# Burger Bewust:

## De burger als impuls voor een klantgerichte overheid

Burgerlink
SCHAKEL TUSSEN BURGER EN OVERHEID

Uitgave ter gelegenheid van het gelijknamige
Burgerlink congres op 14 oktober 2010
Matt Poelmans (redactie)

## Colofon

Den Haag, oktober 2010
Dit boek is een uitgave van Burgerlink (ICTU)

**Productie**
Benno Born, Frank Faber,
Mieke van Heesewijk, Marjolein Lokhorst,
Xander van der Linde, Matt Poelmans

**Productiebegeleiding**
Service Center Communicatie (ICTU)

**Vertaling**
Juun Schaars

**Fotografie**
Rene de Gilde (pagina's 5, 132, 133 en 134)

**Grafische vormgeving**
vM-design, Delft

**Drukwerk**
Koninklijke de Swart, Den Haag

**ISBN**
978-90-815202-2-5

Op deze productie is deze
Creative Commons licentie
van toepassing

# Burger Bewust:

# De burger als impuls voor een klantgerichte overheid

Uitgave ter gelegenheid van het gelijknamige Burgerlink congres
op 14 oktober 2010
Matt Poelmans (redactie)

Burgerlink is een initiatief van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Ank Bijleveld-Schouten.

Het driejarige stimuleringsprogramma (2008-2010) is ondergebracht bij ICTU.

# INHOUD


**VOORWOORD** 3

Alex Brenninkmeijer

**INLEIDING**

**Burger Bewust: De burger als impuls voor een klantgerichte overheid** 5

Matt Poelmans

**SERVICEKWALITEIT**

**Kwaliteitshandvesten als normatief kader voor publieke dienstverleners** 9

Hein Albeda, Frank Faber, Jean-Pierre Thomassen

Samenvatting 9

1. Inleiding 9

2. Kwaliteitshandvesten in historisch perspectief 10

3. De huidige situatie, kwaliteitshandvesten 1.0 13

4. Klantgerichtheid helpen bevorderen 24

5 Benchmarken en relevante stuurinformatie: kwaliteitshandvesten 2.0 27

6. Afsluiting 33

Bijlagen

1. Betere dienstverlening met Antwoord© en het Kwaliteitshandvest 34
2. VNG-minimumnormen 35
3. BurgerServiceCode in Teylingen 39
4. Bewijs van Goede Dienst/Normenkader voor bedrijven 42

## KLANTTEVREDENHEID

**Tevredenheidsmeting levensgebeurtenissen: Werk maken van publieke dienstverlening in de keten** 45

Peter Kanne, Xander van der Linde

1. Inleiding 45

2. Overheidsdienstverlening in Nederland 46

3. Het model voor integrale burgertevredenheidsmeting 49

4. Enkele levensgebeurtenissen nader uitgewerkt 66

5. Aanvullende instrumenten 75

6. Conclusies 77

Bijlage Hoe het onderzoek uit te voeren

1. De methode: *selfcompletion* 85
2. Steekproef 87
3. De vragenlijst 89

## BURGERPARTICIPATIE

**Van eParticipatie via transparantie naar co-creatie**

Mieke van Heesewijk, Matt Poelmans, Mijke Slot

1. De overheid en Web 2.0 93

2. Burgerlink en eParticipatie 95

3. eParticipatie Award en eParticipatie Dashboard 99

4. eParticipatie-instrumenten 101

5. Conclusie 112

6. eParticipatie 2010: Van window-dressing tot actieve betrokkenheid 113

## SUMMARY

**Citizens as an impulse for a customer-focussed government** 121

## AUTEURS

124

# VOORWOORD

Burgers zijn in de regel afhankelijk van de specifieke diensten die de overheid levert. Veel overheidsorganisaties doen hun best om dienstbaar te zijn aan die burgers. Maar dat valt bepaald niet mee. Nodig is een open houding en een flexibele organisatie. Hulp van buiten kan daarbij geen kwaad.

Als Nationale ombudsman pleit ik ervoor om de burger niet als klant te benaderen. Een klant kan al shoppend koopjes en aanbiedingen zoeken. Een burger is aangewezen op de specifieke dienstverlening door de overheid. Een paspoort is bijvoorbeeld geen 'product' dat je bij Burgerzaken koopt; het is een essentieel onderdeel van het Nederlanderschap. Klantgericht werken bij de overheid beoogt de dienstverlening optimaal te maken vanuit de blik van de burger en gegeven de taak van de overheid. Voor de overheid geldt immers niet "de klant is koning", maar de burger staat wel centraal.

De afgelopen drie jaar heeft Burgerlink overeenkomstig zijn taakopdracht overheden geholpen hun dienstverlening beter af te stemmen op wat burgers verwachten en redelijkerwijs mogen verwachten. Burgerlink betoont zich daarmee een waardig opvolger van Burger@Overheid. Dat programma fungeerde als luis in de pels en gaf met de BurgerServiceCode vorm aan het burgerperspectief. Met de BurgerServiceCode wordt concreet hoe de burger moet worden behandeld overeenkomstig de behoorlijkheids-normen die de Nationale ombudsman en andere ombudsinstanties in ons land hebben ontwikkeld.

Burgerlink heeft sindsdien het praktisch dienstbaar zijn voor de praktijk vertaald naar servicekwaliteit, klantgerichtheid en burgerbetrokkenheid. Het Burgerbewustzijn heeft daarmee gestalte gekregen in concrete instrumenten. Voor overheidsorganisaties is het op die manier gemakkelijker geworden om klantgericht te zijn.

Het resultaat van het programma Burgerlink is te zien op het Congres Burger Bewust en te lezen in dit boek. Van harte aanbevolen!

Alex Brenninkmeijer,
Nationale ombudsman

*Het verbeteren van de dienstverlening van de overheid en het functioneren van de democratie lukt alleen met inschakeling van burgers*

# BURGER BEWUST: DE BURGER ALS IMPULS VOOR EEN KLANTGERICHTE OVERHEID

## Samenwerking

De Nederlander heeft met veel meer overheden te maken dan hij of zij zich bewust is. Iemand mag dan weinig aan de balie of op de website van zijn gemeente komen, voor wonen, zorg, onderwijs, vervoer, veiligheid, et cetera is men aangewezen op publieke dienstverlening door vele overheden. Hetzelfde geldt voor bedrijven en maatschappelijke instellingen die met de overheid van doen hebben.

Gelukkig zijn al deze overheidsorganisaties enthousiast bezig met het verbeteren van hun dienstverlening. Ze bereiken resultaten, maar een echte doorbraak is nog uitgebleven. Dat komt mede omdat ze dit nog veelal apart doen, vaak vanuit hun eigen aanbod. Bovendien doen ze het nog zelden met structurele inbreng van hun klanten. Om dit te veranderen is gezamenlijke visie en actie van de gehele overheid nodig om te komen tot samenwerking op drie gebieden: kwaliteitsnormen, tevredenheidsmeting en burgerbetrokkenheid. Burgerlink heeft daar haar steentje aan bijgedragen door op elk van deze gebieden standaarden en instrumenten te ontwikkelen.

## Servicekwaliteit

De eerste stap in de samenwerking is het meer toepassen van gemeenschappelijke kwaliteitsnormen. Niet alleen heeft de burger recht op een vergelijkbare kwaliteit bij de hele overheid, om onderlinge afspraken te kunnen maken is een gezamenlijke standaard nodig. Dat geldt zowel voor interoperabiliteit in de back office als voor verwachtingenmanagement in de front office. Daartoe is de BurgerServiceCode gebruikt, die vanuit het burgerperspectief 10 algemene kwaliteitsnormen formuleert. Die gaan over de burger in verschillende rollen en slaan op informatievoorziening, dienstverlening en burgerschap. Overheden kunnen die algemene normen vervolgens per organisatie of dienst concreet maken in een kwaliteitshandvest.

Burgerlink heeft het in 2004 gestarte project Kwaliteitshandvesten voortgezet. Op verschillende manieren zijn overheden gestimuleerd servicenormen in te voeren. Ook een jaarlijkse prijs voor het beste handvest droeg daaraan bij. Het heeft ertoe geleid dat ruim eenderde van de gemeenten, en een groot aantal andere publieke organisaties, op enigerlei wijze werkt met een handvest. De opgedane ervaringen zijn uitgemond in een serie minimum branchenormen voor gemeenten. Daarmee is de basis gelegd voor een modelhandvest dat de VNG verder gaat inrichten.

## Klanttevredenheid

Als er overeenstemming bestaat over de toegepaste normen, is het vervolgens verstandig om te meten of dat ook leidt tot grotere klanttevredenheid. Om vast te stellen wat de burger merkt van alle inspanningen, moet zo'n meting niet beperkt blijven tot tevredenheid over de levering van de eigen producten en diensten. Vandaar dat landelijk onderzoek is gedaan naar het oordeel over de ketensamenwerking bij de afhandeling van levensgebeurtenissen. Dat brede onderzoek wijst uit dat het in veel gevallen schort aan communicatie en coördinatie. Vriendelijke bejegening kan dat niet compenseren. Ketenpartners kunnen de schat aan informatie uit dat jaarlijkse onderzoek over wat en hoe het beter kan gebruiken voor gezamenlijke procesoptimalisatie.

De uitkomsten van het onderzoek naar de 55 geselecteerde levensgebeurtenissen zijn gebruikt om een tiental nader te analyseren op concrete verbetermogelijkheden. Vervolgens is bij een aantal via de methodiek van Customer Journey Mapping (CJM, in het Nederlands vertaald als KEK: Klant Ervaring in Kaart) met alle betrokkenen besproken welke acties zijn te ondernemen. De methodiek is ook geschikt om op lokaal niveau te worden toegepast.

## Burgerbetrokkenheid

Ten slotte lukt verbetering van publieke dienstverlening alleen door het actief betrekken van burgers bij de verbetering van dienstverlening en beleidsontwikkeling en het inbedden daarvan in de bestaande werkwijzen. Voor elke organisatie geldt dat kennis van buiten bruikbaar is. In plaats van burgers op traditionele wijze te betrekken (op initiatief en onder voorwaarden van de overheid toe te laten bij bestaande processen), is het beter platforms in te richten om interactie te stimuleren en te faciliteren, of hierbij aan te sluiten. Web 2.0 (sociale netwerken, open data, co-creatie) maakt nieuwe vormen van (e) participatie mogelijk die bijdragen aan inzicht en proces herontwerp. Om wederzijds lonend te zijn moet dit structureel verankerd worden in de bedrijfsvoering.

Bij de aanvang van Burgerlink in 2008 stond eParticipatie nog in de kinderschoenen. Daarom is allereerst in kaart gebracht wat er aan initiatieven bestond. De uitkomsten zijn ingebracht in de eParticipatiemonitor, die de genomineerden opleverde voor de jaarlijkse eParticipatie Award. Deze database is omgezet in het eParticipatie Dashboard dat alle initiatieven ontsluit. Daarnaast heeft Burgerlink een aantal kansrijke initiatieven doorontwikkeld tot overdraagbare eParticipatiediensten die gebruik maken van sociale media.

## Overheid 2.0

Iedere overheidsorganisatie is verantwoordelijk voor de eigen dienstverlening, maar samen zijn ze dat voor de overheid als geheel. De burger centraal stellen kan geen enkele organisatie alleen. Je op die manier “Burger Bewust” zijn, is een soms ongemakkelijke waarheid die een extra uitdaging oplevert in een samenleving 2.0 waarin burgers participatie vanzelfsprekend vinden en overheden van die inbreng kunnen profiteren als ze er goed op inspelen.

Van 2008 - 2010 heeft Burgerlink overheden geholpen op innovatieve wijze hun aanbod beter af te stemmen op de vraag van burgers. De verbindende schakel daarbij was de BurgerServiceCode, die de verbetering van de overheid vanuit het burgerperspectief verwoordt. Het programma heeft geleid tot enkele standaarden, zoals voorbeeldnormen voor dienstverlening, een methodiek voor tevredenheidsmeting bij levensgebeurtenissen en enkele eParticipatiediensten. Deze uitgave ter gelegenheid van het afsluitende congres Burger Bewust beschrijft de activiteiten en resultaten op deze drie terreinen. Het team van Burgerlink heeft zijn taak volbracht; iedere overheidsorganisatie kan met de resultaten haar voordeel doen om Overheid 2.0 vorm te geven.

Matt Poelmans

Burgerlink

SCHAKEL TUSSEN **BURGER** EN **OVERHEID**

# Altijd Burger Centraal

## De burger centraal in het verkiezingsprogramma voor de komende raadsperiode

**Het ABC van de moderne overheid: Altijd de Burger Centraal.Veel gemeenten zijn erop gericht de burger centraal te stellen. Ze kunnen dus ook van elkaar leren. Enkele tips voor onderwerpen die in het verkiezingsprogramma voor de komende raadsperiode niet mogen ontbreken. Programma-commissies kunnen daarmee hun voordeel doen.**

**A**

### Voer de BurgerServiceCode in

De BurgerServiceCode is 'de tien geboden' voor de moderne (elektronische) overheid vanuit het perspectief van de mondige burger. Ze gaan niet alleen over dienstverlening, maar ook over informatievoorziening en participatie. Als uw gemeenteraad die vaststelt, is er een kader voor beleid en weet de burger wat hij kan verwachten.

**B**

### Zorg dat er Kwaliteitshandvesten tot stand komen

Een Kwaliteitshandvest bevat servicenormen waarmee de gemeente op een transparante manier beloften doet over de kwaliteit van dienstverlening. Die servicenormen worden gecommuniceerd naar burgers (en bedrijven). Doordat die weten waarop ze mogen rekenen, bouwt de gemeente een externe prikkel in tot goed presteren. Het college van B&W is de aangewezen instantie om de invoering stimuleren. Al 130 gemeenten gingen voor.

**C**

### Laat regelmatig Burgertevredenheid meten

Het meten van burgertevredenheid is van belang, niet alleen over de levering van producten en diensten, maar ook over de oplossing van problemen van burgers. Suggesties daarvoor zijn te vinden in Burger-tevredenheidsonderzoeken naar naar levensgebeurtenissen. Vraag de gemeentesecretaris de samenwerking tussen gemeentelijke afdelingen en met andere organisaties te richten op dit perspectief.

**D**

### Stimuleer burgerbetrokkenheid met behulp van eParticipatie instrumenten

In het kader van dualisering heeft de gemeenteraad (griffier) bij eParticipatie zelf het voortouw. Er gebeurt van alles onder de noemer Web 2.0. Initiatieven waarbij jouw gemeente kan aansluiten zijn o.a. Petities.nl waarmee iemand digitaal een petitie kan starten of ondertekenen en WatStemtMijnRaad.nl, dat het stemgedrag van raadsleden inzichtelijk maakt (een soort stemwijzer met terugwerkende kracht).

**E**

### Dring erop aan dat in het Burgerjaarverslag..

..staat wat de gemeente het afgelopen jaar heeft gedaan aan verbetering van dienstverlening en versterking van burgerparticipatie (zie: burgerjaarverslag). Daarmee is de cirkel rond: de gemeenteraad kan elk jaar vaststellen hoe de voortgang is bij acties om de burger centraal te stellen.

### Kortom: een kwaliteitsimpuls publieke dienstverlening

Het zou mooi zijn als jouw gemeente al deze punten oppakt. Dan krijgt de publieke dienstverlening een echte kwaliteitsimpuls. Maar elk afzonderlijk punt is al de moeite waard. Burgerlink is een programma van het ministerie van BZK om overheden te helpen hun presteren te verbeteren met inschakeling van burgers. Raadpleeg voor meer ideeën over moderne overheid het boek Ambtenaar 2.0 (had net zo goed Raadslid 2.0 kunnen heten). Alle burgemeesters hebben onlangs het boek toegestuurd gekregen. Je kunt het zelf downloaden. Wie een echt boek wil hebben, kan het gratis aanvragen via info@burgerlink.nl

*ABC publieke dienstverlening: Oproep van Burgerlink ter gelegenheid van de gemeenteraadsverkiezingen 2010*

*Door het voeren van een kwaliteitshandvest legt een organisatie zichzelf normen op; toekenning van sterren versterkt het normatieve kader voor publieke dienstverleners*

# KWALITEITSHANDVESTEN ALS NORMATIEF KADER VOOR PUBLIEKE DIENSTVERLENERS

***De ontwikkeling naar kwaliteitshandvesten 2.0 via benchmarking***

*Hein Albeda, Frank Faber, Jean-Pierre Thomassen*

## Samenvatting

Na een korte terugblik op de historie van kwaliteitshandvesten sinds 2004 wordt de huidige toepassing in Nederland beschreven. De verspreiding binnen de publieke sector, kenmerken, de invoering en de effecten van het gebruik van handvesten komen aan de orde. Vervolgens wordt de balans opgemaakt van zeven jaar werken met kwaliteitshandvesten: het glas is half vol. Ook wordt voor publieke organisaties het belang toegelicht om klantgerichter te gaan werken. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de stem van de klant zichtbaar gemaakt kan worden via een sterrensysteem. Op basis van sets van klantgerichte servicenormen (voorbeeld- of minimumnormen) die getoetst zijn aan de BurgerServiceCode, wordt benchmarken mogelijk als aanvullend middel om de publieke dienstverlening verder te verbeteren. Op basis van het vergelijken van organisaties op de mate waarin zij bepaalde servicenormen realiseren, worden sterren voor de dienstverlening uitgereikt. De transparantie die hierdoor zal ontstaan, zal de voorlopers belonen (imago), de middenmoters stimuleren (om hogerop te komen) en druk op de achterblijvers genereren. Voor bestuurders (zoals wethouders) is dit nuttige informatie om de eigen organisatie van impulsen te voorzien. Dit is de winst van een meer gestructureerde inzet van *kwaliteitshandvesten 2.0*.

## 1. Inleiding

*Klanten worden kritischer*

Omdat private bedrijven steeds geprikkeld worden om hun service te verbeteren, worden de ervaringen van klanten met deze bedrijven gunstiger waardoor hun verwachtingen stijgen. Dit heeft als effect dat burgers en ondernemers ook steeds meer verwachten van de publieke dienstverleners. De voorspellingen zijn ook dat burgers steeds meer tijdgebrek krijgen. Het aandeel dat zij kwijt zijn aan 'verplichte bezigheden' wordt steeds groter.[1] Ook om die reden worden zij kritischer en stellen zij hun normen hoger. Daar zullen overheidsorganisaties zich op moeten voorbereiden. Blijven de prestaties gelijk maar stijgen de verwachtingen dan zal de klanttevredenheid onherroepelijk dalen.

Overheden hebben het hierbij moeilijker dan bedrijven. Bedrijven kiezen immers bepaalde marktsegmenten. Sommige klanten willen comfort en de hoogste kwaliteit. Andere klanten willen wat inleveren op de kwaliteit omdat het prijskaartje voor hen een veel grotere rol speelt. Een bank kan zeggen dat wie bij hen wil bankieren moet beschikken over een computer. Hebben mensen dat niet, dan moeten ze maar naar een andere bank gaan. De overheid moet echter iedereen bedienen. Een uitsluiting van klanten is bij de overheid niet acceptabel.

