab van Ravestein, algemeen directeur RDW.

## ONNAVOLGBARE ALGORITMES

Moet de overheid nieuwe technologie omarmen en er volop mee experimenteren om haar dienstverlening te verbeteren? Of moet de overheid terughoudend zijn? Die vraag houdt menigeen bezig. "Ik wil algoritmes die we zelf niet kunnen begrijpen niet inzetten voor beslissingen die gevolgen hebben voor burgers," zegt Marcel Thaens, CIO van de provincie Noord-Brabant. Maar hij vraagt zich tegelijkertijd af of dit een houdbaar standpunt is: "Het gebruik van algoritmes neemt toe en het ene algoritme stuurt het andere aan."

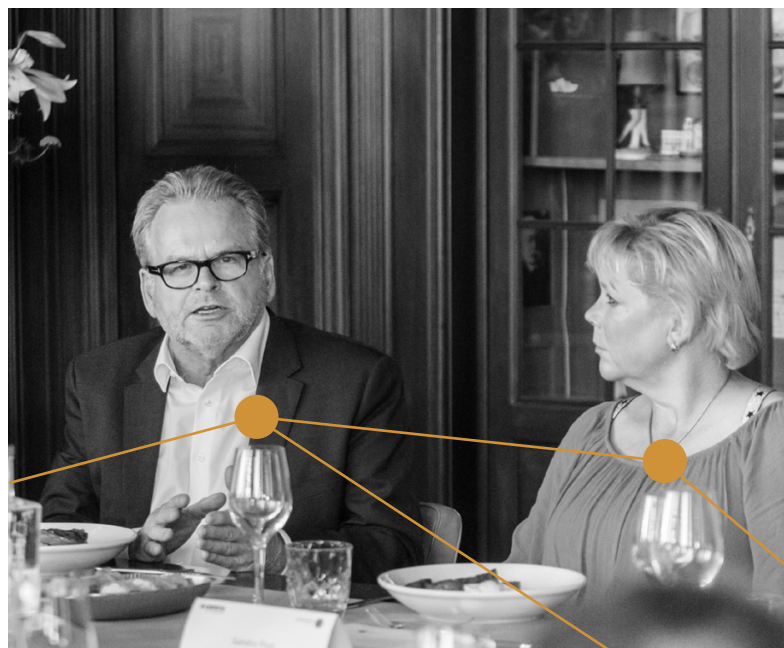
Ab van Ravestein reageert: "Dit is een lastig dilemma. Als we de toepassing van technologie sterk inkaderen, dan ontzeggen we onszelf ook de betere dienstverlening van de toekomst." Mohamed el Achkar, directeur Dienst Publiekszaken van de gemeente Den Haag, brengt nog een ander perspectief in: "Kaderstelling is cruciaal, maar we kunnen als overheid pas de juiste kaders stellen als we zelf weten wat mogelijk is. Dat is nu niet zo, we lopen achter op ontwikkelingen in de maatschappij."

"We kunnen als overheid pas de juiste kaders aan technologie stellen als we zelf weten wat mogelijk is."



**MOHAMED EL ACHKAR**

directeur Dienst Publiekszaken Den Haag



"Als we de toepassing van technologie sterk inkaderen, dan ontzeggen we onszelf ook de betere dienstverlening van de toekomst."



**AB VAN RAVESTEIN**

algemeen directeur RDW

## LUIE BURGERS

De meningen over hoe ver de overheid haar dienstverlening moet digitaliseren lopen tijdens het debat uiteen. De één ziet volop mogelijkheden om het makkelijker en beter te maken voor de burger, de ander meent dat burgers naast rechten ook plichten hebben en zich best af en toe mogen inspannen voor de dienstverlening

van de overheid. Marcel Thaens vraagt zich bijvoorbeeld af of we met alle digitalisering, zoals de voorgevulde aangifte, geen "luie burgers" maken.