In de laatste jaren zijn veel stappen gezet om de publieke dienstverlening een stevigere basis te geven. Antwoord©, basisregistraties, de invoering van het 1400 nummer en het openlijk communiceren van servicenormen zijn hier maar enkele voorbeelden van.

Klantvriendelijker worden en kwalitatief hoogwaardiger dienstverlening bieden, lukt niet altijd. Zoals overal zijn er publieke organisaties die goed presteren en zij die minder goed uit de bus komen. Om de laatste groep te stimuleren, worden tegenwoordig vaker prikkels ingezet. Dat is een soort feedback van klanten die vergelijkbaar is met wat er in de marktsector gebeurt. Die feedback heeft veel gedaanten: van klanttevredenheidsonderzoeken en klantenpanels tot

[1] Bron: SCP 'De veeleisende samenleving', SCP 2004 blz. 21

de Wet Dwangsom en compensatie als reactie op het niet halen van servicenomen. Een heel andere prikkel is het van rechtswege (ofwel het na verloop van de beslistermijn automatisch) verlenen van vergunningen (Lex Silencio Positivo). Deze druk van buiten kan helpen de bestuurlijke en/of managementverantwoordelijkheid handen en voeten te geven.

Een interessante vraag is of feedback van klanten effectiever kan worden georganiseerd voor bestuurders, dan tot nu toe mogelijk is gebleken. In dit hoofdstuk zal worden bezien of door organisaties openlijk gecommuniceerde servicenormen kunnen worden ingezet om er (nog meer) relevante stuurinformatie aan te ontlenen.

Er kan beter gebruik gemaakt worden van:
- het inzetten van het benchmarkinstrument;
- het 'onafhankelijke' oordeel dat klanten geven over de kwaliteit van de dienstverlening. Denk daarbij bijvoorbeeld aan klanttevredenheidsonderzoek, 'www.wijwaarderen.nl', 'verbeterdebuurt.nl' of een prominentere rol voor de Nationale/gemeentelijke ombudsman.

**De Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) zal een modelhandvest opstellen. Dat bevat een aantal servicenormen waarvoor minimumwaarden zijn gespecificeerd op basis van vigerende kwaliteitshandvesten, klachten en de meest frequent afgenomen producten en diensten.**
**De VNG stimuleert gemeenten een kwaliteitshandvest op te stellen waarin deze minimumbranchenormen zijn opgenomen. De bevoegdheid daartoe ligt, net als bij modelverordeningen, bij de gemeenteraad.**

De zaadjes zijn in de afgelopen jaren gezaaid, de eerste stekken komen naar boven. Dit hoofdstuk heeft als doel een bijdrage te leveren aan de discussie over het op orde krijgen van de basisdienstverlening en een verbetering van de ketendienstverlening. De toekomstige inzet/rol van kwaliteitshandvesten kan helpen 'de feedback van buiten' (waaronder klanten) effectiever vorm te geven.

## 2. Kwaliteitshandvesten in historisch perspectief

Ontwikkelingen binnen de overheid stonden in de 70-er jaren in het teken van het versterken van het sturend vermogen van de overheid. In de 80-er jaren gevolgd door een financiële herbezinning met grootscheepse privatiseringen en verzelfstandigingen. In de jaren negentig werd de nadruk gelegd op marktwerking en efficiency: overheidsorganisaties moesten meer als bedrijven worden beschouwd.

In deze periode werden de ontwikkelingen van 'individualisering' en 'transparantie' merkbaar. De politiek merkte dat veel burgers vooral de wens hadden om resultaat te zien en beter bediend te worden. Paul Schnabel van het Sociaal en Cultureel Planbureau gaf in die tijd aan dat er een verandering zichtbaar was van een gerichtheid op gelijkheid, gelijke rechten en het werken zonder aanziens des persoons naar een gerichtheid op individuele vrijheid, persoonlijke kwaliteiten en juist uitgaan van de persoon.[2]

Volgens deze redenering was het vroeger geaccepteerd als een ruime meerderheid van de mensen goed geholpen werd. Was 95 procent van de mensen binnen een kwartier aan het loket aan de beurt, dan was dat een mooi resultaat. Maar dit resultaat sprak mensen steeds minder aan. Als je slecht bediend bent, maakt het niet uit dat 19 anderen wel goed bediend zijn.

Uitgaan van de persoon maakt ook problemen in de keten van dienstverleners zichtbaar. Niet de organisaties, die het misschien stuk voor stuk goed doen, staan centraal, maar de klanten die uit een netwerk van organisaties wijs moeten worden. Een andere ontwikkeling was de toegenomen aandacht voor verantwoording en transparantie. Het vanzelfsprekende vertrouwen in de overheid was in Nederland net als in andere Europese landen gedaald. Om vertrouwen te winnen moesten overheden niet meer alleen zeggen dat ze iets wilden veranderen, maar ook laten zien wat het resultaat was. Wat gaan we doen? Wat mogen burgers dan verwachten?

[2] Bron: P. Schnabel in SCP/CPB "Trends, dilemma's en beleid" Den Haag 2000

Vergelijken van prestaties en leren van goede praktijken was steeds meer een geaccepteerd instrument om te prikkelen tot verbetering.

Na het programma OverheidsLoket 2000 startte in 2003 het programma Andere Overheid. Naar de mening van het kabinet kreeg het maatschappelijk initiatief te weinig ruimte en het vertrouwen in het recht werd ondergraven door steeds nieuwe en gedetailleerdere regels. Een nieuwe koers was nodig. Er waren een moderne visie op de taak en het functioneren van de overheid en een eigentijds concept van burgerschap noodzakelijk. Het kabinet streefde in 2003 naar een overheid die:[3]

- terughoudender is in wat ze regelt;
- een groter beroep doet op maatschappelijke krachten;
- wel voorziet in de borging van publieke belangen en rechtsstatelijke eisen;
- hoogwaardige prestaties levert, daar waar de behartiging van publieke belangen niet bij mensen zelf, de markt of maatschappelijke instellingen kan worden neergelegd.

De in het Verenigd Koninkrijk geïntroduceerde Citizens Charters[4] waren in de jaren negentig in Nederland ter sprake gekomen, maar hadden toen niet veel politieke weerklank gevonden. Anno 2004 pasten ze goed in de doelstellingen van Andere Overheid en boden ze een instrument dat de prikkels voor verbetering zou vergroten. De kwaliteitshandvesten sloten aan op bovenstaand beschreven ontwikkelingen van individuele gerichtheid (waar kan ik nu op rekenen?) en transparantie (als de dienstverlening goed is wil ik dat kunnen toetsen).

In het programma Andere Overheid werd daarom opgenomen:

> *"Het kabinet wil dat alle overheidsorganisaties, die frequent contacten met burgers hebben, aan het eind van de kabinetsperiode (2008) een 'kwaliteitscontract hebben afgesloten met de mensen die haar diensten afnemen. In deze overeenkomst worden normen voor dienstverlening vastgelegd"* [5]

Kwaliteitsverbetering blijkt een zaak van lange adem. In 2008 hebben rijk en VNG afgesproken:

> *"Het kabinet en de VNG streven ernaar dat alle overheidsorganisaties met klantcontacten (burgers en ondernemers) uiterlijk in 2011 gaan werken met een kwaliteitshandvest"* [6]

Kwaliteitshandvesten pasten goed in de ontwikkelingen naar meer transparantie. De inspiratie uit Engeland (Citizens Charter) en het bedrijfsleven dat gebruik maakte van servicegaranties/ Service Level Agreements was een eerste factor. Druk vanuit de politiek en politieke bestuurders was een tweede factor. En om zichzelf scherp te houden voerden overheidsorganisaties een middel in om zich door het publiek te laten prikkelen. De afspraken tussen rijk en gemeenten hebben bijgedragen aan de invoering van kwaliteitshandvesten. De Consumentenbond verleende steun aan deze ontwikkeling. In een samen met de stichting Rekenschap opgestelde reactie gaf ze wel als kritiek op het programma Andere Overheid dat de burger zelf weinig had om op te bouwen. Het maakte de burger niet sterker als overheidsorganisaties zelf bepaalden welke servicenormen zij introduceerden. Titel van de reactie op Andere Overheid was dan ook: 'Geef burgers meer macht'. Inmiddels gaan – onder meer als antwoord op deze kritiek – steeds meer organisaties er toe over klanten naar hun wensen en behoeften te vragen (via klantenpanels of focusgroepen) alvorens servicenormen bekend te maken.

Bij de initiatieven vanuit VNG en het ministerie van BZK in 2004 om kwaliteitshandvesten te introduceren is de afweging geweest om kwaliteitshandvesten te stimuleren of dwingend op te leggen. In dit laatste geval zouden publieke organisaties met klantcontacten een kwaliteitshand-

[3] Bron: P. Schnabel in SCP/CPB "Trends, dilemma's en beleid" Den Haag 2000.
[4] Kwaliteitshandvesten op overheids-, sector- en organisatieniveau.
[5] Bron: Actieprogramma Andere Overheid 2003 pg 11.
[6] Bron: website www.kwaliteitshandvesten.nl, www.burgerlink.nl/kwaliteitshandvesten en Trendnota Arbeidszaken Overheid2008 (doelstelling inclusief onderwijs en zorg).

*Een kwaliteitshandvest is geen doel maar een middel om organisaties klantgerichter en de dienstverlening beter te maken*

vest moeten implementeren voor een bepaalde datum. Een belangrijke overweging dat niet te doen was dat kwaliteitsontwikkeling primair een zaak van de organisatie zelf is. Daar moet het draagvlak ontstaan en moeten medewerkers zich bewust zijn van het belang ervan. Het opleggen van kwaliteitshandvesten zou ook de vraag oproepen hoe deze eruit zouden moeten zien. Alleen maar het hebben van een kwaliteitshandvest zou ertoe kunnen leiden dat 'papieren tijgers' zouden ontstaan, een verplicht document zonder dat de kwalitatieve invulling gestimuleerd wordt.

Er is besloten uit te gaan van de kracht van het eigen initiatief van organisaties. Zowel de doelstelling in het kader van het programma Andere Overheid als de doelstelling uit 2008 hebben het karakter van streefcijfers en zijn niet vertaald in dwingende maatregelen.
Dit heeft veel goede voorbeelden opgeleverd, maar ook achterblijvers die nog geen klantgerichte servicenormen hebben ontwikkeld.

Vanuit Burger@Overheid werd gewerkt om het programma Andere Overheid minder vrijblijvend te maken. Zo werd de BurgerServiceCode[7] door Burger@Overheid ontwikkeld. Deze beschrijft tien normen waaraan digitale contacten moeten voldoen. Elke norm is tweezijdig geformuleerd: als een recht van de burger met een daarbij behorende plicht van de overheid. Deze code werkt vooral vanuit de buitenwereld: de druk op organisaties verhogen om beter te voldoen aan de wensen van klanten.

Op het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties werd in 2004 een team ingesteld om de ontwikkeling van kwaliteitshandvesten in organisaties te bevorderen, en de 10 normen van de BurgerServiceCode om te zetten in specifieke en concrete servicenormen per publieke organisatie. In de loop van de jaren heeft dit team de volgende faciliterende maatregelen genomen:

- Het adviseren van organisaties die een kwaliteitshandvest willen invoeren.
- Het organiseren van thematische sessies voor het delen van Best Practices.
- Het voorzien van geïnteresseerden van relevante informatie met behulp van DVD's, brochures en de website www.kwaliteitshandvesten.nl.[8]
- Het instellen van een jaarlijkse Prijs Beste Kwaliteitshandvest. Die werd vanaf 2008 uitgereikt tijdens goed bezochte conferenties die het kwaliteitshandvest in de bredere context van de publieke dienstverlening plaatsten (inclusief houding en gedrag van de dienstverlener).
- Het subsidiëren van innovatieve invoeringstrajecten en andere relevante ontwikkelingen.

In 2008 gingen het team Kwaliteitshandvesten en het programma Burger@Overheid samen over in de organisatie Burgerlink.

## 3. De huidige situatie, kwaliteitshandvesten 1.0

### 3.1. Definitie van een kwaliteitshandvest

Burgerlink hanteert de volgende definitie van 'kwaliteitshandvest':

Een kwaliteitshandvest is een eenzijdige verklaring van een organisatie waarin deze zich committeert aan een aantal klantgerichte en concrete kwaliteitsnormen voor de eigen dienstverlening.

Bovenstaande definitie geeft kernachtig aan waar het om draait. Het is een eenzijdige expliciete verklaring waarin de organisatie aangeeft wat de

[7] Zie paragraaf 5.1.
[8] Deze is in 2009 overgegaan naar www.Burgerlink.nl
[9] Vaak is er een discussie over het feit dat burgers geen 'klanten' zijn daar ze niet kunnen kiezen met welke overheidsorganisatie ze zaken willen doen. Burgers hebben in hun relatie met de overheid verschillende rollen zoals kiezer, gebruiker van openbare voorzieningen, belastingbetaler en afnemer van diensten. In het kader van deze laatste rol kan de burger als klant of consument van overheidsdiensten gezien worden.
[10] Dit in navolging van de gangbare term 'Public Service Guarantee' in Scandinavische landen en het veelvuldig gebruik van deze term in het bedrijfsleven.
[11] Een aardigheidje of een excuus dat gegeven wordt als een servicenorm niet wordt waargemaakt (zie paragraaf 3.4.).

klant van haar mag verwachten. De klant is in veel gevallen de burger en/of ondernemer als afnemer van diensten maar kan ook een verwijzer (bijvoorbeeld huisarts in relatie tot het ziekenhuis; handvest Erasmus MC) of ketenpartner zijn.

Naast de term 'kwaliteitshandvest' worden termen zoals 'klanthandvest' en 'servicegarantie'[10] voor hetzelfde concept gebruikt. Een andere term die wordt gebruikt is 'servicenormen'. Dit is een te beperkte term die suggereert dat het kwaliteitshandvest uitsluitend uit servicenormen bestaat. Een kwaliteitshandvest bevat immers ook een duidelijke wijze van communiceren van de servicenormen en een compensatie.[11]

### 3.2. Kwaliteitshandvesten, alternatief voor marktwerking

In het bedrijfsleven zijn de wetten van marktwerking eenvoudig. Heeft een concurrent een beter aanbod of zijn klanten ontevreden dan ontstaan er moeilijkheden voor dat bedrijf. Reageert het niet adequaat dan dreigt sanering of zelfs faillissement.

*Neem de tijd dat de prijzen van Albert Heijn onder vuur lagen. Het gaf grote krantenkoppen: "Consument loopt Albert Heijn voorbij". Tien procent van de klanten bleek te kiezen voor een goedkopere supermarkt. Albert Heijn bleek qua marktaandeel gezakt van 24,5 naar 22,1 procent. Elk procentpunt stond voor 250 miljoen euro, de ruim twee procentpunten verlies stonden dus voor een verlies van ruim 500 miljoen euro. Iedereen kan zich voorstellen dat er in de top van Albert Heijn flinke commotie was. Er zullen mensen op aangesproken zijn, mogelijk zijn er koppen gerold. Overduidelijk werd de winkelketen geprikkeld om beter te luisteren naar de klanten. Als een van de reacties probeerde Albert Heijn klanten te winnen met de slogan 'Staat u met drie mensen in de rij? Dan openen wij er een kassa bij!'*
*Deze actie van Albert Heijn had twee doelen. Het eerste was om nadrukkelijk aandacht te geven aan de kwaliteit van de dienstverlening van Albert Heijn. Men wilde dat de klanten weten dat de winkel probeert om de wachttijden (een belangrijke ergernis van supermarktklanten) serieus te verkorten. Tevens introduceerde men een middel om die zorg voor de wachttijden niet alleen bij de manager te leggen: de klanten kunnen zelf het beste zien of er een extra kassa open moet!*

Een dergelijk drukmiddel ontbreekt bij het overgrote deel van de publieke dienstverlening. Klanten kunnen niet kiezen en zijn aangewezen op een monopolist. Klanten kunnen niet wegblijven waardoor er soms minder noodzaak wordt gevoeld om te verbeteren.

De servicenormen uit een kwaliteitshandvest fungeren als alternatief, een soort surrogaat voor marktwerking. Zijn de normen bekend bij burgers en/of ondernemers dan dragen zij bij aan verbetering van de dienstverlening door een overheidsdienst erop aan te spreken als een servicenorm niet is gehaald. Dat is voor de overheidsdienst een signaal om de dienstverlening te verbeteren. Als servicenormen te vaak niet gehaald worden zal de klanttevredenheid dalen.

### 3.3. Kwaliteitshandvesten in Nederland

Op de website www.burgerlink.nl wordt een overzicht gepresenteerd van de in Nederland ingezette kwaliteitshandvesten.[12] Op peildatum 10 juli 2010 waren hierop 211 kwaliteitshandvesten geregistreerd. In onderstaande tabel is de verdeling over de verschillende publieke sectoren weergegeven.

| Sector | Aantal kwaliteits-handvesten | Percentage |
|---|---|---|
| Provincie | 8 | 3,8% |
| Politie | 1 | 0,5% |
| Rijk | 1 | 0,5% |
| Waterschappen | 2 | 1,0% |
| Uitvoerings-organisaties | 6 | 2,8% |
| Onderwijs | 2 | 1,0% |
| Woningcorporaties | 2 | 1,0% |
| Zorg | 4 | 2,0% |
| Archieven & bibliotheken | 17 | 8,1% |
| Gemeenten | 168 | 79,6% |
| | **211** | **100%** |

[12] Onder het kopje 'kwaliteitshandvesten' en vervolgens 'kwaliteitshandvesten in NL'.

Op betreffende peildatum waren er in totaal 211 kwaliteitshandvesten in gebruik. Bijna 80 procent (168) hiervan wordt in gemeenten ingezet. Omdat de gemeenten Rotterdam en Den Haag[13] meerdere kwaliteitshandvesten in gebruik hebben, is het aantal gemeenten dat gebruik maakt van kwaliteitshandvesten lager, namelijk 155. Dit is 36 procent van de 431 gemeenten. Kortom, circa één op de drie gemeenten heeft een kwaliteitshandvest. De sectoren waar verder veelvuldig gebruik wordt gemaakt van kwaliteitshandvesten zijn provincies en archieven. Verder zijn er 8 uitvoeringsorganisaties met een kwaliteitshandvest, enkele voorbeelden hiervan zijn de Immigratie en Naturalisatie Dienst (IND), de Sociale Verzekeringsbank (SVB), Kadaster en de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO).

Alle overige publieke sectoren laten zien dat er voorlopers zijn die gebruikmaken van een kwaliteitshandvest, maar waar de algemene toepassing nog niet van de grond is gekomen. Voorbeelden van deze voorlopers zijn: Politie Rijswijk, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Hoogheemraadschap van Rijnland, Waterschap Zeeuwse Eilanden, Albeda College, ROC Aventus Vakopleiding Horeca, Woningcorporatie Ymere, Woningstichting Ons Doel, GGD Hart voor Brabant, GGD IJssel-Vecht, de Bibliotheek Haarlem en omstreken, Atrium Medisch Centrum Parkstad en het Erasmus Medisch Centrum.

Op de website van Burgerlink kunnen de verschillende kwaliteitshandvesten gedownload

*Overzicht handvesten in Nederland*

13 De gemeente Rotterdam heeft 10 kwaliteitshandvesten opgenomen, de gemeente Den Haag zijn dit er 5.

***Kenmerken van een goed kwaliteitshandvest: Cliëntgerichte servicenormen, Communicatie en Compensatie***

worden. Analyse van de documenten van de betrokken organisaties aangevuld met ervaringen met een groot aantal organisaties geeft het volgende beeld.

Over het algemeen is er sprake van organisatiehandvesten, er is één kwaliteitshandvest voor de dienstverlening van de organisatie gemaakt. Op beperkte schaal worden kwaliteitshandvesten ook voor andere entiteiten ingezet. Deze zijn:

- Onderdelen van de organisatie (Erasmus Medisch Centrum, gemeente Rotterdam, Gemeente Den Haag).
- Specifieke producten/diensten (Atrium Medisch Centrum Parkstad, gemeente Zoetermeer); de zogenaamde producthandvesten.

Kwaliteitshandvesten voor Life Events en ketens van publieke dienstverleners zijn nog niet opgenomen op de site.

Er bestaat een grote mate van verscheidenheid tussen de kwaliteitshandvesten. Binnen één en dezelfde sector kan er sprake zijn van uitgebreide brochures met grote hoeveelheden servicenormen en beknopte kwaliteitshandvesten op één A4. Er zijn handvesten waarbij wel een vorm van compensatie is opgenomen, bij andere weer niet. Bij handvesten hoort te worden aangegeven wat de burger mag verwachten van een organisatie als een belofte niet wordt waar gemaakt. Een aantal organisaties laat hun klanten hierover in het ongewisse. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende benamingen. Verder zijn er organisaties die hun klanten geraadpleegd hebben bij de ontwikkeling van het handvest, duidelijk is dat de klant hierin centraal staat. Bij andere organisaties lijkt het alsof de wet centraal staat en zijn hoofdzakelijk levertijden op basis van wettelijke normen opgenomen. De inhoud van de servicenormen verschilt per organisatie binnen dezelfde sector. Kortom, er is veel diversiteit en de kwaliteit van de kwaliteitshandvesten verschilt sterk.

Verschillen in servicenormen zijn goed te verklaren door het feit dat klanten deels andere verwachtingen hebben bij verschillende overheidsdiensten: het doen van een aangifte bij de politie verschilt wezenlijk van het aanvragen van een omgevingsvergunning. Maar ook binnen overheidssectoren met dezelfde producten en processen zijn er verschillen tussen organisaties. Dit is wellicht te verklaren door de verschillen tussen organisaties (qua grootte), maar ook door een verschil in ambitie om via de servicenormen in een kwaliteitshandvest 'klantgerichtheid' van de organisatie hoog op de managementagenda te zetten.
In een relatief beperkt aantal organisaties is de ontwikkeling en invoering van een kwaliteitshandvest een van de vele actiepunten die in een beperkt aantal weken door een stafmedewerker afgehandeld moet zijn. In deze gevallen is er geen tijd om klanten en grote aantallen medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling. In deze gevallen lijkt het wel alsof het handvest een doel op zich is geworden. Dat is uiteraard niet de bedoeling.
In het merendeel van de organisaties echter wordt het handvest als een middel beschouwd dat helpt de klantgerichtheid structureel te vergroten. Hierbij wordt eerst naar klanten geluisterd alvorens beloften worden gedaan. Zo wordt klantgerichtheid niet alleen met de mond beleden maar ook in daden omgezet. Zij die klanten structureel betrekken bij de ontwikkeling ervaren de inspiratie die van het contact met klanten uit gaat.

### 3.4. Kenmerken van een goed kwaliteitshandvest

Zoals bovenstaand beschreven is, zijn er grote verschillen in de vormgeving en inhoud van kwaliteitshandvesten. Voor de beoordeling van de kwaliteit van een kwaliteitshandvest worden de volgende criteria gebruikt (de drie C's): Cliëntgerichte servicenormen, Communicatie en Compensatie.
Deze worden onderstaand toegelicht.

*Cliëntgerichte servicenormen*
Servicenormen zijn de beloften van de organisatie aan de klant. Vier criteria zijn hierbij relevant. Ten eerste is het van belang dat de servicenormen betrekking hebben op de voor de klant belangrijkste aspecten van de dienstverlening. Ten tweede is het van belang dat de servicenormen een niveau van dienstverlening beloven dat aansluit op de wensen en verwachtingen van klanten. Hierin zijn drie verschillende

niveaus door klanten te onderscheiden: het minimumniveau dat net nog acceptabel is, het verwachte niveau en het gewenste/ideale niveau. Hoe meer de servicenormen aansluiten bij het gewenste/ideale niveau hoe hoger de kwaliteit van het handvest. Om in deze aspecten inzicht te krijgen worden door organisaties vormen van kwalitatief onderzoek onder klanten ingezet, zoals diepte-interviews en focusgroepen. Zo wordt de basis gelegd voor een kwaliteitshandvest dat 'van buiten naar binnen' is gestructureerd.

*In sommige gemeenten werd een e-mail qua behandeltermijn gelijkgesteld aan een brief. Daarvoor is de geldende termijn in veel gemeenten 8 weken. Het zou dus 8 weken kunnen duren voor een e-mailschrijver iets terughoort. Dergelijke normen, zo is de gedachte, horen niet thuis in een kwaliteitshandvest omdat ze op de burgers geen indruk maken of zelfs lachwekkend overkomen. De normen moeten daarom aansluiten bij de wensen en verwachtingen van burgers. In de VNG -minimumbranchenormen is de norm voor een inhoudelijke reactie op een e-mail 5 dagen.*

Een derde criterium heeft betrekking op de concreetheid van servicenormen. De realisatie van servicenormen dient voor de klant toetsbaar te zijn, ze dienen specifiek geformuleerd te zijn. Vage servicenormen waarin termen zoals 'doorgaans', 'veelal', 'over het algemeen', 'in de meeste gevallen', 'gemiddeld' of 'vaak' zijn opgenomen, geven de organisatie ruimte en vrijblijvendheid om niet consequent te zijn in het kwaliteitsniveau. De klant krijgt het signaal dat hij wel eens pech kan hebben. Hetzelfde geldt voor normen waarin percentages worden gebruikt.

*Een voorbeeld is de norm om 90 procent van de brieven binnen de termijn van 4 weken af te handelen. Deze norm sluit ook niet aan bij de wens van klanten, aangezien zij dan altijd onzeker blijven of ze horen tot de 90 procent en niet kunnen constateren of de norm behaald is.*

Niet alleen snelheid is voor klanten een belangrijk aspect van de dienstverlening. Uit onderzoek blijkt dat 'goed geholpen worden', aandacht en bejegening vaak minstens net zo belangrijk zijn. Dit zijn echter aspecten die veel moeilijker concreet te vertalen zijn naar servicenormen. Naast de 'harde servicenormen' over bijvoorbeeld levertijden worden vaak 'zachte servicenormen' over deze aspecten opgenomen.

Het vierde en laatste criterium betreft het ook werkelijk waarmaken van de cliëntgerichte servicenormen. Een kwaliteitshandvest zegt wat je doet, maar dan moet de organisatie ook doen wat ze zegt (belofte maakt schuld). De lat voor de organisatie te hoog leggen leidt tot een averechts effect op de klanttevredenheid, de verwachtingen stijgen door ambitieuze servicenormen. Als deze niet waar worden gemaakt, is er al snel sprake van een ontevreden klant. Kortom, in het kader van de klanttevredenheid is het beter om minder ambitieuze servicenormen te communiceren die consequent worden waargemaakt dan ambitieuze die slechts deels worden waargemaakt.[14] Minder ambitieuze normen kunnen altijd in de loop van een verbeterproces worden aangescherpt.

*Communicatie*

Het betreft de wijze van communicatie over het kwaliteitshandvest en de verantwoording. Uitgangspunt is dat elke klant de inhoud kent. Klanten nemen informatie tot zich en gebruiken deze op het moment dat deze voor hen relevant is. Heeft men een klacht, dan gaat men informatie zoeken, is er een afspraak gemaakt dan wordt een afspraakbevestiging gelezen, staat men aan de balie dan wordt een bordje op de balie gelezen. Wil een organisatie een servicenorm effectief communiceren (zorgen dat klanten de inhoud ook werkelijk kennen) dan volstaat vermelding van het kwaliteitshandvest op de website of in een algemene folder niet. Er zijn organisaties die meerdere pagina's vol met een groot aantal servicenormen naar hun klanten communiceren. De kans dat een klant

[14] Bron: TNS NIPO in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Albeda/van Keulen/Bloemers); De effecten van de introductie van een kwaliteitshandvest; juli 2007; zie www.burgerlink.nl

al deze informatie tot zich neemt is uiterst beperkt. Alleen als de klant de servicenormen kent betreffende de dienst die hij afneemt, kan hij toetsen of de norm wordt waargemaakt.
Een tweede criterium vormt de verantwoording over de mate waarin de organisatie haar beloften waarmaakt. Dit bijvoorbeeld door het opnemen van de resultaten in het burgerjaarverslag en/of plaatsing op de website.

**Cliëntgerichte servicenormen**
- Gericht op belangrijkste aspecten voor de klant.
- Mate van aansluiten bij wensen en verwachtingen.
- Concreetheid van servicenormen.
- Werkelijk waarmaken van servicenormen.

**Communicatie**
- Wijze van communicatie van de servicenormen.
- Verantwoording.

**Compensatie**
- Werkwijze bij niet waarmaken servicenormen.
- Vorm van compensatie.

*Compensatie*
De compensatie is vaak het meest onderschatte en meest bediscussieerde onderdeel bij de invoering van een kwaliteitshandvest. Het eerste criterium betreft het communiceren over de stappen die de klant kan zetten als de servicenormen niet worden waargemaakt. Hoe kan de klant dit melden zodat het probleem opgelost wordt en de organisatie leert van haar fouten? Een goed kwaliteitshandvest beschrijft de werkwijze voor de klant en zorgt voor een voor de klant gemakkelijke en eenvoudige werkwijze. Nog beter zou het echter zijn als niet de klant de afwijking moet signaleren (het 'piepsysteem') maar de organisatie zelf constateert dat de belofte niet waar is gemaakt en de klant hierover informeert.
'Belofte maakt schuld'. Hierbij is het niet zozeer van belang dat de schade voor de klant gecompenseerd wordt maar dat een gebaar wordt gemaakt om zo een excuus te bieden (een aardigheidje). Bij de toepassing van kwaliteitshandvesten in het bedrijfsleven is er vaak sprake van 'geld terug' of 'niet betalen'. Binnen de overheid is dit anders, de klant betaalt vaak niet direct voor de dienst die hij afneemt[15], verder betreft het overheidsmiddelen.
Verschillende onderzoeken tonen aan dat klanten een verdeeld beeld geven voor wat betreft de vorm van compensatie die zij verwachten. Een van deze onderzoeken[16] geeft de volgende resultaten weer:

| Soort compensatie | Percentage deelnemers dat aangeeft als 1e keus |
|---|---|
| Financiële compensatie | 32% |
| Excuses | 28% |
| Persoonlijke uitleg | 17% |
| Toezegging dat interne zaken zullen worden verbeterd | 7% |
| Niet-financiële compensatie | 2% |
| Weet niet | 14% |

In de praktijk blijkt dat de overheidsorganisaties die een vorm van compensatie geven dit doen in de vorm van kleinigheidje zoals een bloemenbon van € 5 of € 10, een toegangskaartje voor het plaatselijke museum of theater of een kopje koffie. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen organisaties die een standaardcompensatie bieden en organisaties die het soort compensatie afhankelijk laten zijn van de situatie. Zo heeft de Sociale Verzekeringsbank een groot aantal verschillende vormen van compensatie; de medewerker beoordeeld per situatie welke vorm voor een bepaalde klant het meest geschikt is.

Naast het externe effect van de compensatie is er een intern effect op de organisatie. Als het niet nakomen van een belofte de consequentie heeft dat de klant compensatie krijgt, dan neemt de vrijblijvendheid van het doen van beloften af.

[15] Daar waar dit wel het geval is (bijvoorbeeld bij leges) zou dit uiteraard wel kunnen.
[16] Bron: Muntinga & Noordhoek; Werken met kwaliteitshandvesten, de kracht van kwetsbaarheid; Kluwer 1997 pp. 39.

In 1995 gaf PTT Telecom de volgende twee beloften aan haar klanten:[17]

- Storingen aan aansluitingen tot en met de wandcontactdoos worden binnen 1,5 werkdag verholpen.
- Een aansluiting wordt binnen maximaal 3 werkdagen na aanvraag geleverd. Op verzoek van de klant kan dit ook later.

Werd een van deze beloften niet waargemaakt dan kreeg de klant abonnementsgeld voor twee maanden teruggestort. Na de noodzakelijke voorbereidingen is op een vastgestelde datum het kwaliteitshandvest ingevoerd. Het effect was dat waar het in de afgelopen jaren vrijwel onmogelijk was gebleken om de prestaties te verbeteren, de realisatie van deze servicenormen voor en na communicatie naar klanten van 40-70 procent naar boven de 90 procent schoot. Er was nu binnen de organisatie een duidelijke incentive om de beloften waar te maken.

Ook voor overheidsorganisaties geldt dat de interne kracht van een kwaliteitshandvest door een vorm van financiële compensatie sterk wordt vergroot. Financiële posten op de begroting krijgen aandacht. Ten tweede kan een deel van het begrote bedrag naar het personeel gaan. Heeft de organisatie goed gepresteerd dan is er weinig compensatie uitgekeerd en kan het overgebleven bedrag besteed worden aan een kleinigheidje voor het personeel. De prikkel werkt dan als een beloning voor goede prestaties.

### 3.5. Ontwikkeling en gebruik van kwaliteitshandvesten

De ontwikkeling en invoering van een goed kwaliteitshandvest vraagt aandacht en tijd. De ervaring leert dat vaak een periode van een half tot een heel jaar nodig is om de stappen 1 tot en met 6 van onderstaand stappenplan te doorlopen. In veel gevallen wordt een projectorganisatie hiervoor opgezet.

De zeven stappen voor de invoering van een kwaliteitshandvest:

1. Zorg voor draagvlak en commitment
   - Betrek buitenstaanders.
   - Bespreek de ambitie.
   - Waak voor abstracte discussies.
2. Stel een concept handvest op
   - Ambities in evenwicht met voorwaarden.
   - Schets de voordelen mens en bedrijf.
   - Raadpleeg klanten.
   - Start op centraal niveau.
   - Debat over compensatie en extra geld.
3. Stel een implementatieplan op
   - Koppel oplossingen aan belemmeringen.
   - Gebruik een mix van interventies.
4. Stel een klantgericht handvest vast
   - Zoek naar interne “beloning”.
   - Communiceer over het handvest.
5. Toets in de praktijk
   - Verwerk feedback.
   - Maak afspraken over de overdracht in de lijn.
   - Realiseer servicenormen.
   - Voer procedures in voor het melden van niet waarmaken van servicenormen en compensatie.
6. Publiceer met stijl
   - Kennen klanten de normen?
   - Kennen medewerkers de normen?
   - Publiciteit bij introductie.
   - Wees alert op decentrale prestaties.
7. Houdt de zaag scherp (de borging)
   - Houd de aandacht vast.
   - Houd de focus gericht op de klanten.
   - Evalueer en stel bij.

Elke organisatie zal haar eigen werkwijze voor de invoering van een kwaliteitshandvest hanteren. Hierbij kan bovenstaand 7-stappenplan een hulpmiddel zijn. De invoering van een kwaliteitshandvest op organisatieniveau zal anders zijn dan die op product-of ketenniveau. Verder zullen er verschillen voor wat betreft het invoeringsproces zijn tussen grote en kleine organisaties. Ter illustratie is het invoeringsproces in 2006-2008 van de voormalige gemeente Sevenum (7500 inwoners, 60 medewerkers) beschreven.[18]

[17] Bron: Thomassen; Buitengewone service- en tevredenheidsgaranties: Kluwer; 1996 pp. 97-100.
[18] Bron: Thomassen; Servicenormen en kwaliteitshandvesten; uitgave maart 2007 uit reeks Kwaliteit in Praktijk; Kluwer; 2007 pp. 27-33.

*De gemeente heeft in haar visie 'Sevenum aan Zee' vastgelegd dat ze inwoners ruimte wil bieden, streeft naar minder regelzucht, meer klantgerichtheid en meer samenwerking met ondernemers en instellingen. Deze visie wordt breed gedragen door zowel de burgemeester, wethouders als door het management. In dit kader is in het voorjaar van 2006 gestart met een ontwikkelproces. Workshops zijn georganiseerd met alle medewerkers van de afdelingen VROM en Burgerzaken, hiermee is de kwaliteit van de dienstverlening en hoe klanten deze beoordelen behandeld. In juni 2006 is gestart met een onderzoek onder burgers en ondernemers om vast te stellen wat de belangrijkste aspecten van de dienstverlening zijn en wat hun concrete wensen en verwachtingen hieromtrent zijn. Vier focusgroepen met in totaal circa 50 burgers en ondernemers zijn georganiseerd waarin elke keer andere diensten van de gemeente centraal stonden. Op basis van de resultaten hiervan is een concept-kwaliteitshandvest ontwikkeld dat in workshops met management, medewerkers van beide afdelingen en overige medewerkers is besproken. Het bleek dat er een grote mate van draagvlak voor het kwaliteitshandvest was. In de vervolgstap zijn werkgroepen bestaande uit medewerkers geformeerd. Per servicenorm was er een werkgroep die als opdracht had om te bepalen welke maatregelen noodzakelijk waren om de inhoud consequent waar te maken. Vervolgens zijn vele maatregelen genomen om de inhoud waar te maken. In 2008 is het kwaliteitshandvest uiteindelijk naar burgers en ondernemers gecommuniceerd. In het zelfde jaar heeft de gemeente de aanmoedigingsprijs ontvangen in het kader van de Prijs Beste Kwaliteitshandvest 2008.*

### 3.6. Effecten van de toepassing

De ontwikkeling en het gebruik van een kwaliteitshandvest is geen doel op zich. Het is een middel om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en de relatie met burgers/ondernemers te verbeteren. De effecten kunnen onderverdeeld worden naar interne effecten (binnen de organisatie) en externe effecten (bij klanten en andere stakeholders).