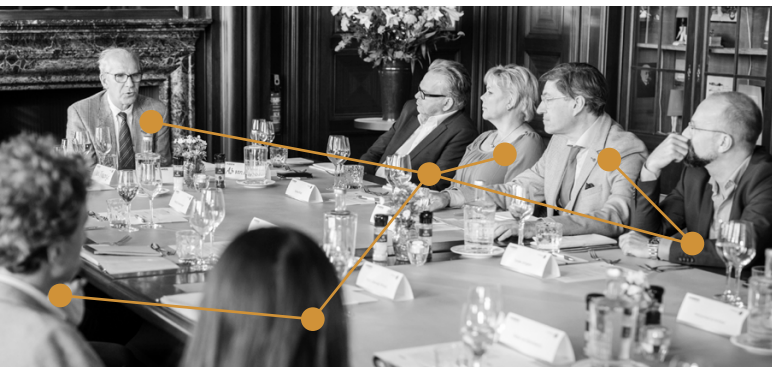
Lejla Selimovic, trainee bij de Ombudsman van de gemeente Den Haag, hoort het met verbazing aan: "Ik leef geloof ik in een andere

wereld, want alles wat digitaal kan, probeer ik digitaal te doen. Dat geldt ook voor mijn vrienden. Ik zit weliswaar in een omgeving met hoogopgeleide jongeren, maar ik denk dat in de toekomst iedereen op school digitale vaardigheden aanleert. Als ik met pensioen ga, dan denk ik dat we alles digitaal doen."

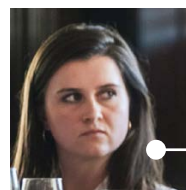
## CHECKPOINTS

Lejla Selimovic zegt zich wel zorgen te maken over de controleerbaarheid van algoritmes, maar denkt positief: "Het moet toch mogelijk zijn om deze te controleren? Dat we checkpoints inbouwen in deep learning, zodat we nog steeds kunnen volgen wat algoritmes doen?" Martijn Groenewegen, hoofd Digitale Strategie, Rotterdam, vult aan: "Ik zou willen dat we al een echte casus uit de praktijk hadden, want nu is het vooral de angst voor het onbekende die de discussie over algoritmes domineert. Ik vind dat we ons moeten

verdiepen in hoe het precies werkt. Samen met leveranciers, want zij hebben veel meer kennis van nieuwe technologie dan de overheid." Als we eenmaal weten hoe het werkt, dan ligt daar ook een kans voor de overheid als het gaat om het stellen van kaders, zegt Steven Luitjens, debatleider, programmamanager en strategisch adviseur I-Interim Rijk: "Als we zaken zoals het gebruik van gezichtsherkenning goed regelen, dan kan dat een internationaal voorbeeld worden."



"Als ik met pensioen ga, dan denk ik dat we alles digitaal doen."



**LEJLA SELIMOVIC**

trainee Ombudsman Den Haag





"Laten we ons samen met leveranciers verdiepen in hoe technologie zoals algoritmes precies werkt. Zij hebben veel meer kennis van nieuwe technologie dan de overheid."



### MARTIJN GROENEWEGEN

hoofd Digitale Strategie, Rotterdam

## DE MENS CENTRAAL

Los van alle mogelijkheden en knelpunten van nieuwe technologie: de overheidsdienstverlening in de praktijk is nog niet wat deze zou moeten zijn, zo werd gesteld in de Troonrede. De mens zou veel meer centraal moeten staan. Mohamed el Achkar is het daarmee eens: "Overheidsdienstverlening is in Nederland best goed, vergeleken met veel andere landen. Maar ik ben er zeker nog niet tevreden over. Burgers zijn echt niet blij dat ze zaken bij zeven verschillende loketten moeten regelen. En dat is alleen nog maar op het niveau van de gemeente."

Daar is zeker nog veel te verbeteren, stelt ook Peter Heskes, Ombudsman bij de gemeente Den Haag: "Als overheid zijn we heel goed in staat om vanuit het systeem iets aan te bieden, het wordt nooit vanuit de burger georganiseerd. En dat betekent vanzelfsprekend dat het niet aansluit op de vraag van de burger." Het wrange is dat de burgers die de meeste ondersteuning van de overheid nodig hebben, het meeste last hebben van deze versnipperde aanpak, zegt Mohamed el Achkar. Niet per se omdat zij digitaal niet vaardig zijn, maar ook omdat de overheid het wel heel ingewikkeld heeft gemaakt. De gemeente Den Haag werkt met een UX-lab genaamd de Stadskamer, waar allerlei toepassingen worden getest op gebruiksvriendelijkheid. "Dat loopt heel goed, allerlei afdelingen testen daar producten en diensten. Het kan dus wel, maar het vraagt een andere aanpak."

## DE VRAAG ACHTER DE VRAAG

Dienstverlening zou veel meer vanuit de leefwereld van de burger aangeboden moeten worden, zo is een conclusie. Dat valt echter niet mee door de versnipperde regelgeving en bijbehorende systemen. Dat laatste lossen gemeenten niet op, maar ze kunnen wel hun dienstverlening zo inrichten dat burgers hier zo min mogelijk last van hebben, zo wordt gesteld. Met slimme digitalisering, maar zeker ook met persoonlijk contact.

Peter van Bennekom, directeur Dienstverlening bij Drechtsteden: "Mensen willen goed geholpen en gehoord worden in hun problemen. Afgelopen zomer werd bij ons het toneelstuk Blij aan de Balie opgevoerd

en daar werd treffend de kern geraakt. Men speelde de aanvraag van een briefadres, waarbij de gemeente volgens een aantal eisen dat adres wel of niet gaf. Maar achter zo'n vraag zitten meestal veel grotere problemen en die hoor je pas als medewerkers doorvragen. Als je de vraag achter de vraag weet, kun je mensen echt verder helpen.

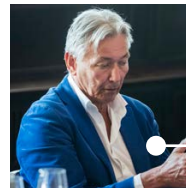
Dat heeft niets te maken met de digitale uitdagingen die we hebben: dit kunnen we morgen al anders gaan doen. Het is een organisatievraagstuk." Peter Heskes is het daarmee eens: "De eenvoudige dienstverlening kun je heel goed digitaliseren. Voor complexe gevallen is persoonlijk contact nodig."

## DE AFTEL APP

Modernisering van de overheidsdienstverlening vraagt uiteraard om digitale toepassingen die de overheid daarbij ondersteunen. In dat kader wordt Common Ground genoemd, een nieuwe informatiekundige visie op een gezamenlijke informatievoorziening voor gemeenten en andere overheden. Het basisidee is dat gegevens gemakkelijker dan nu gebruikt kunnen worden in talloze toepassingen, zodat gemeenten en leveranciers snel kunnen innoveren. Het is een ambitieus plan, waar "zeker nog tien jaar ontwikkelwerk in zit" zegt Martijn Groenewegen. Terwijl aan die principes van de 'bodemplaat' gewerkt wordt, zijn gemeenten en leveranciers volop bezig om kleine concrete toepassingen te ontwikkelen die volgens deze visie werken en de beleving van de dienstverlening verbeteren. Zoals de 010Werk App (ook wel de AftelApp genoemd): "De meeste telefoontjes naar onze

sociale dienst gingen over wanneer de uitkering werd overgemaakt. Daarvoor is er nu deze app, die letterlijk aftelt tot de datum van uitbetaling. Burgers vinden dat fijn en het scheelt ons duizenden telefoontjes. Naar dit soort win-win situaties zijn we op zoek."

"Eenvoudige dienstverlening kun je heel goed digitaliseren. Voor complexe gevallen is persoonlijk contact nodig."



### PETER HESKES

Ombudsman de gemeente Den Haag

## COMMON GROUND

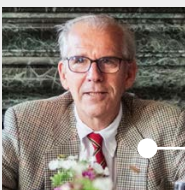
Centric werkt mee aan de ontwikkeling van de Common Ground, zegt Mark Uiterwijk Winkel, business unit manager Public Sector Solutions bij Centric: "Voor ons is het belangrijk dat er een strategisch overleg is waarin duidelijke keuzes worden gemaakt. Dat is een reden waarom we meedoen met het Groeipact van onder meer de VNG. Oplossingen ontwikkelen is niet zozeer een probleem, maar je moet elkaar wel eerst weten te vinden. Dan kunnen we samen heel mooie dingen

doen." Henri Rauch stelt dat de ontwikkeling van voorzieningen uit Common Ground nog in de experimenteerfase verkeert. De organisatorische en financiële contouren worden steeds duidelijker, onder meer met een gezamenlijk gemeentelijk fonds.

"We zijn nu bezig met hoe we de vraagbundeling vanuit gemeenten zodanig kunnen organiseren dat we deze kunnen vertalen naar duidelijke eisen aan voorzieningen. Als dat is afgerond, dan kunnen we de markt zijn werk laten doen."

Vraagbundeling vanuit gemeenten is hard nodig om de gewenste innovatie van dienstverlening van de grond te krijgen, zegt Steven Luitjens: "De gemeentelijke markt is zeer versnipperd en daardoor heel lastig voor leveranciers. Dat is vooral voor de overheid zelf een groot probleem, want het remt innovatie." In dit kader zouden provincies een rol kunnen spelen, vertelt Marcel Thaens. "Wij kunnen dankzij onze schaal innovatie van dienstverlening versnellen. Als provincie zijn wij bezig om te onderzoeken hoe dat kan, bijvoorbeeld door een aantal dataplatform-initiatieven met elkaar te verbinden. En door onze data en kennis open te stellen voor alle kleinere gemeenten in Brabant." Hij omschrijft deze mogelijk nieuwe rol van de provincie in de woorden van Jan van Ginkel met wie hij intensief samenwerkt aan de Interprovinciale Digitale Agenda, als "een platform voor innovatie met een democratische licentie".