*Interne effecten*

De ontwikkeling van een kwaliteitshandvest brengt dynamiek in de organisatie en verbetering van de dienstverlening. Dit door het betrekken van burgers die signalen afgeven en medewerkers en management aan het denken zetten. Interne discussies worden heel concreet doordat gewerkt moet gaan worden aan het 100 procent realiseren van de servicenormen en de procedures rondom de compensatie. De kwaliteit van dienstverlening wordt minder vrijblijvend waardoor praktijken die oogluikend werden toegestaan niet meer acceptabel zijn. De invoering leidt tot allerlei verbetermaatregelen.

> *Zo heeft de invoering van het kwaliteitshandvest door de Bibliotheek Haarlem en omstreken tijdens de invoeringsperiode van circa één jaar tot een groot scala aan verbetermaatregelen geleid. Voorbeelden hiervan zijn de herinrichting van ontvangstbalies, de invoering van een sprintservice voor nieuwe en actuele boeken, trainingen klantgerichtheid voor alle medewerkers en managementleden, invoering van buitenbrievenbussen, inrichting van een nieuwe klachtenprocedure en het opnieuw vormgeven van interne bewegwijzering. Zonder de 'druk' en katalysatorwerking van het kwaliteitshandvest waren veel van deze maatregelen niet of moeilijker van de grond gekomen.*[19]

Door het betrekken van medewerkers bij het invoeringsproces stijgt de betrokkenheid bij de organisatie, de motivatie en de medewerkerstevredenheid. Maar ook het continu gebruik van een kwaliteitshandvest leidt in de loop van de tijd tot een continue stroom van verbetersignalen van klanten. Door de servicenormen en de compensatie te vertalen naar interne prestatie-indicatoren ontstaat een dashboard waarop gestuurd kan worden voor het verder verbeteren van de prestaties.

[19] Bron: TNO MCCM (Thomassen); evaluatie van de invoering van het kwaliteitshandvest Stadsbibliotheek Haarlem e.o.; 9 oktober 2009

**Effecten van het gebruik van een kwaliteitshandvest**

*Intern*

- Zet mensen in de organisatie aan tot nadenken over de concretisering van de beleidsterm 'klantgerichtheid'.
- Stimuleert organisaties tot samenwerking en het gebruik van standaarden om gezamenlijk de dienstverlening te verbeteren.
- Positieve effecten op betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van medewerkers.
- Meer verbeterinformatie vanuit klanten.
- Concrete prestatie-indicatoren om op te sturen.

*Extern*

- Structurele verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Positieve bijdrage aan imago.
- Positief effect op klanttevredenheid.

*Externe effecten*

Klanten zijn over het algemeen zeer positief over de inzet van kwaliteitshandvesten, dit wordt door de resultaten van diverse onderzoeken bevestigd. Zo blijkt uit een enquête onder klanten van drie gemeenten dat 87 procent van de deelnemers hier positief tot zeer positief over is. Ook onderzoek onder klanten van de Bibliotheek Haarlem en omstreken geeft een dergelijk beeld:[20]

Uit een beknopt onderzoek[21] onder klanten van de Bibliotheek Haarlem en omstreken bleek dat 75 procent van de deelnemers positief was over het feit dat de organisatie een handvest afgeeft. Enkele citaten in dit kader waren:

- 'Heel goed, je voelt je klant en dat is prettig'.
- 'Is goed, zo is de bieb zich bewust van waar ze voor staat'.
- 'Heel goed, belangrijk is dat als je in de bieb komt dat zaken duidelijk zijn'.
- 'Prima, servicenorm 5 is nieuw voor mij. Had ik nooit gedaan, nu weet ik het'.
- Een deel van de deelnemers had geen mening en een deel gaf aan geen behoefte aan een kwaliteitshandvest te hebben.

Klanten weten door middel van een kwaliteitshandvest welk niveau van de dienstverlening ze mogen verwachten. Voor klachten wordt een referentie aangegeven zodat klanten beter weten wanneer ze terecht klagen. De kwaliteitsstandaard wordt als het ware geobjectiveerd. Klanten voelen zich serieus genomen. Hierdoor heeft de inzet van een goed kwaliteitshandvest een positief effect op het imago van de organisatie en de tevredenheid van klanten.

*In 2007 onderzocht TNS NIPO[22] het effect van de introductie van een kwaliteitshandvest. Uitkomst was dat de introductie van een handvest de klanttevredenheid verhoogt. Alleen al de communicatie van de normen verhoogt de klantentevredenheid. Mensen zijn blij dat ze weten waar ze op mogen rekenen. Deze communicatiecomponent werd gemeten door in drie gemeenten een deel van de bezoekers vooraf een handvest met servicenormen te tonen en een ander deel geen handvest te tonen. De kwaliteit van de dienstverlening was verder gelijk. De klanten die voor hun bezoek een handvest zagen oordeelden gunstiger dan klanten die geen handvest zagen.*

*Dit effect is nog beter zichtbaar als we kijken naar de mensen die zeer gunstig (rapportcijfer 9-10) of zeer ongunstig (5 of lager) scoorden voor de tevredenheid over de dienstverlening. De onderzoekers keken of de verhouding tussen de mensen die uitgesproken gunstig en de mensen die uitgesproken ongunstig scoorden verschilde. Deze promotorscore[23] is 13,1 procent voor mensen die*

[20] Bron: TNS NIPO in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Albeda/van Keulen/Bloemers); De effecten van de introductie van een kwaliteitshandvest; juli 2007; zie www.burgerlink.nl

[21] Bron: TNO MCCM (Thomassen); evaluatie van de invoering van het kwaliteitshandvest Stadsbibliotheek Haarlem e.o.; 9 oktober 2009.

[22] Bron: TNS NIPO in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Albeda/van Keulen/Bloemers); De effecten van de introductie van een kwaliteitshandvest; juli 2007; zie www.burgerlink.nl

[23] Het percentage deelnemers dat een 9 of een 10 geeft minus het percentage dat een 5 of lager geeft.

*een handvest zagen en 7,1 procent voor de mensen die geen handvest zagen.*

Zowel de mate waaraan het kwaliteitshandvest voldoet aan de 3C-criteria (zie paragraaf 3.4.) als de wijze van invoering en gebruik (zie paragraaf 3.5.) zijn bepalend voor de effecten en resultaten. Wordt een handvest bijvoorbeeld te veel top down ingevoerd zonder betrokkenheid van medewerkers dan kan dit een negatief in plaats van een positief effect hebben op hun motivatie. Belooft de organisatie servicenormen die ze niet waar kan maken dan zal de klanttevredenheid niet stijgen maar eerder dalen.

### 3.7. De Prijs Beste Kwaliteitshandvest

In 2008 is door het Team Kwaliteitshandvesten in opdracht van de staatsecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de Prijs voor het Beste Kwaliteitshandvest opgezet. Doelstelling van de prijs is om publieke dienstverleners te stimuleren om consequent met kwaliteitshandvesten aan de slag te gaan en anderen te laten leren van de ervaringen van de winnaars.

Deelnemers vullen een aanvraag in. Hierin worden vragen gesteld over bijvoorbeeld:

- De inhoud van de servicenormen.
- De betrokkenheid van de klant bij de ontwikkeling.
- Communicatie van het kwaliteitshandvest (algemeen en daar waar de dienstverlening plaatsvindt).
- Betrokkenheid van personeel.
- De invulling van de compensatieregeling.
- De mate waarin de servicenormen worden gerealiseerd.
- De relatie met de BurgerServiceCode.

Een onafhankelijke jury[24] beoordeelt vervolgens de inzendingen. Door de jury wordt een winnaar van de Prijs gekozen. Deze zijn in 2008 en 2009 bekendgemaakt tijdens het jaarlijkse congres van Burgerlink. Dat zal in 2010 ook gebeuren. Elke deelnemer ontvangt een individueel juryrapport met de sterke punten en de mogelijke verbeteracties. In 2008 is de prijs door de gemeente De Ronden Venen gewonnen, in 2009 ging de eer naar de gemeente Achtkarspelen. De winnaar van 2010 is de gemeente Eindhoven.

### 3.8. De balans opgemaakt, kwaliteitshandvesten na 7 jaar

Is het glas half vol of half leeg? Als we de balans opmaken anno september 2010, kan geconcludeerd worden dat het half vol is. Veel organisaties maken enthousiast en actief gebruik van kwaliteitshandvesten en plukken hier ook de vruchten van.
Meer dan 200 organisaties hebben een kwaliteitshandvest. Veel organisaties, waaronder met name gemeenten, zijn in 2010 bezig een handvest te ontwikkelen om dat uiterlijk in 2011 in te kunnen voeren. In de loop van de laatste jaren zijn er nieuwe sectoren gestart met kwaliteitshandvesten. Voorbeelden hiervan zijn

| | Winnaar prijs Beste Kwaliteitshandvest | |
|---|---|---|
| **2008** | **Gemeente De Ronde Venen** | **Winnaar aanmoedigingsprijs**<br>Gemeente Sevenum |
| **2009** | **Gemeente Achtkarspelen** | **Winnaars van een Pluim**<br>Gemeente Apeldoorn<br>Hoogheemraadschap van Rijnland<br>IB Groep (DUO)<br>Gemeente De Ronde Venen<br>Atrium Medisch Centrum Parkstad |
| **2010** | **Gemeente Eindhoven** | **Winnaars van een Pluim**<br>Gemeente Groningen<br>Gemeente Hillegom<br>Gemeete Goes |

[24] In 2010 bestaat deze uit Alex Brenninkmijer (de Nationale Ombudsman), Erry Stoové (bestuursvoorzitter SVB), Lilian Schreurs (directeur gemeente de Ronde Venen), Arno Thijssen (directeur Dienstverlening, regeldruk en Informatiebeleid/ministerie van BZK) en Han Polman (burgemeester van Bergen Op Zoom en voorzitter van de Subcommissie Gemeentelijke Dienstverlening en Informatiebeleid van de VNG).

waterschappen, onderwijs, bibliotheken en ziekenhuizen die weliswaar voorzichtig aan de slag gaan met kwaliteitshandvesten, maar toch stappen maken. In 2008, 2009 en 2010 heeft een groot aantal organisaties zich aangemeld voor de Prijs Beste Kwaliteitshandvest. Kortom, bij een groep voorlopers is er een grote mate van enthousiasme voor kwaliteitshandvesten.

Het streven van het kabinet dat elke overheidsorganisatie met klantcontacten in 2011 gebruik maakt van een kwaliteitshandvest wordt gedeeltelijk gerealiseerd. De sector gemeenten is een voorloper. In een aantal andere sectoren verloopt het invoeringsproces traag.
Een andere constatering betreft de kwaliteit van kwaliteitshandvesten en de impact op de klantgerichtheid. Indien servicenormen weinig concreet worden geformuleerd of te weinig ambitieus, dan is de impact op de klantgerichtheid beperkt. Deze organisaties zouden gebaat zijn bij servicenormen die beter aansluiten bij de wensen van hun klanten en bij een compensatieregeling.

Kortom, het beeld is divers: veel goed presterende organisaties met prima handvesten, organisaties met handvesten met weinig ambitieuze servicenormen die overigens vaak in ontwikkeling zijn (via een stapsgewijze benadering vooruitgang boeken), en relatief veel organisaties in de publieke sector die de stap naar een handvest met klantgerichte servicenormen (nog) niet hebben gemaakt.

Uit de evaluaties van de inzendingen van de Prijs Beste Kwaliteitshandvest en uit onderzoek blijkt dat servicenormen een goed instrument zijn om de kwaliteit van de dienstverlening te bevorderen. Toch hebben veel organisaties moeite de stap te zetten. Dat biedt ruimte voor een nieuwe impuls. De eerste 7 jaren stonden in het teken van de doorontwikkeling van het concept kwaliteitshandvesten, van experimenteren en de ontdekking van het belang om klanten daadwerkelijk in te schakelen. De volgende 7 jaren lijkt het nuttig dat publieke organisaties de burger/ondernemer centraler stellen en meer doen met de feedback van klanten. Daarnaast kan op een slimme manier worden bezien hoe maatwerk gefaciliteerd kan worden door meer te gaan werken met standaarden en uniformiteit waar dat wenselijk is (klantcontactcentra, 14+ -nummer, eenmalige gegevensuitvraag, het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en e-overheid (NUP), midoffice, minimumnormen per deelsector).

## 4. Klantgerichtheid helpen bevorderen

Al eerder is gesteld dat klanten steeds kritischer worden. Het is goed daar van te voren rekening mee te houden. Dat wordt ook gestimuleerd vanuit verschillende hoeken.

### 4.1. Vijf beloften aan de burger

In 2010 is de campagne '5 beloften aan de burger' gestart. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de VNG hebben daartoe een 'Checklist Dienstverlening' opgesteld. In de campagne worden 41 instrumenten benoemd, die gemeenten stimuleren werk te blijven maken van dienstverlening. De checklist is opgebouwd uit vijf herkenbare doelstellingen ('5 beloften aan de burger'):

1. *Onze dienstverlening is mensgericht.*
2. *Burgers kunnen hun zaken snel en zeker regelen.*
3. *Altijd de juiste deur: optimale ketensamenwerking.*
4. *We vragen gegevens slechts eenmaal op.*
5. *We zijn transparant en aanspreekbaar.*

Elke belofte bestaat uit een aantal instrumenten ter verbetering van de (digitale) dienstverlening. Sommige van die instrumenten zijn wettelijk verplicht; anderen zijn bestuurlijk afgesproken of om een andere reden van belang, om de dienstverlening te verbeteren en tegelijk de kosten niet te laten toenemen. De inzet ervan voorkomt dat elke organisatie zelf het wiel moet uitvinden en draagt zo bij aan efficiencyverbetering.

### 4.2 Roep om minimumnormen / uniformiteit in de dienstverlening

Een vaak gehoorde opinie is dat 'uniformiteit' en 'maatwerk' elkaar uitsluiten. Beide begrippen kunnen elkaar echter goed aanvullen. Bij de uitvoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) bijvoorbeeld zou iedere potentiële klant op zijn rechten gewezen moeten worden, daar waar de praktijk is dat dit niet al-

tijd gebeurt. Het maakt in die visie uit in welke gemeente je woont. Op dit gebied is uniformiteit gewenst, gezien als een basisniveau van de uitvoering van de dienstverlening. In de wijze waarop hieraan uitvoering wordt gegeven, kan (en dat is ook gewenst) rekening gehouden worden met de individuele mogelijkheden en wensen van klanten. Daarop inspelen is een zaak van heel specifiek maatwerk voor individuen.

Vanuit consumentenorganisaties en de Nationale ombudsman is er vaker gevraagd naar meer uniformiteit voor de klant voor wat betreft de kwaliteit van de overheidsdienstverlening.

> *"Hoewel er veel ontwikkelingen plaatsvinden om de dienstverlening van de overheid en de telefonische dienstverlening in het bijzonder te verbeteren, zijn er geen landelijk vastgestelde, uniforme normen waaraan die dienstverlening moet voldoen. De Nationale ombudsman ziet het als zijn taak om in normen voor de telefonische dienstverlening te voorzien vanuit het perspectief van behoorlijkheid".*[25]

De formulering van servicenormen voor een kwaliteitshandvest door het Antwoord© concept (zie bijlage 1) is een reactie op de 'concept servicenormen' die de Nationale ombudsman in genoemd rapport al formuleerde. Deze lijst kan worden opgevat als een voorbeeld van een klantvriendelijke uitwerking van de conceptservicenormen voor de contactkanalen uit het rapport van de Nationale ombudsman. Maar ook vanuit de overheid zelf is er een roep naar meer uniformiteit. Antwoord©, het 1400-nummer, de wet Wolfsen Luchtenveld[26] zijn hier slechts enkele voorbeelden van.

### 4.3. Minimumbranchenormen van de VNG

In het VNG rapport "*Dienstverlening draait om mensen. De basis op orde*" (de follow up van de commissie Jorritsma uit 2005) is het gebruik van minimumnormen en de ontwikkeling van een modelhandvest bepleit. Een modelhandvest is een kwaliteitshandvest met minimumbranchenormen die aangeven welk serviceniveau in de gemeentelijke sector wordt nagestreefd. De VNG heeft in dit kader minimumbranchenormen opgesteld die zullen worden opgenomen in een modelkwaliteitshandvest (zie bijlage 2). De VNG stimuleert dat gemeenten een kwaliteitshandvest opstellen waarin deze minimumnormen zijn opgenomen. Het is aan de gemeenteraad om de minimumbranchenormen uit het modelkwaliteitshandvest vast te stellen (zoals met een modelverordening) en daar naar behoefte normen aan toe te voegen, normen scherper te stellen en/of wel of niet een compensatie af te spreken.

Anno 2010 zien gemeenten bezuinigingen op zich af komen. Dat zal voor andere overheidsorganisaties niet anders zijn. De verwachte bezuinigingen vanuit het rijk kunnen druk zetten op de dienstverlening.
Maar dat betekent niet dat de organisaties zich niet verplicht voelen om de dienstverlening verder te verbeteren. Gemeenten spraken zich daar al over uit. Sterker, zij zeggen:

> *"Juist nu (moeten we) investeren in dienstverlening. (...). Investeren in dienstverlening biedt veel kansen, juist nu, in financieel mindere tijden."*[27]

### 4.4 Nieuwe ontwikkelingen

Steeds meer mogelijkheden worden benut om de stem van de burger sterker door te laten klinken.

De *Nationale ombudsman* richt zich steeds nadrukkelijker op aspecten van de dienstverlening. De telefonische dienstverlening is al onderwerp

[25] Bron: de Nationale Ombudsman, 'Toets een 1 ...Toets een 2 ...Toets een 3 ...Wat kan ik voor u doen?' , Een onderzoek naar telefonische dienstverlening door de overheid, Bureau Nationale ombudsman, januari 2010, pagina 1.

[26] De Wet Wolfsen Luchtenveld heet officieel 'Wet dwangsom bij niet tijdig beslissen'. Hierdoor is het overschrijden van een wettelijke termijn niet meer zonder gevolgen. De getroffen burger hoeft alleen aan te geven dat de organisatie te laat is en dat hij dat niet accepteert. De organisatie heeft dan twee weken de tijd een beslissing te nemen zonder gevolgen. Daarna gaat traagheid geld kosten. De eerste twee weken is de organisatie twintig euro per dag kwijt, tot een maximum van 1260 euro. Daarmee wordt een termijn een meer dwingende termijn.

[27] Bron: Dienstverlening draait om mensen, VNG, maart 2010. Pagina 10.

# *Met sterren van kwaliteitshandvest 1.0 naar kwaliteitshandvest 2.0*

geweest van studie (Toets een 1... Toets een 2... Toets een 3... Wat kan ik voor u doen?). In de tweede helft van 2010 staat een onderzoek naar de e-mailbehandeling van publieke organisaties op de rol. Dit rapport kan ook zoals bij de telefonische dienstverlening het geval was, uitmonden in servicenormen met een algemeen geldend minimumserviceniveau.

Op sites als *Wijwaarderen.nl* kunnen burgers hun mening geven over de kwaliteit van de dienstverlening (zie hoofdstuk 4). Dit is een goed instrument om de stem van klanten door te laten klinken.

Ook vertegenwoordigers van klanten (zoals een cliëntenraad) of een gemeenteraad kunnen de stem van de klant tot uitdrukking brengen. Zij worden hierbij geholpen door lijstjes over het prestatievermogen van ziekenhuizen of scholen die in de pers verschijnen. Op deze lijstjes wordt veel kritiek geleverd vanwege de gebrekkige vergelijkbaarheid. Tegelijkertijd gaat er een grote invloed van uit. Ze beïnvloeden het management om in de organisatie dynamiek tot stand te brengen en stappen te zetten.

Benchmarkresultaten bieden bestuurders stuurinformatie die vaak onvoldoende beschikbaar komt vanuit de organisatie zelf. Adequate benchmarkgegevens kunnen ook worden verkregen op basis van de vergelijking van servicenormen. Een degelijke vergelijking van prestaties vereist een gemeenschappelijk kader. Dit kader kan een set minimumnormen per subsector zijn. Ook een set voorbeeldnormen - die gestoeld zijn op de wensen van klanten - kan deze functie vervullen. In de volgende paragraaf zal dit benchmarkkader worden uitgewerkt.

## 5. Benchmarken en relevante stuurinformatie: kwaliteitshandvesten 2.0

Een set minimumservicenormen kan een goede basis zijn om een vergelijking van publieke organisaties uit eenzelfde branche te kunnen uitvoeren. Eerder is geconstateerd dat de invoering van kwaliteitshandvesten een belangrijke bijdrage kan leveren aan een kwalitatief betere dienstverlening. De eisen die aan een kwaliteitshandvest gesteld worden, gelden ook voor een set minimumservicenomen of voorbeeldnormen[28] per subsector:

- De servicenormen zijn klantgericht (weerspiegelen de wensen van klanten).
- De servicenormen zijn ingebed in de bedrijfsvoering (het gaat niet alleen om de servicenormen maar ook om de realisatie ervan).

In dat geval zou je kunnen spreken van een modelhandvest. Dat is een kwaliteitshandvest met minimumbranchenormen of voorbeeldservicenormen die aangeven welk serviceniveau in een branche, sector of keten wordt nagestreefd.

### 5.1. Klantgericht werken en inbedding in de bedrijfsvoering

Publieke organisaties verdiepen zich op een aantal manieren in de behoeften van hun klanten (klachtenanalyse, focusgroepen et cetera).
Klantgericht werken is niet gemakkelijk. Het verlenen van een bouwvergunning bijvoorbeeld vraagt een gedegen juridische toetsing waar de klant niet altijd prijs op stelt. Er is altijd een afweging tussen de wensen van de klant en de eisen die de samenleving stelt.
Maar de eigenlijke vraag is of de wensen van de klant altijd in beeld zijn. Lang niet alle publieke organisaties doen onderzoek naar behoeften van hun klanten. Er bestaat vaak een zekere huiver om met klanten in contact te treden. Een voorbeeld hiervan was een poging gemeenten ertoe over te halen focusgroepen te (laten) organiseren om van klanten te weten te komen wat er onder hen leeft over de Wmo-dienstverlening. Hoewel dat bijna kosteloos werd aangeboden was de belangstelling gering.
Een reden om het contact met klanten te mijden kan zijn dat wensen worden geuit waar een organisatie niet aan kan voldoen. Bijvoorbeeld door te hoge kosten, doordat te grote organisatorische wijzigingen nodig zijn of omdat er afbreuk wordt gedaan aan de (juridische) degelijkheid die in het openbaar bestuur nodig is. Toch

[28] Voor een beschrijving van voorbeeld-/minimumnormen, zie 5.2.

lijkt angst voor klantcontacten niet nodig omdat redelijke argumenten altijd uit te leggen zijn.
Vaak is het mogelijk om de resultaten van al uitgevoerd klantenonderzoek te gebruiken. Belangenorganisaties van klanten hebben menigmaal onderzoek gedaan en hierover gepubliceerd. Als illustratie hiervan is in bijlage 4 het Normenkader voor Bedrijven op basis van ondernemerswensen opgenomen.

Op een algemeen niveau is bij de totstandkoming van de BurgerServiceCode onderzoek gedaan naar de wensen van Burgers. De BurgerServiceCode beschrijft tien normen waaraan (digitale) contacten met burgers moeten voldoen. Elke norm is tweezijdig geformuleerd: als een recht van de burger met een daarbij behorende plicht van de overheid. Zo weet de klant wat hij van de overheid mag verwachten.

De BurgerServiceCode is een geschikt algemeen uitgangspunt bij het opstellen van minimumservicenormen of voorbeeldnormen voor een branche of sector. De code kan op verschillende manieren worden gehanteerd:

- Het structureel toetsen van sets van minimum of voorbeeldnormen aan de 10 punten van de BurgerServiceCode.
- Het zorgen dat de elementen van de BurgerServiceCode geïntegreerd zijn in de set met servicenormen. Op deze wijze gaat de set minimumnormen fungeren als medium om de burger/ondernemer te wijzen op zijn rechten vanuit de BurgerServiceCode. Dit zou een krachtige combinatie zijn. Enkele voorbeelden van een vertaling van punten van de BurgerServiceCode naar servicenormen zijn:
  - Heeft u een dienst aangevraagd of een procedure gestart dan kunt u 7x24 uur de

*De 10 normen van de BurgerServiceCode*[29]

1. **Keuzevrijheid contactkanaal** - Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier ik met de overheid zaken doe. De overheid zorgt ervoor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn (balie, brief, telefoon, e-mail, internet).
2. **Vindbare overheidsproducten** - Als burger weet ik waar ik terecht kan voor overheidsinformatie en -diensten. De overheid stuurt mij niet van het kastje naar de muur en treedt op als één concern.
3. **Begrijpelijke voorzieningen** - Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik recht heb op welke voorzieningen. De overheid maakt mijn rechten en plichten permanent inzichtelijk.
4. **Persoonlijke informatieservice** - Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie. De overheid levert die actief, op maat en afgestemd op mijn situatie.
5. **Gemakkelijke dienstverlening** - Als burger hoef ik gegevens maar één keer aan te leveren en kan ik gebruik maken van pro-actieve diensten. De overheid maakt inzichtelijk wat zij van mij weet en gebruikt mijn gegevens niet zonder mijn toestemming.
6. **Transparante werkwijzen** - Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt. De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.
7. **Digitale betrouwbaarheid** - Als burger kan ik ervan op aan dat de overheid haar digitale zaken op orde heeft. De overheid garandeert vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige elektronische archivering.
8. **Ontvankelijk bestuur** - Als burger kan ik klachten of meldingen en ideeën voor verbeteringen eenvoudig kwijt. De overheid herstelt fouten, compenseert tekortkomingen en gebruikt klachten om daarvan te leren.
9. **Verantwoordelijk beheer** - Als burger kan ik prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen. De overheid stelt de daarvoor benodigde informatie actief beschikbaar.
10. **Actieve betrokkenheid** - Als burger krijg ik de kans om mee te denken en mijn belangen zelf te behartigen. De overheid bevordert participatie en ondersteunt zelfwerkzaamheid door de benodigde informatie en middelen te bieden.

[29] Bron: www.burgerlink.nl

voortgang van de afhandeling raadplegen. Gebruik hiervoor uw Persoonlijke Internet Pagina (punt 6. Transparantie werkwijzen).
- Heeft u een klacht of suggestie, deze kunt u persoonlijk, telefonisch, schriftelijk of per e-mail melden. Binnen X dagen ontvangt u een ontvangstbevestiging, binnen Y dagen ontvangt u een inhoudelijk antwoord. Hierin geven we ook aan welke maatregelen we nemen om herhaling van een eventuele klacht te voorkomen (punt 8. Ontvankelijk bestuur).

Het gebruik van de BurgerServiceCode is reeds bij veel publieke organisaties gemeengoed. Veel gemeenten hebben de BurgerServiceCode als inspiratiebron gebruikt om in algemene termen te beschrijven wat de burger van de gemeente kan verwachten.
De gemeente Teylingen bijvoorbeeld heeft op haar eigen wijze de BurgerServiceCode als uitgangspunt gekozen om burgers – breder dan alleen via servicenormen – te laten zien waarop ze kunnen rekenen (zie bijlage 3). De gemeente Groningen schrijft in de brochure 'tot uw dienst' (zie onderstaande illustratie):

Als er sets servicenormen per branche worden ontwikkeld dan is het omwille van de acceptatie van de minimum- of servicenormen zaak te toetsen of het perspectief van klanten hierin is verdisconteerd. Omdat hier een algemeen geldende benadering vereist is, is de BurgerServiceCode een goede basis. Daarnaast speelt een rol wat er in de branche in de praktijk gebeurt. Ook van belang kan zijn een zekere mate van common sense, waarbij gewoonten in de particuliere sector een aanvullend referentiepunt kunnen vormen.
Een set minimum- of voorbeeldservicenormen staat niet op zichzelf. Als ze worden ingevoerd, dan zijn ze in beginsel gekoppeld aan de 3C-kwaliteitscriteria (Cliëntgerichte servicenormen, Communicatie, Compensatie) zoals deze in paragraaf 4.3. zijn beschreven.
Het - nog te ontwikkelen - modelhandvest van de VNG zal niet aan het criterium van compensatie voldoen. De VNG ziet compensatie als een optie waarover individuele gemeenteraden een besluit nemen.

### 5.2. Diverse sets van servicenormen

Modelhandvesten bevatten sets van servicenormen. Bij benchmarken kunnen deze sets servicenormen een basis vormen voor de vergelijking tussen organisaties. Drie basisvormen zijn te onderscheiden:

**Drie basisvormen:**

1. voorbeeldnormen (vrijheid om er uit te halen wat een organisatie nuttig acht).
2. minimumnormen (branchegewijs overeengekomen ondergrenzen).
3. standaardnormen (algemeen geldend normatief serviceniveau).

*Vorm 1 Een set voorbeeldnormen*
In dit geval wordt er gebruik gemaakt van een 'cafetariamodel'. Er is een set met servicenormen ontwikkeld voor een sector op basis van praktijkervaringen of focusgroepen. Elke organisatie binnen een sector kan vervolgens bepalen welke normen gebruikt worden en of ze naar boven of naar beneden worden bijgesteld c.q. aangescherpt. Bepaalde servicenormen worden niet overgenomen, andere weer wel.

*Vorm 2 Een set minimumnormen*
Een meer dwingende vorm is een *sectorgewijs* overeengekomen ondergrens (minimumnormen). In principe dienen alle servicenormen uit de set overgenomen te worden. Wel kan een organisatie ervoor kiezen om servicenormen scherper te formuleren (door de lat hoger te leggen). Op deze wijze wordt een basiskwaliteitsniveau in de sector gegarandeerd.

*Vorm 3 Een set standaardnormen*
De derde vorm van een set servicenormen bestaat uit standaardservicenormen. Het betreft een algemeen geldend landelijk niveau. Er is dan voor de individuele organisaties geen keuzevrijheid meer. De servicenormen dienen integraal overgenomen te worden.

Naast normen voor een sector zijn ook normen voor een product of *Life Event* een optie. Servicenormen voor specifieke *Life Events* moeten door alle betrokken ketenpartners gezamenlijk worden overeengekomen en waargemaakt. Aan *Life Events* zoals een bijstandsuitkering aanvragen, verhuizen of bijvoorbeeld emigratie zouden kwaliteitshandvesten gekoppeld kunnen worden.

*In Zuid Limburg wordt momenteel gewerkt aan een gezamenlijk kwaliteitshandvest voor de CVA[30] keten waaraan het Atrium Medisch Centrum Parkstad en organisaties uit de thuiszorg, ouderenzorg en revalidatie deelnemen.*

In onderstaande tabel zijn de voor- en nadelen van de drie vormen beschreven.

| | **Voordelen** | **Nadelen** |
|---|---|---|
| Voorbeeldnormen | • Grote mate van initiatief en lokale invulling waardoor draagvlak binnen de organisatie groot is.<br>• Inhoud kan relatief goed aansluiten op wensen klanten.<br>• Hulpmiddel voor organisaties om invoeringsproces te versnellen. | • Weinig druk om voorspelbare uniforme normen te ontwikkelen.<br>• Kan belemmering voor ketensamenwerking zijn. |
| Minimumnormen | • Duidelijkheid intern/extern van het minimale kwaliteitsniveau.<br>• Achterblijvende organisaties zullen sneller geprikkeld worden om hun dienstverlening te verbeteren.<br>• Een mate van uniformiteit van dienstverlening bij afstemming in het kader van versterking van ketendienstverlening. | • Het minimumniveau kan als de norm gezien worden (stagnatie verbetermaatregelen).<br>• Minder lokaal initiatief waardoor betrokkenheid en eigenaarschap voor handvest van management en medewerkers minder wordt.<br>• Standaardisatie kan leiden tot minder goed aansluiten van normen bij wensen klanten. |
| Standaardnormen | • Zeer grote mate van interne/externe duidelijkheid van serviceniveau, grote mate van eenduidigheid voor de klant.<br>• Grote mate van prikkel voor organisaties voor achterblijvers.<br>• Communicatie over normen is goedkoper.<br>• Een grote mate van uniformiteit van dienstverlening bevorderd ketendienstverlening sterk. | • Minder ambitie voor decentrale invulling en minder betrokkenheid van medewerkers en management bij ontwikkeling handvest (acceptatieprobleem).<br>• Kans dat zwakste schakel/gemiddelde de norm gaat worden, goede dienstverleners moeten terug in hun serviceniveau.<br>• Standaardisatie kan leiden tot minder goed aansluiten van normen bij wensen klanten. |

30 CVA staat voor Cerebro Vasculair Accident. Dit betekent 'ongeluk in de bloedvaten van de hersenen'. Dit kan een hersenbloeding of een herseninfarct zijn.

Vorm 1 komt in de praktijk redelijk veel voor. Naast de voorbeelden van de sector Archieven en de Waterschappen, heeft ook Antwoord© een set servicenormen opgesteld voor de diverse kanalen uit het antwoordconcept (zie bijlage 1). Het is een vrijblijvende set servicenormen ter lering en (nog) zonder status.

*In 2000 is een landelijk kwaliteitshandvest door de overkoepelende instelling voor alle archieven (BRAIN) ontwikkeld. De digitalisering van de archieven heeft in 2010 tot een aangepaste versie geleid. Plaatselijke archieven passen het landelijk handvest aan de eigen omstandigheden aan.*

In 2009 is een set voorbeeldnormen voor waterschappen ontwikkeld. Enkele voorbeelden van ontwikkelde normen zijn onderstaand weergegeven.

*Uitvoering van werken*
*Om u tijdig te informeren over de planning van het groot onderhoud ontvangt u X maanden van tevoren een algemene brief met een telefoonnummer voor nadere informatie;*
*U wordt minimaal 5 werkdagen voor de aanvang van de uitvoering van groot onderhoud per brief geïnformeerd over aard en duur van de werkzaamheden;*
*Wij gaan bij werkzaamheden zorgvuldig met uw eigendommen om, indien er onverhoopt schade wordt aangericht vergoeden wij deze in alle redelijkheid.*

De VNG heeft een set minimumnormen ontwikkeld voor de gehele branche (zie bijlage 2) en wil deze minimumservicenormen verwerken in een modelhandvest dat in 2010/2011 gestalte krijgt. De VNG-benadering houdt in dat het VNG-modelkwaliteitshandvest qua status vergelijkbaar is met een modelverordening: de VNG stimuleert het gebruik ervan maar het is aan de gemeenteraad van een gemeente om daar via een besluit daadwerkelijk invulling aan te geven.

Van gemeenten wordt in de nabije toekomst verwacht dat zij een centrale rol spelen (de poort naar de overheid) in de dienstverlening aan burgers. Dan moet 'de basis op orde zijn'. De VNG heeft in dit kader in 2010 branchenormen (minimumservicenormen) ontwikkeld.[31] Het streven is dat alle gemeenten in 2011 minimaal deze servicenormen in hun kwaliteitshandvest opnemen. Door de toepassing van het modelhandvest wordt een basiskwaliteitsniveau bevorderd. Er zal een jaarlijkse voortgangsrapportage en een tweejaarlijkse herijking van de minimumnormen komen. De normen hebben betrekking op:

- De contactkanalen telefoon, brief, balie, e-mail en website.
- Dienstverlening op maat, privacy, contactpersoon.
- Aanspreekbaarheid in geval van klachten.
- Enkele vaak aangevraagde vergunningen: lichte en reguliere bouwvergunning, drank- en horecavergunning, evenementenvergunning.
- Meldingen.

De sets servicenormen ad 2 en ad 3 worden in de praktijk (nog) niet gebruikt.
Voor benchmarking geldt dat naar de mate een set servicenormen uniformer wordt toegepast, de vergelijking tussen organisaties gemakkelijker wordt. In het cafetariamodel zal dat lastiger zijn. In de beoordeling worden bij een benchmark betrokken:

- De beloofde servicenormen.
- Het niveau ervan (minimum of bovenminimaal).
- De realisatie (aantal keren dat de servicenorm gerealiseerd wordt).

### 5.3. De mogelijkheid van benchmarken en een sterrenmodel.

Elke Franse stad heeft bij de toegangswegen bordjes in het kader van 'Ville Fleurie' staan waaraan de bezoeker ziet hoe goed de bloemenvoorziening in de openbare gebieden geregeld is: dit aan de hand van een sterrensysteem. In feite is dit een keurmerk.
Analoog hieraan zou een keurmerk voor de kwaliteit van de dienstverlening ontwikkeld kunnen worden waarbij volgens servicenormen wordt

31 Bron: www.vng.nl/eCache/DEF/97/528.html

*Kwaliteitshandvesten winnen aan kracht wanneer deze gekoppeld wordt aan een sterrensysteem (benchmarking)*

gewaardeerd. Zo zou bijvoorbeeld het volgende systeem opgezet kunnen worden:

- Er worden vier serviceniveaus gedefinieerd variërend van 1 ster (minimum serviceniveau) tot 4 sterren (zeer hoge mate van serviceniveau).
- Periodiek (bijvoorbeeld jaarlijks) wordt de organisatie getoetst op de realisatie (bijvoorbeeld door een keurmerkverlenende private certificeringsconsultant, die door de organisatie betaald wordt) en kan de organisatie voor het volgende jaar het aantal sterren naar klanten communiceren.