"Als we zaken zoals het gebruik van gezichtsherkenning goed regelen, dan kan dat een internationaal voorbeeld worden."



### STEVEN LUITJENS

programmamanager en strategisch adviseur I-Interim Rijk



## TOETSSTEEN VOOR DIENSTVERLENING

Aan het eind van de Prinsjesdagbespreking komt een kernvraag ter tafel: wat is eigenlijk goede dienstverlening? Xander Jongejan, manager Dienstverlening in de gemeente Leeuwarden, stelt dat in de dienstverlening weliswaar veel valt te verbeteren, maar dat we een groot, acuut probleem missen. Daardoor komt dienstverlening ook niet hoog op de politieke agenda. Peter van Bennekom reageert: "We komen niet op de politieke agenda als we netjes paspoorten uitgeven. Het gaat erom dat je waarde toevoegt met je dienstverlening." Peter Heskes vult aan: "Wat ik mis is een toetssteen voor dienstverlening. Waaraan meten wij onze dienstverlening af? Als we zo'n toetssteen hebben, dan biedt dat handvatten om bepaalde dienstverlening te digitaliseren en andere meer op de persoonlijke maat te maken."

"De provincie kan een platform voor innovatie worden, met een democratische licentie."



**MARCEL THAENS**

CIO provincie Noord-Brabant

"Als we elkaar weten te vinden, dan kunnen we samen heel mooie dingen doen."



**MARK UITERWIJK WINKEL**

business unit manager  
Public Sector Solutions bij Centric

Persoonlijk contact is soms ook nodig voor redelijk eenvoudige producten, zegt Sandra Post, strategisch productmanager Burgerzaken bij Centric. Zij vertelt over het proces voor de aanvraag van een huwelijk, dat bij zeven gemeenten is gedigitaliseerd: "Alles digitaal afhandelen bleek heel veel extra telefoontjes en mails op te leveren, want stellen die trouwen willen alles graag zeker weten en dat ook horen van de gemeente. Deze gemeenten hebben nu de voorkant gedigitaliseerd, zoals het maken van een afspraak, maar daarna komt er alsnog een gesprek op het gemeentehuis om alle details af te stemmen."



## PROACTIEVE DIENSTVERLENING

Ab van Ravestein pleit voor een dienstverleningsstrategie van de hele overheid: "Die ontbreekt nu, waardoor elke overheid zelf het wiel uitvindt. Waarom bepalen we niet dat burgers altijd persoonlijk contact kunnen hebben met de overheid bij een loket op het gemeentehuis of in de bibliotheek, voor alle overheidsdiensten? Dan kunnen in het hele land overheidsservicepunten komen. Dankzij digitalisering zijn die dan ook allemaal digitaal bereikbaar. Zo maken we de overheid bereikbaar voor iedereen." Overheidsdienstverlening bestaat uit veel verschillende aspecten en daar mogen best verschillende loketten voor zijn, vinden meerdere aanwezigen. Maar dienstverlening mag wel een stuk toegankelijker en eenvoudiger, zo is een conclusie.

"De gemeente beschikt over heel veel informatie, maar we wachten totdat de burger zelf aanklopt. We kunnen onze dienstverlening een stuk pro-actiever maken," zegt Xander Jongejan. "We kunnen de burger ook meer zelf de regie geven over zijn data en de keuze bij de burger laten of die deze data deelt voor snelle dienstverlening, of niet. Dat soort mogelijkheden zijn nu technisch haalbaar," stelt Marcel Thaens. Peter Heskes sluit af met een andere invalshoek op dienstverlening: "Het is lastig voor een organisatie om structureel aandacht te houden voor het verbeteren van dienstverlening. Terwijl je dienstverlening heel veel zegt over de kwaliteit van je organisatie. Als je wilt blijven groeien als organisatie, dan heb je klantsignalen nodig. En die komen vanuit de dienstverlening."

ORGANISATIE:

BLOMMESTEIN  
GROEP



 **centric**  
connect.engage.succeed.