Een dergelijk sterrensysteem beloont de voorlopers (die met hun sterren kunnen pronken) en motiveert de middenmoters om door te groeien naar hogere serviceniveaus. Daarnaast is het van belang om achterblijvers te motiveren om daadwerkelijk aan de slag te gaan. Ook voor achterblijvers zelf ligt er een belang, namelijk voorkomen dat er van bovenaf wordt ingegrepen zoals bij de wet Wolfsen-Luchtenveld gebeurd is. Het sluit aan bij de wenselijkheid van 'transparantie', één van de 10 uitgangspunten van de BurgerServiceCode.[32] Uiteraard blijft de uitwisseling van 'Best Practices' en 'leren van elkaar' van groot belang.
Deze benadering biedt bestuurders de mogelijkheid om op een eenvoudige manier benchmarkresultaten als stuurinformatie te hanteren.

## 6. Afsluiting

Door middel van dit hoofdstuk wordt een bijdrage geleverd aan de discussie over het op orde krijgen van de basisdienstverlening en een verbetering van de ketendienstverlening door de inzet van kwaliteitshandvesten.

Kwaliteitshandvesten winnen aan kracht wanneer ze via een set voorbeeld- of minimumnormen gekoppeld worden aan een sterrensysteem (benchmarking). Zo'n meer gestructureerde inzet van *kwaliteitshandvesten 2.0* beloont de voorlopers en motiveert de middenmoters om door te groeien naar hogere serviceniveaus. Daarnaast is het van belang om achterblijvers te motiveren om aan de slag te gaan en het been bij te trekken. Deze benadering sluit aan bij de wenselijkheid van 'transparantie', ook één van de 10 uitgangspunten van de BurgerServiceCode. Ten slotte stimuleert de benadering om betrokken organisaties meer samen te laten werken bij de belangrijkste *Life Events* voor burgers en/of ondernemers. Dat bevordert de samenwerking in ketens structureel zodat de dienstverlening verbetert.

*Hein Albeda*
*Frank Faber*
*Jean-Pierre Thomassen*

32 De zelfbewuste gemeente is transparant over welke prestaties verwacht mogen worden (kwaliteitshandvesten) welke prestaties zijn behaald (via benchmarking, burgerjaarverslag) en is daarop ook afrekenbaar (primaire functie voor de gemeenteraad). Uit: Rapport Commissie Jorritsma "publieke dienstverlening, professionele gemeenten\over vergelijken en openbaar maken", blz 11.

## Bijlage 1
## Betere dienstverlening met Antwoord© en het Kwaliteitshandvest

*Aanbevolen servicenormen voor een kwaliteitshandvest volgens het Antwoord© concept*

### In contact komen met uw gemeente om Antwoord© te krijgen

- U bent vrij om te kiezen via welk communicatiekanaal u contact met de gemeente wilt op nemen. Via alle communicatiekanalen – internet, telefoon, balie en post – krijgt u altijd actuele en correcte informatie van de gemeente;
- De gemeente is tussen 08.30 - 17.00 uur (kantooruren) bereikbaar op het centrale telefoonnummer 14 oxyz Antwoord© waar u met al uw vragen aan de gemeente terecht kunt;
- De gemeente rekent geen servicetarief voor het bellen naar het centrale telefoonnummer 14 oxyz Antwoord©.
- U betaalt alleen de normale gesprekskosten voor het bellen naar een vast telefoonnummer. De precieze gesprekskosten hangen af van uw telefoonabonnement;
- Wij beperken zo veel mogelijk het gebruik van telefonische keuzemenu's om u zo snel mogelijk persoonlijk te woord te staan. Bij ons telefonisch keuzemenu heeft u altijd de mogelijkheid te kiezen voor een telefonist(-e) door aan de lijn te blijven tot het einde van het menu;
- Binnen maximaal 60 seconden heeft u iemand van de gemeente aan de lijn. Dat is inclusief het doorlopen van ons keuzemenu en het in de wacht staan. Mocht de wachttijd onverhoopt toch langer zijn, dan krijgt u te horen hoe lang de wachttijd op dat moment is, zodat u weet waar u aan toe bent;
- Als u al contact heeft met de gemeente over een lopende zaak dan kunt u rechtstreeks contact leggen met de behandelende ambtenaar. Dat kan via zijn/haar directe doorkiesnummer maar ook via het centrale telefoonnummer 14 oxyz Antwoord©;
- Als u op afspraak naar onze balie komt dan bent u binnen maximaal 5 minuten aan de beurt. Komt u zonder vooraf een afspraak te maken naar onze balie, dan hoeft u maximaal 15 minuten te wachten. Mocht de wachttijd onverhoopt toch langer zijn, dan krijgt u te horen hoe lang de wachttijd op dat moment is, zodat u weet waar u aan toe bent;
- Als u moeite heeft om zelfstandig naar ons loket te komen, en vragen heeft die niet digitaal en telefonisch worden afgehandeld, bieden wij u een maatwerkoplossing aan om u de producten en diensten te bieden waar u recht op heeft.

### Antwoord© krijgen op uw vraag

- Wij hechten er waarde aan om u vooraf zo veel mogelijk te informeren over onze producten en diensten. Op de gemeente website vindt u duidelijke informatie over de producten en diensten zelf, de wijze waarop dit kan worden aangevraagd, en de voorwaarden die hierbij gelden;
- U wordt altijd op een vriendelijke en persoonlijke wijze, en in begrijpelijke taal te woord gestaan;
- Binnen de gemeente bent u nooit aan het verkeerde adres. U wordt altijd verder geholpen. De gemeente werkt hiervoor samen met andere overheidsorganisaties;
- Bij een telefonische vraag om informatie krijgt u direct het juiste antwoord. Als dat niet mogelijk is, wordt u in één keer, zonder opnieuw de vraag te hoeven stellen, doorverbonden met degene die het juiste antwoord geeft;
- Is bij een vraag om informatie via telefoon of balie het juiste antwoord niet beschikbaar, dan wordt meegedeeld wanneer u dat antwoord mag verwachten (maximaal na 3 dagen) en hoe dat wordt meegedeeld;
- Als u ons via email een vraag stelt, dan beantwoorden wij deze binnen één werkdag. Als dit niet lukt, dan ontvangt u binnen één werkdag een ontvangstbevestiging met de vermelding van de termijn waarbinnen een antwoord volgt (maximaal na 7 dagen);
- Als u ons benadert met een vraag, denken wij pro-actief met u mee over welke produc-

ten en diensten aan sluiten op uw behoefte en/of waar u recht op heeft. Zo kunt u optimaal profiteren van de producten en diensten van de gemeente;
- Wij maken voor uw en ons gemak gebruik van het Burger Service Nummer, uw unieke nummer voor uw contacten met de overheid. Wij gaan vertrouwelijk met informatie om. Alleen die gegevens worden aan u gevraagd die strikt noodzakelijk zijn. De informatie wordt alleen gebruikt voor het doel waarvoor ze zijn geleverd;
- We reageren positief en adequaat op meldingen. Uw meldingen gebruiken wij actief voor het doorvoeren van verbeteringen. Binnen drie weken koppelen wij aan u terug wat er met uw melding is gebeurd;
- Als u een klacht en/of bezwaar in dient, dan krijgt u binnen 5 werkdagen een bevestiging met een datum waarop u het antwoord kunt verwachten. U kunt een klacht niet alleen via internet en post, maar ook telefonisch of aan de balie in dienen. In alle gevallen komt u in contact met de klachtencoördinator. Deze neemt uw klacht in behandeling en zorgt voor de verdere afhandeling.

**Nadat u ons benaderd heeft om Antwoord© te krijgen...**

- Na afloop van een telefonisch contact wordt u altijd gevraagd of u tevreden bent met de beantwoording van uw vraag. Zo niet, dan wordt u teruggebeld door een deskundige op het betreffende beleidsterrein en in het uiterste geval door een klachtencoördinator om er voor te zorgen dat uw ontevredenheid wordt weggenomen;
- Bij iedere aanvraag, bijvoorbeeld voor het verkrijgen van een vergunning, krijgt u een ontvangstbevestiging met daarin informatie over de afhandeling en de behandelend ambtenaar. Wij houden u op de hoogte van de voortgang van de afhandeling van uw aanvraag;
- Afspraken die wij met u maken, komen wij na. Eventuele fouten die wij maken, worden door ons erkend en hersteld. Als wij een fout hebben geconstateerd en hersteld, die voor u van belang kan zijn, ontvangt u van ons daarvan een schriftelijke bevestiging;
- Aanvragen worden afgehandeld binnen de daarvoor geldende servicenormen (deze staan in andere kwaliteitshandvesten die de gemeente specifiek voor verschillende beleidsterreinen heeft gemaakt).

Meer informatie kunt u vinden op:
www.burgerlink.nl/kwaliteitshandvesten en
www.antwoord.nl

## Bijlage 2
## Minimumnormen VNG

Het VNG-bestuur heeft op 6 juni 2010 minimumbranchenormen voor gemeentelijke dienstverlening vastgesteld. De minimumbranchenormen zullen worden opgenomen in een modelkwaliteitshandvest. De VNG stimuleert dat alle gemeenten in 2011 beschikken over een kwaliteitshandvest, waarin tenminste de minimumnormen zijn opgenomen.
De minimumbranchenormen zijn bedoeld als concretisering van een ondergrens, zoals bedoeld in de visie van de commissie Jorritsma (2005) op gemeentelijke dienstverlening. (www.vng.nl/smartsite.dws?id=97528&ch=DEF)

De minimumbranchenormen hebben betrekking op:
- de contactkanalen telefoon, brief, balie, e-mail en website.
- dienstverlening op maat: privacy, contactpersoon.
- aanspreekbaarheid in geval van klachten.
- enkele vaak aangevraagde vergunningen: lichte en reguliere bouwvergunning, drank- en horecavergunning, evenementenvergunning.
- meldingen.

De minimumbranchenormen zijn geselecteerd na een analyse van de meest gebruikte servicenormen in bestaande gemeentelijke kwaliteitshandvesten, de meest aangevraagde gemeentelijke producten en diensten en geuite klachten.

**Minimumbranchenormen gemeentelijke dienstverlening**

De minimumnormen worden geconcretiseerd voor de contactkanalen, dienstverlening op maat,

aanspreekbaarheid in geval van klachten, enkele vaak aangevraagde vergunningen en maatwerk.

### I. De contactkanalen

De contactkanalen telefoon, brief, balie en e-mail zijn van belang voor een goed werkend KlantContactCentrum volgens de Antwoordbenadering. De klant kan zelf kiezen welk contactkanaal hij gebruikt en hij krijgt ongeacht het contactkanaal hetzelfde, juiste antwoord. Daarvoor is nodig dat de informatie over de contactkanalen wordt geïntegreerd en gesynchroniseerd. Om statusinformatie te verstrekken aan burgers en ondernemers, moeten de basisadministraties (NUP) en een zakenmagazijn (midoffice-functionaliteit) op orde zijn. Hieronder volgen voorstellen voor minimumnormen op het gebied van wacht- en doorlooptijden. Snel en zeker!

**Minimumnorm Telefoon**

- Indien u belt naar ons centrale nummer (vermelden), nemen wij binnen 25 seconden de telefoon op.
- Wij verbinden u maximaal 2 keer door.
- Bij een terugbelafspraak nemen wij binnen 1 werkdag telefonisch contact met u op.
- Na afloop van het gesprek krijgt u de gelegenheid aan te geven of uw vraag is beantwoord/uw aanvraag is afgehandeld. Zo niet, dan regelen wij desgewenst een afspraak met een specialist.

**Minimumnorm Brief**

- Wij beantwoorden uw brief inhoudelijk binnen 6 weken na ontvangst.
- U ontvangt binnen 5 werkdagen een ontvangstbevestiging, waarin wij aangeven
  - dat beantwoording binnen 6 weken zal plaatsvinden;
  - de behandelend ambtenaar of afdeling.
- Indien behandeling binnen 6 weken niet mogelijk is, vermelden wij in de ontvangstbevestiging:
  - de reden waarom inhoudelijke beantwoording binnen 6 weken niet mogelijk is;
  - de termijn waarop beantwoording zal plaatsvinden;
  - de behandelende ambtenaar of afdeling.
- U krijgt de gelegenheid aan te geven of uw vraag beantwoord is/uw aanvraag is afgehandeld. Zo niet, dan regelen wij desgewenst een afspraak met een specialist.

**Minimumnorm Balie**

- De wachttijd aan de balie is maximaal 15 minuten.
- Heeft u een afspraak? Dan bedraagt de wachttijd maximaal 5 minuten.
- Na afloop van uw bezoek krijgt u de gelegenheid aan te geven of uw vraag is beantwoord/uw aanvraag is afgehandeld. Zo niet, dan regelen wij desgewenst een afspraak met een specialist.

**Minimumnorm E-mail**

- U krijgt binnen 5 werkdagen een inhoudelijk antwoord.
- U ontvangt binnen 2 werkdagen een behandelingsbericht, waarin wij aangeven:
  - dat beantwoording binnen 5 werkdagen zal plaatsvinden;
  - de behandelend ambtenaar of afdeling.
- Indien behandeling binnen 5 werkdagen niet mogelijk is, vermelden wij in het behandelingsbericht.
  - de reden waarom inhoudelijke beantwoording binnen 5 werkdagen niet mogelijk is;
  - de termijn waarop beantwoording zal plaatsvinden;
  - de behandelende ambtenaar of afdeling.
- U krijgt de gelegenheid aan te geven of uw vraag is beantwoord /uw aanvraag is afgehandeld. Zo niet, dan regelen wij desgewenst een afspraak met een specialist.

**Website**

- De informatie op onze website is correct, actueel en begrijpelijk.
- De indieningsvereisten voor vergunningen staan op onze website.
- Wij zorgen er voor dat onze website toegankelijk is.
- U krijgt de gelegenheid aan te geven of uw vraag is beantwoord. Zo niet, dan kunt u terugmelden waarom niet. Wij proberen u dan alsnog naar tevredenheid van informatie te voorzien. Lukt dat niet, dan regelen wij desgewenst een afspraak met een specialist.

### II. Dienstverlening op maat

Maatwerk speelt bij het verstrekken van informatie, respecteren van privacy, bejegening en begrijpelijke taal. Maatwerk vereist professionaliteit en inlevingsvermogen. Ook voor gemeenten met adequate servicenormen valt of staat de klanttevredenheid met de wijze waarop professionele dienstverleners er in slagen oplossingsgericht en mensgericht te werken.

**Minimumnorm privacy**
Als u meer privacy wilt, is een gesprek in een aparte ruimte mogelijk.

**Minimumnorm voor een contactpersoon**
Bij complexe vraagstukken wijzen wij zo nodig een contactpersoon toe.

### III. Aanspreekbaarheid in geval van klachten

Klachten over gemeentelijke dienstverlening kunnen inzicht bieden in verbeterpunten voor de organisatie. Klachten kunnen ook vóórkomen wanneer een correcte procedure wordt gevolgd, die niet het gewenste resultaat oplevert. Wanneer bijvoorbeeld een vergunning niet wordt verleend als gevolg van een belangenafweging, zal de aanvrager niet snel tevreden zijn. Dit zijn kansrijke situaties voor het toepassen van mediation.

**Minimumnorm klachtenbehandeling** (aanscherping tov wettelijke termijn van 6 weken)

- Bent u niet tevreden over de wijze waarop de gemeente zich in een bepaalde aangelegenheid heeft gedragen, dan kunt u mondeling of schriftelijk een klacht indienen bij de gemeente. Wij geven per contactkanaal duidelijk aan hoe en waar u een klacht kunt indienen.
- U ontvangt binnen 5 werkdagen een ontvangstbevestiging, waarin wordt aangegeven:
  - dat inhoudelijke beantwoording binnen 4 weken zal plaatsvinden, tenzij sprake is van een klachtadviesprocedure. In dat geval zal inhoudelijke beantwoording binnen 8 weken plaatsvinden.
  - de behandelend ambtenaar of afdeling.

  Nb. Er is sprake van een klachtadviesprocedure indien de gemeente heeft bepaald dat een persoon of commissie met de klachtafwikkeling zal worden belast. De wettelijke termijn voor klachten- behandeling is volgens de Awb 6 weken en 10 weken indien sprake is van een klachtadvies-procedure. Hier is de minimumnorm ambitieuzer gesteld dan de wettelijke termijn.

### IV. Enkele vaak aangevraagde vergunningen

De voorgestelde minimumnormen zijn conform de wettelijke termijnen. Gemeenten werken er hard aan die wettelijke termijnen ook te halen. Bij complexe vergunningen stelt dit eisen aan de samenwerking tussen de betrokken afdelingen. Soms hanteren gemeenten voor een lichte bouwvergunning een scherpere dan de wettelijke termijn.
Aanvragers van vergunningen stellen het op prijs indien inzicht wordt verschaft in de status van de vergunningaanvraag. Dat stelt eisen aan de samenwerking tussen front- en backoffice (midofficefunctionaliteit) en de basisadministraties (zoals GBA, zie NUP) moeten op orde zijn.

**Minimumnorm lichte bouwvergunning** (conform wettelijke norm Awb)

- Binnen 6 weken na indiening van uw aanvraag voor een lichte bouwvergunning, nemen wij een beslissing.

**Minimumnorm reguliere bouwvergunning** (conform wettelijke norm Awb)

- Binnen 12 weken na indiening van uw aanvraag voor een reguliere bouwvergunning, nemen wij een beslissing.

**Minimumnorm drank- en horecavergunning** (conform wettelijke norm Awb)

- Binnen 12 weken na indiening van uw aanvraag voor een drank- en horecavergunning, nemen wij een beslissing.

**Minimumnorm evenementenvergunning**

- Wij hanteren standaardtermijnen voor het verlenen van een evenementenvergunning en publiceren die (op onze website).
- Indien van deze termijn wordt afgeweken, ontvangt u daarover tijdig bericht.

## V. Meldingen

Meldingen kenmerken zich door een hoge frequentie; ze hebben betrekking op een scala aan onderwerpen zoals de openbare ruimte, grof vuil, wateroverlast, olie op het wegdek, omgevallen boom etc. Veel gemeenten zoeken formuleringen voor meldingen die aansluiten op de plaatselijke situatie. Voor de afdoening wordt vaak gedifferentieerd naar urgentie, bijvoorbeeld naar veilig, heel, schoon.

**Minimumnorm meldingen**

- Uiterlijk binnen 2 werkdagen melden wij terug wat er met uw melding gebeurt; In geval van gevaar, kans op schade en letsel wordt binnen 24 uur actie ondernomen.

De *BurgerServiceCode* bevat kwaliteitseisen waaraan digitale contacten moeten voldoen. De volgende onderdelen van de BurgerServiceCode sluiten aan bij de voorgestelde minimumnormen: keuzevrijheid contactkanaal (balie, brief etc), vindbare overheidsproducten (niet van het kastje naar de muur), begrijpelijke voorzieningen (informatie over rechten en plichten), transparante werkwijzen (openheid en heldere procedures), ontvankelijk bestuur (de overheid herstelt fouten en leert van klachten). In het kader van groeipaden zal aandacht worden besteed aan o.a. eenmalig gegevens aanleveren en digitale betrouwbaarheid.

**Overzicht minimumbranchenormen en relatie met de wettelijke termijn**

| Onderwerp | Wettelijke norm | Minimum branchenorm |
|---|---|---|
| Telefoon | n.v.t | • binnen 25 seconden opnemen<br>• maximaal 2 keer doorverbinden<br>• terugbellen: binnen 1 werkdag<br>• check op afhandeling |
| Brief | geen, tenzij vergunning/subsidie-aanvraag | • 6 weken inhoudelijk antwoord<br>• 5 dagen ontvangstbevestiging<br>• indien niet mogelijk binnen 6 weken, in ontvangstbevestiging vermelden reden, antwoord op welke termijn en contactgegevens)<br>• check op afhandeling |
| Balie | geen, tenzij vergunning/subsidie-aanvraag | • wachttijd maximaal 15 minuten<br>• wachttijd igv afspraak maximaal 5 minuten<br>• check op afhandeling |
| E-mail | geen, tenzij vergunning/subsidie-aanvraag | • 5 werkdagen inhoudelijk antwoord<br>• 2 werkdagen ontvangstbevestiging<br>• indien niet mogelijk binnen 5 werkdagen, in ontvangst bevestiging vermelden reden, antwoord op welke termijn en contactgegevens)<br>• check op afhandeling |
| Website | n.v.t. | • informatie correct, actueel, begrijpelijk<br>• indieningsvereisten op website<br>• toegankelijk<br>• check op afhandeling |
| Privacy | n.v.t. | • optie gesprek in aparte ruimte |
| Contact-persoon | n.v.t. | • zo nodig toewijzen bij complexe vraagstukken |
| Klachten | 6 weken tenzij klacht-adviesprocedure (dan 10 weken) | 4 weken tenzij klachtadviesprocedure (dan 8 weken) |

## Bijlage 3
## BurgerServiceCode in Teylingen

Burgers hebben recht op goede, tijdige en zorgvuldige dienstverlening. De gemeente Teylingen streeft er naar haar dienstverlening zoveel mogelijk te laten aansluiten bij de wensen van haar inwoners en wil de "administratieve rompslomp" voor u tot een minimum beperken. Van overheidswege is daar een hulpmiddel voor ontwikkeld: de BurgerServiceCode. De code is vooral gericht op een optimalisering van de elektronische dienstverlening: het aanbieden van diensten via internet. De burger kan er op terugvallen als hij de gemeente wil aanspreken op de kwaliteit van de digitale contacten. Elke norm moet worden gezien als een recht van de burger en een daarbij behorende plicht van de overheid, in uw geval: de gemeente Teylingen.
De BurgerServiceCode telt 10 normen, die wij hieronder voor u op een rijtje hebben gezet. Wij geven daarbij meteen aan hoe de gemeente Teylingen deze normen invult.

### 1. Keuzevrijheid contactkanaal

**Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier ik met de overheid zaken doe. De overheid zorgt ervoor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn (balie, brief, telefoon, e-mail, internet).**

De gemeente Teylingen kent ruime openingstijden van de balie van de gemeentewinkel *(ma 08.30- 13.00 uur, di,wo en vrij 08.30-16.00 uur, do 08.30-20.00 uur)*; De gemeente is dagelijks telefonische bereikbaar van 08.30-17.00 en op donderdag tot 20.00 uur).
Correspondentie kan via brief (Postbus 149, 2215 ZJ Voorhout) en via e-mail (gemeente@teylingen.nl).
Via de website van de gemeente (www.teylingen.nl) zijn momenteel ruim 50 aanvraagformulieren digitaal beschikbaar; circa 25 producten kunnen digitaal (met DigiD en internetbetaling) worden aangevraagd.

### 2. Vindbare overheidsproducten

**Als burger weet ik waar ik terecht kan voor overheidsinformatie en -diensten. De overheid stuurt mij niet van het kastje naar de muur en treedt op als één concern.**

De gemeente Teylingen heeft één centraal telefoonnummer (783 300) waar veel van uw vragen al meteen kunnen worden beantwoord. Voor complexere vragen wordt u doorverbonden met een medewerk(st)er van de vakafdeling.
Op de gemeentelijke website vindt u uitgebreide informatie over alle gemeentelijke producten en diensten. Ook is een link aangebracht met www.overheidsloket.nl. Door onder de keuze Producten en Diensten de optie Andere overheden/organisaties aan te klikken en een trefwoord in te vullen, kunt u informatie vinden van alle overheidsorganisaties voor zowel particulieren als ondernemers.
Via de buttons "Gemeenteraad, Vergaderstukken en besluiten, Zoeken (RIS)" kunt u de in de gemeenteraad, commissies en het college van burgemeester en wethouders behandelde voorstellen en genomen besluiten inzien.
Ook de gemeentegids is digitaal te raadplegen. Hier vindt u alle adressen op het gebied van cultuur, recreatie, sport, zorg, onderwijs, huisvesting etc.
Landelijk is een initiatief opgestart "Antwoord©" dat als einddoel heeft, dat u uiterlijk in 2015 voor nagenoeg alle overheidsvragen en transacties terecht kunt bij de gemeente: aan de balie, op het internet of door te bellen met het klantcontactcentrum. De gemeente Teylingen werkt er aan mee om deze ambitie waar te maken.

### 3. Begrijpelijke voorzieningen

**Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik recht heb op welke voorzieningen. De overheid maakt mijn rechten en plichten permanent inzichtelijk.**

Op onze website kunt u een groot aantal verordeningen (vastgestelde voorschriften) vinden, waarin gemeentelijk beleid is vastgelegd. Ook is een aantal beleidsregels (richtlijnen) op de website geplaatst zoals die bijvoorbeeld worden gehanteerd bij het leerlingenvervoer of bij het aanwijzen van trouwlocaties.
Daarnaast is een digitaal zorgloket, waarop u informatie kunt vinden over allerlei zorgonderwerpen. Ook zijn daar links te vinden naar di-

verse informatiebronnen voor zorg en welzijn (www.zorgwelrijnland.nl, www.digitale-sociale-kaart.nl/teylingen).

### 4. Persoonlijke informatieservice

**Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie. De overheid levert die actief op maat en afgestemd op mijn situatie.**

Wij organiseren het zo, dat de informatie op onze website zo actueel en volledig mogelijk is; voor slechtzienden heeft de website een voorleesfunctie. U kunt op onze website live uitzendingen van raadsvergaderingen en commissievergaderingen volgen. De bewuste uitzending wordt 2 dagen van tevoren aangekondigd op de site. Als u op het tijdstip zelf niet in de gelegenheid was om de uitzending te bekijken, kunt u de vergadering alsnog bekijken via archief. U kunt onder de knop 'archief uitzendingen' ook de agenda van de gewenste vergadering inzien en per agendapunt, door het rode pijltje aan te klikken, de bijbehorende stukken oproepen. Als u de lichtgroene pijl aanklikt kunt u op het scherm volgen, wat tijdens de vergadering over dat specifieke agendapunt is gezegd.
Het aanleveren van informatie op maat betekent, dat u door het opgeven van een bepaald profiel (bijvoorbeeld uw leeftijd en adres) automatisch alle informatie aangeleverd krijgt, die voor u van belang kan zijn. Wij hebben daar op dit moment nog niet de technische mogelijkheden toe, maar de mogelijkheden worden onderzocht.

### 5. Gemakkelijke dienstverlening

**Als burger hoef ik gegevens maar 1 keer aan te leveren en kan ik gebruik maken van pro-actieve diensten. De overheid maakt inzichtelijk wat zij van mij weet en gebruikt mijn gegevens niet zonder mijn toestemming.**

Zoals eerder gemeld kunnen al circa 25 producten digitaal worden aangevraagd. Wanneer u zo'n product met DigiD aanvraagt, verschijnen uw persoonlijke gegevens automatisch in beeld, die u dan alleen nog maar hoeft goed te keuren.
Steeds meer gegevens worden opgenomen in zogenaamde basisregistraties, die met elkaar kunnen worden gekoppeld. Het uiteindelijke streven is, dat een burger in de toekomst nog maar 1 x zijn gegevens hoeft te melden aan een overheidsinstantie. Andere overheidsinstanties, maar ook andere afdelingen in het gemeentehuis maken daar gebruik van, uiteraard alleen als zij daar recht op hebben. Via de keuze "Mijn Teylingen" op onze website kunt u, als inwoner van Teylingen, uw naam, adres- en woonplaatsgegevens inzien, zoals die in de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) staan geregistreerd. Op de afdeling Burgerzaken kunt u een opgave krijgen van de instanties, die het afgelopen jaar persoonsgegevens van u vanuit de GBA (Gemeentelijke Basisadministratie) hebben opgevraagd.

### 6. Transparante werkwijzen

**Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt. De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.**

U kunt op onze website via "Mijn Teylingen" en met behulp van DigiD de status (ontvangen, in behandeling, verwerkt/verzonden, afgesloten) volgen van uw aanvraag van de volgende producten:

- uittreksel GBA;
- bewijs van in leven zijn (attestatie de vita);
- bewijs van Nederlanderschap;
- verzoek aanduiding naamgebruik;
- uittreksel burgerlijke stand (geboorte, huwelijk, echtscheiding, partnerschapsregistratie, ontbinding partnerschapsregistratie);
- een eigen verklaring rijbewijs;
- een kopie van de aanslag OZB;
- automatische incasso gecombineerde belastingaanslag aanvragen en stoppen.

Inloggen op "Mijn vergunningen" biedt de mogelijkheid de status van de aanvraag van een bouwvergunning, sloopvergunning of monumentenvergunning te volgen. U komt daar via de keuze *Vergunningen en bekendmakingen*. Voor het volgen van uw vergunningaanvraag krijgt u van ons een gebruikersnaam en wachtwoord toegestuurd. Ook kunt in dit menu via de keuze "Zoeken" zien of er bij u in de buurt bouwvergunningen zijn aangevraagd/verleend.

### 7. Digitale betrouwbaarheid

**Als burger kan ik ervan op aan dat de overheid haar digitale zaken op orde heeft. De overheid**

**garandeert vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige elektronische archivering.**

Uw computer kan op diverse manieren worden lastig gevallen: virussen, spam (ongewenste reclame), hacking (inbreken in een computer en dingen veranderen), phissing (een vorm van online fraude, waarbij het lijkt of u een mail krijgt of een website bezoekt van een organisatie, maar in werkelijkheid is iemand aan het proberen of hij misschien uw pincode of wachtwoord of iets dergelijks kan achterhalen). De gemeente Teylingen stelt alles in het werk om dit soort problemen te voorkomen als u onze site bezoekt. Alle correspondentie tussen de gemeente en burgers, bedrijven en andere (overheids)instellingen wordt elektronisch gearchiveerd, waarbij alle zorg wordt besteed aan de vertrouwelijkheid van uw gegevens.

### 8. Ontvankelijk bestuur

**Als burger kan ik klachten of meldingen en ideeën voor verbeteringen eenvoudig kwijt. De overheid herstelt fouten, compenseert tekortkomingen en gebruikt klachten om daarvan te leren.**

Een klacht is een gratis advies en Teylingen maakt daar dankbaar gebruik van om een fout de volgende keer te voorkomen. Als u een klacht heeft, kunt u dat aan ons melden via het formulier “Algemene Reactie” op onze website. Als u tevreden bent, mag u dat natuurlijk ook met dit formulier aan ons melden.
U kunt digitaal bezwaar indienen tegen uw belastingaanslag of de WOZ-waarde van uw pand. Vanaf de eerste helft van 2009 hopen wij u ook de mogelijkheid te bieden digitaal bezwaar in te dienen tegen andere gemeentelijke besluiten.

### 9. Verantwoordelijk beheer

**Als burger kan ik prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen. De overheid stelt de daarvoor benodigde informatie actief beschikbaar.**

Hier wordt gedoeld op mogelijkheden voor de burger om te kunnen kiezen van welke aanbieder (bijv. pensioenen of energielevering) zij diensten willen betrekken.
Voor de gemeentelijke diensten bestaat deze keuzemogelijkheid nog niet.
Op onze site vindt u wel een link naar www.onderwijsinspectie.nl, waar u de kwaliteit van de diverse scholen in Teylingen met elkaar kunt vergelijken.

### 10. Actieve betrokkenheid

**Als burger krijg ik de kans om mee te denken en mijn belangen zelf te behartigen. De overheid bevordert participatie en ondersteunt zelfwerkzaamheid door de benodigde informatie en middelen te bieden.**

De gemeente Teylingen biedt u volop mogelijkheden om mee te praten en te doen in de gemeentelijke politiek. Zo gaan de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders regelmatig op wijkbezoek in Teylingen om structurele knelpunten te bekijken. Op de daaropvolgende wijkmarkt kunt u informeel in contact komen met uw politieke vertegenwoordigers. Verder kunt u zich aanmelden als “gast in de raad”, waarbij u een kijkje kunt nemen in de keuken van de gemeentelijke politiek.
Op onze website worden de diverse mogelijkheden toegelicht, waarop u uw stem kunt laten gelden. Uitgangspunt is om de drempel tussen burger en gemeenteraad zo laag mogelijk te maken. Een voorbeeld is het burgerinitiatief. Hiermee kunt u zelf iets op de agenda van de gemeenteraad plaatsen en zo invloed uitoefenen op de gang van zaken in onze gemeente; uitsluitend uw eigen handtekening is al voldoende. Andere mogelijkheden om uw invloed te laten gelden zijn: inspreekrecht in de vergadering, meepraten met commissieleden in een rondetafelgesprek, raadsleden uitnodigen voor een werkbezoek ter plekke, afspraak maken met de leden van de raad of het college van burgemeester en wethouders en u kunt natuurlijk altijd bellen of e-mailen met raadsleden. Een ander initiatief is de Kindergemeenteraad. Om kinderen te laten ervaren hoe het is om raadslid te zijn kunnen zij een debat voeren in de gemeenteraad, waarbij zij mogen beslissen over echte voorstellen, waarvan er ook echt één daadwerkelijk wordt uitgevoerd.

## Bijlage 4
## Bewijs van Goede Dienst/Normenkader voor bedrijven

Onder de noemer 'Bewijs van Goede Dienst' communiceert de Regiegroep Regeldruk een instrumentarium met als doel de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren. Het bestaat in essentie uit:

- een maatlat, het Normenkader voor Bedrijven;
- meethandleiding. ondernemerswensen zijn meetbaar gemaakt door er meetbare normen en een meetmethode aan te verbinden;
- een certificaat, "het Bewijs van Goede Dienst".

Het Normenkader voor Bedrijven is ontwikkeld door de Werkgroep Normenkader. Deze werkgroep bestond uit deskundigen van verschillende gemeenten, de Regiegroep Regeldruk, de VNG, het projectteam Kwaliteitshandvesten van programma Burgerlink (BZK) en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven.

Het "Normenkader voor Bedrijven" is gebaseerd op de minimale wensen van ondernemers en is één van de vertrekpunten voor een kwaliteitshandvest voor bedrijven.
Ten behoeve van de opstelling van een gemeentelijk kwaliteitshandvest zijn de landelijke wensen van ondernemers vertaald naar de lokale situatie. In een kwaliteitshandvest worden de wensen van ondernemers – voor zover mogelijk – vertaald in servicenormen die voor ondernemers zichtbaar moeten zijn.

Door VNO-NCW en MKB Nederland is de Quick Scan gemeentelijk dienstverlening uitgevoerd. Uit deze quick scan zijn 10 ondernemerswensen naar voren gekomen.

**Ondernemerswensen**

### Afhandeltermijnen zijn eenduidig

Als ondernemer kan ik ervan op aan dat de gemeente binnen de wettelijk gestelde termijnen blijft. Wanneer het om een relatief eenvoudige aanvraag gaat, waarbij geen inspraakprocedures doorlopen hoeven te worden, kan ik daarnaast van de gemeente een inspanning verwachten om mijn aanvraag sneller af te handelen. De gemeente verstrekt statusinformatie over mijn aanvraag.

### De gemeente anticipeert op termijnoverschrijding

Als ondernemer kan ik zaken doen met de gemeente. Afspraken over producten zijn wederkerig. Wanneer de gemeente termijnen overschrijdt, dan stelt de gemeente informatie over de hersteltermijn aan mijn onderneming beschikbaar.

### Dienstverlening is transparant

Als ondernemer kan ik het afhandelproces voor gemeentelijke producten of diensten eenvoudig opvragen en beoordelen. De gemeente stelt alle benodigde informatie beschikbaar zodat mijn onderneming weet wat er van onze zijde wordt verwacht. De gemeente verstrekt mij deze informatie in begrijpelijke taal.

### Contacten zijn professioneel en capabel

Als ondernemer kan ik ervan op aan dat de gemeente voldoende inhoudelijke kennis en deskundigheid heeft om als serieuze gesprekspartner op te treden. De gemeenteambtenaar maakt een afweging tussen belangen, onderbouwd de eigen standpunten met goede argumenten, zoekt met mijn onderneming naar oplossingen, anticipeert op procedures en kan deze goed uitleggen.

### Lasten van toezicht zijn beperkt

Als ondernemer word ik door de gemeente niet met onnodige toezichtlasten belast. De gemeente coördineert daarom het gemeentelijk toezicht. Mogelijk worden controles afgestemd en geïntegreerd. De gemeente informeert mij waarvoor de verzamelde gegevens worden gebruikt.

### Toegankelijkheid krijgt aandacht

Als ondernemer kan ik de gemeente gemakkelijk benaderen. Responstijden zijn kort en vragen worden snel en adequaat beantwoord. De gemeente biedt de mogelijkheid voor mondelinge, schriftelijke en digitale communicatie: aan de balie, op afspraak, brief, telefoon, e-mail en internet.

### Informatie is actueel

Als ondernemer heb ik recht op juiste, actuele en relevante informatie. Documentatie en website zijn altijd up-to-date.

### Klantgericht en betrokken

De dienstverlening is goed. Daarnaast krijg ik als ondernemer de kans om mee te denken met de gemeente, om ideeën voor verbetering te geven en om mijn belangen te behartigen. De gemeente staat open voor verandering en sluit aan bij mijn behoefte.

### Deugdelijke besluitvorming

Als ondernemer kan ik ervan op aan dat de gemeente een deugdelijke besluitvormingsprocedure doorloopt en dat de gemeente in vergelijkbare situaties, vergelijkbare beslissingen neemt. Verder motiveert de gemeente het genomen besluit voldoende.

### Administratieve Lasten zijn beperkt

Als ondernemer hoef ik gegevens maar één keer aan te leveren, zodat ik als ondernemer niet met onnodige administratieve lasten wordt belast. De gemeente garandeert een sober regelsysteem gebaseerd op risicoanalyse, minimale gegevensuitvraag, vertrouwelijkheid van gegevens en zorgvuldige (elektronische) archivering.

Met een meting (de z.g. zelfscan) kunnen de gemeenten inzichtelijk krijgen in welke mate de dienstverlening voldoet aan de verwachtingen van het landelijke bedrijfsleven. Om de verwachtingen van een handvest te kunnen vervullen, moeten ook ondernemers aan enkele randvoorwaarden voldoen. Immers een gemeente kan een aanvraag niet in behandeling nemen als deze niet compleet is ingevuld. Kortom, het Bewijs van Goede Dienst/Normenkader is gericht op het managen van de verwachtingen tussen ondernemers en de overheid.
De resultaten van de meting kunnen aanleiding zijn de bedrijfsvoering verder te verbeteren. Om gemeente te stimuleren is de (voucherregeling) in het leven geroepen. Gemeenten kunnen na een aanpak van de bedrijfsvoering een Bewijs van Goede Dienst ontvangen. Inmiddels zijn (stand september 2010) bijna 90 gemeenten en ook andere organisaties (o.a. KvK, AgentschapNL, Belastingdienst, VWA en Arbeidsinspectie, Dienst Regelingen LNV, provincie Zeeland) actief met het Bewijs van Goede Dienst.
De Tijdelijke regeling betere dienstverlening bedrijven is verlengd tot 1 mei 2011.

***Het grootste probleem in de overheids-dienstverlening ligt bij het actief betrekken van burgers bij hun eigen dienstverlening. Maar liefst één op de drie burgers is niet tevreden over de mate waarin hij zelf invloed kan uitoefenen op de manier waarop de vraag wordt behandeld of het probleem wordt opgelost***

# TEVREDENHEIDSMETING LEVENSGEBEURTENISSEN: WERK MAKEN VAN PUBLIEKE DIENSTVERLENING IN DE KETEN

***De keten van overheidsorganisaties beoordeeld vanuit de vraag van de burger[1]***

*Peter Kanne, Xander van der Linde*

## 1. INLEIDING

### Methodiek die de kwaliteit van integrale overheidsdienstverlening meet

De burger[1] wordt bediend door honderden organisaties, hulp- en dienstverleners. Als een burger ziek wordt gaat hij naar de huisarts, die hem verwijst naar een ziekenhuis, een specialist of fysiotherapeut. En hij komt (soms) ook de ziektekostenverzekeraar, het Centrum indicatiestelling zorg (CIZ) of het Wmo-loket (Wet maatschappelijke ondersteuning) tegen. Als een burger voor zichzelf wil beginnen en ondernemer wordt, krijgt hij onder meer te maken met de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst. Ervaart de burger overlast, of begaat hij zelf een overtreding, dan komen politie en justitie in actie. Krijgt de burger een kind dan spelen wederom de huisarts, het ziekenhuis, maar ook de gemeente, het consultatiebureau en de verloskundige een belangrijke rol. En als de werkende burger zijn baan verliest, dan meldt hij zich bij UWV en sociale dienst, waarna hij wellicht bij een re-integratiebureau terechtkomt.

Bovenstaande situaties zijn maar een greep uit de vele levensgebeurtenissen – *of life events*[2] – waar een burger voor kan komen te staan. Het schetst een veelvoud aan organisaties waarmee de burger in zijn verschillende rollen te maken krijgt en die – in steeds wisselende samenstellingen – de keten van overheidsorganisaties vormen. Vaak aangevuld met niet-overheidsorganisaties.

Al deze organisaties en dienstverleners streven naar een hoog niveau dienstverlening en hebben het welbevinden van hun cliënten of patiënten hoog in het vaandel. De meeste van deze organisaties doen tevredenheidsmetingen onder hun klanten en komen doorgaans tot de conclusie dat ze hun werk naar behoren doen. De zeven voor de overheidsdienstverlening, die het kabinet Balkenende IV nastreefde, wordt door veel overheidsorganisaties al gehaald. Maar is dat ook het eindoordeel van die cliënt of patiënt over de gehele keten? Meestal niet. Bij veel tevredenheidsmetingen wordt een beeld verkregen van de kwaliteit van een deel van de dienstverlening, immers slechts één van de ketenpartners wordt beoordeeld. Er wordt geen oordeel geveld over de hele dienstverlening die wordt geboden om een vraag te beantwoorden of een probleem op te lossen.

Om de kwaliteit van de integrale dienstverlening van de overheid en haar partners binnen de ketens te kunnen meten, ontwikkelde TNS NIPO in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2008 een onderzoeksmethodiek. Deze methodiek brengt de dienstverlening naar aanleiding van levensgebeurtenissen in kaart en ze werd in 2008, 2009 en 2010 toegepast voor de overheidsbrede dienstverlening. De gemeente Rotterdam maakte er in 2009 eveneens gebruik van.

Deze methodiek wordt in dit artikel ingeleid en nader toegelicht. Bovendien geven we de belangrijkste uitkomsten van het landelijke onderzoek, met 2010 als laatste peildatum. We hebben met dit artikel vooral de bedoeling het nut van deze methode van onderzoek aan te tonen en we willen het voor gemeenten en uitvoeringsorganisaties zo makkelijk mogelijk maken de methodiek toe te passen om – uiteindelijk – de overheidsdienstverlening naar een (nog) hoger plan te tillen.

[1] Daar waar we alleen spreken van burgers bedoelen we ook ondernemers.
[2] In dit document spreken we in het vervolg over levensgebeurtenissen tenzij we citeren uit documenten waarin de term *life event* wordt gebruikt.

# 2. OVERHEIDSDIENSTVERLENING IN NEDERLAND

## 2.1 Veel uitvoeringsprogramma's, maar de vraag van de burger staat altijd centraal

Overheidsorganisaties hebben te maken met diverse uitvoeringsprogramma's. Zo is er het programma Antwoord©, dat ervan uitgaat dat de KlantContactCentra (KCC) van gemeenten hét portaal worden waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle vragen aan de overheid. En voor de daarmee samenhangende producten en diensten van de ketenpartners.

In het document *Gemeente heeft Antwoord©. Het KlantContactCentrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid* uit 2007[3] wordt gesteld dat zowel het kabinet Balkenende IV als de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) deze doelstelling hebben omarmd. De VDP voegt hier wel een nuancering aan toe:

"*Uiterlijk in 2015 is op basis van de behoefte en logica van de burger sprake van een sterk gedigitaliseerde en burgergerichte dienstverlening waarbij 80 procent van de eerste contacten met de burger direct wordt afgehandeld door de gemeente.*"

Burgers kunnen in 2015 dus nagenoeg alle vragen aan de gemeente stellen, niet alle, omdat 'uitvoeringsorganisaties als het UWV en de Belastingdienst waarschijnlijk rechtstreeks benaderbaar blijven.' Zo is een bepaald percentage van contact dat direct door de gemeente wordt afgehandeld op zichzelf niet het doel. Ook ligt het voor de hand dat bijvoorbeeld burgers die ziek zijn bij de huisarts beginnen en niet bij de gemeente. Of dat ouders die op zoek gaan naar een school voor hun kind eerst bij die scholen informeren.
In de Rijksbrede visie Betere Dienstverlening Overheid[4], uitgewerkt in het Nationaal Uitvoeringprogramma Betere Dienstverlening en e-Overheid (NUP) uit december 2008[5] wordt gestreefd naar optimale dienstverlening door Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen. De programma's e-Overheid en Antwoord© voor bedrijven zijn basisonderdelen in het NUP. In het NUP staat een aantal doelen centraal. Principes die in de kwaliteitsnormen van de BurgerServiceCode (waarover later meer) nader zijn geoperationaliseerd:

- De overheid is *transparant*: informatie over rechten en plichten is eenduidig, begrijpelijk en goed vindbaar.
- *Eénmalige gegevensverstrekking:* informatie die bij de overheid bekend is, wordt niet meer gevraagd en hoeft niet meer te worden verstrekt.
- *Niemand wordt meer van het kastje naar de muur gestuurd*: informatie wordt overheidsbreed gedeeld en gebruikt.
- *Vermindering van administratieve lasten:* afhandeling van transacties is zo eenvoudig, zo inzichtelijk ('tracking & tracing') en zo goedkoop mogelijk.
- *Alle kanalen open* (meervoudig toegankelijk): burgers, bedrijven en instellingen maken zelf uit langs welk contactkanaal zij de overheid benaderen.
- De héle overheid stelt *gemeenten* in staat voor de burgers de *'poort' tot de overheid* te zijn.

In maart 2010 verscheen het rapport *Dienstverlening draait om mensen*. De basis op orde. van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)[6] dat weer een stap verder zet. In dit rapport wordt een visie op de gemeentelijke dienstverlening in 2020 gegeven. Tegen de achtergrond van een viertal ontwikkelingen (democratisering van informatie en kennis, de burger

3 'Gemeente heeft Antwoord©. Het KlantContactCentrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid', Hiemstra & De Vries in opdracht van VDP, VNG en Programma Contactcenter Overheid (CCO), januari 2007.
4 Visie Betere Dienstverlening Overheid, mei 2008, zie Tweede Kamer Kamerstuk 29 362 Nr. 137.
5 'Nationaal Uitvoeringprogramma Betere Dienstverlening en e-overheid. Burger en bedrijf centraal', december 2008.
6 'Dienstverlening draait om mensen. De basis op orde, werken aan de toekomst', VNG, maart 2010.

als consument, hybride vormen en technische ontwikkelingen) stelt de VNG dat de rol van de overheid steeds meer bepaald zal moeten worden door flexibiliteit:

*Dit vraagt om een nieuwe positie van de overheid waarbij steeds meer individuele dienstverlening wordt vereist (niet meer hetzelfde voor alle burgers, maar 'op maat' gemaakte dienstverlening). Een geïndividualiseerde aanpak betekent niet dat er geen standaardisering zou kunnen plaatsvinden. Integendeel, met de technologische ontwikkelingen is steeds meer standaardisering op individuele basis mogelijk.*

*Met deze aanpak zal de overheid in staat moeten zijn om meerdere rollen aan te nemen. Tenslotte wordt de verbinding van de gemeentelijke organisatie met andere organisaties die (deel-) producten aanbieden noodzakelijk.* [7]

De VNG constateert als gevolg hiervan twee belangrijke verschuivingen. Een verschuiving van het 'alleenrecht van de overheid' naar een situatie waarbij de overheid 'een van de partijen is'. En een verschuiving van 'standaard collectieve producten voor individuen', naar een overheid die 'op maat' standaardproducten levert (ca. 80 procent) naast 'heel specifiek maatwerk voor individuen' (ca. 20 procent).

Vijf doelstellingen, of beloften, die sterke overeenkomst vertonen met de doelen uit het NUP en de kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode, dienen bij te dragen aan het verwezenlijken van de ambities van de VNG.

1. *Mensgericht:* de vraag van burgers en ondernemers staat centraal.
2. *Snel & zeker:* burgers, bedrijven en instellingen kunnen hun zaken snel en zeker regelen.
3. *Samenwerking:* dienstverlening wordt zo ingericht dat levensgebeurtenissen centraal staan. Gemeenten werken samen met andere instanties.
4. *Eenmalige uitvraag gegevens:* eenmaal bekende gegevens worden niet nogmaals gevraagd. Gemeenten verwachten dit ook van andere organisaties en spreken deze daarop aan.
5. *Transparant en aanspreekbaar:* gemeenten gebruiken servicenormen en dragen deze uit. Middels benchmarkinstrumenten vergelijken gemeenten zich met elkaar en zijn ze aanspreekbaar voor burgers.[8]

*De overheid, de schapen en de wolven*

De vraag staat centraal en klanttevredenheid is de uitdrukking van de mate waarin de overheid de vraag van de burger – op een goede manier – beantwoordt. Maar klanttevredenheid is niet het enige criterium: ook (kosten-)efficiency en maatschappelijk nut zijn belangrijke criteria. Zeker in deze tijden van economische crisis, bezuinigingen en maatschappelijke onrust op sommige terreinen, dienen door de overheid de juiste prioriteiten gesteld te worden. Bovendien betekent de tevredenheid van de één soms ontevredenheid van de ander. De overheid is er om het juiste evenwicht te realiseren, om het algemeen én het individuele belang te dienen. Of zoals Jan Marijnissen stelde in Zomergasten (25 juli 2010): 'De totale vrijheid van de wolven is de dood voor de schapen'. De overheid is er om zowel de schapen te dienen als de wolven in toom te houden. En vergis u niet, dezelfde burger is soms het schaap, soms de wolf.

## 2.2 Levensgebeurtenissen leidend voor dienstverlening

De VNG kent de vraaggerichte aanpak en de levensgebeurtenissen (*life events*) dus een belangrijke plaats toe in de gemeentelijke dienstverlening. Niet langer is het loket, de dienst, het product of de regeling (het aanbod) uitgangspunt voor interactie met de overheid, maar het probleem, de klacht of de informatiebehoefte (de vraag) van de burger of ondernemer. Vragen van burgers zijn zeer verschillend en talrijk. De gebeurtenissen waaruit deze vragen voortkomen zijn voor veel burgers of ondernemers echter vaak dezelfde. Ze komen immers voort uit *levens*gebeurtenissen. De VNG schrijft hierover:

[7] 'Dienstverlening draait om mensen', VNG, maart 2010. Pagina 27.
[8] 'Dienstverlening draait om mensen', VNG, maart 2010. Pagina 36.
Zie ook: http://www.5beloften.nl/Checklist_Dienstverlening#documenttop

*Verschillende gemeenten hebben hiervoor al zogenaamde 'life events'(...) in kaart gebracht. Werken met deze vraaggerichte processen zou voor alle gemeenten en hun partners leidend moeten zijn. Vooruitlopend op 2020 kunnen we ook nu al werken aan het principe 'altijd de juiste deur'.*[9]

Indien een overheidsketen in staat is haar dienstverlening in te richten langs de lijnen van deze levensgebeurtenissen, zal de dienstverlening meer aansluiten bij de vraag en de behoefte van de burger of de ondernemer. Indien een gemeente dit adequaat en met inlevingsvermogen doet, zal dit meer tevreden burgers en ondernemers opleveren. En een efficiënter, dus budgettair aantrekkelijker organisatie.

De gemeente Rotterdam werkt gedeeltelijk al op deze manier. Enkele jaren geleden ontdekte de gemeente Rotterdam dat de inrichting van de dienstverlening middels de ontwikkeling van de verschillende communicatiekanalen ontoereikend was. Willy Groenewold, projectleider Kanaalsturing bij de gemeente Rotterdam, zegt hierover: 'Uit benchmarks bleek dat onze processen onvoldoende aansloten op die ene frontoffice waar we zoveel in investeerden. We moesten dus ook met de processen aan de slag.' In hetzelfde interview zegt Groenewold: 'De ordening volgens *life events* is een prima manier om van buiten naar binnen te denken.'[10]

## 2.3 Tevredenheidsmeting om kwaliteit dienstverlening op basis van levensgebeurtenissen te monitoren

Het werken aan processen met als doel de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren is één ding. Het meten van het effect van deze verbeterprocessen en het achterhalen van wat goed gaat en wat niet, wat er toe doet en wat niet, is een tweede. Hiervoor is burgertevredenheidsonderzoek nodig.

In 2008 ontwikkelde TNS NIPO hiertoe in opdracht van het ministerie van BZK een onderzoeksmethodiek die overheidsorganisaties kan helpen te achterhalen hoe de kwaliteit van de gemeentelijke keten gewaardeerd wordt, welke aspecten de ervaren kwaliteit beïnvloeden en op welke manier de gemeente de dienstverlening kan verbeteren. In de methodiek staat de overheidsdienstverlening waarmee de burger *concrete ervaring* heeft opgedaan *als gevolg van een levensgebeurtenis* centraal. Het gaat dan niet alleen om de kwaliteit van overheidsorganisaties, maar ook van semi-overheidsorganisaties of – tot op zekere hoogte – particuliere organisaties.

Met behulp van deze methodiek onderzocht TNS NIPO, in opdracht van het ministerie van BZK en Burgerlink, in 2008, 2009 en 2010 de kwaliteit van de overheidsdienstverlening, landelijk en overheidsbreed. In 2009 werd dezelfde methodiek ingezet voor de gemeente Rotterdam die op deze manier tien levensgebeurtenissen onder de loep nam.

Hierna zullen we beschrijven waaraan een burgertevredenheidsonderzoek moet voldoen dat de dienstverlening door de *(overheids)keten* in kaart brengt. Wat levert dit onderzoek op? Welke elementen dient een dergelijk onderzoek te bevatten? Hoe kan de organisatie de uitkomsten gebruiken om de processen te verbeteren? En, heel praktisch, *hoe* kan een dergelijk onderzoek worden uitgevoerd? Deze laatste vraag wordt behandeld in de bijlage.

[9] 'Dienstverlening draait om mensen.', VNG, Maart 2010. Pagina 37.
[10] Bron: BB Digitaal Bestuur, mei 2010.

# 3. HET MODEL VOOR INTEGRALE BURGERTEVREDENHEIDSMETING

## 3.1 Wat levert het burgertevredenheids-onderzoek op?

Het onderzoek naar de tevredenheid met de integrale dienstverlening levert de opdrachtgever informatie op over de werking van de keten in de beleving van de burger of ondernemer. De opdrachtgever kan zijn een gemeente, een uitvoeringsorganisatie die een belangrijke plek inneemt binnen de keten of de belangrijkste ketenpartners samen.

*Klanttevredenheid*
Het onderzoek geeft inzicht in de tevredenheid van de burger of ondernemer met de dienstverlening van de overheid in al haar hoedanigheden. Met het onderzoek is een beeld te geven van de kwaliteit van de overheidsdienstverlening door verschillende ketens als gevolg van verschillende levensgebeurtenissen en die levensgebeurtenissen (en hun ketens) kunnen onderling met elkaar worden vergeleken.
Daarnaast wordt de keten ontleed: welke aspecten maken dat de keten – in de ogen van de burger – wel of niet goed functioneert? Komt het doordat de hulpvrager niet weet waar hij moet beginnen? Wordt er niet goed naar hem geluisterd of worden de antwoorden niet goed teruggekoppeld? Ligt het aan de kwaliteit van individuele ketenpartners? Ligt het aan de samenwerking tussen de ketenpartners? Of is het enkel omdat de burger zijn zin niet krijgt?
Indien gewenst is ook antwoord te geven op de vraag: 'Welke ketenpartners dragen positief en welke dragen negatief bij aan de integrale dienstverlening?' Op welke manier zijn hier verbeteringen mogelijk?
De uitkomsten van het onderzoek geven, kortom, de ketenpartijen of ketenregisseur aanknopingspunten 'op welke knoppen gedrukt moet worden' om de tevredenheid te verhogen.

*Maatschappelijk nut*
Maar zoals eerder gesteld, klanttevredenheid is niet het enige *goed* dat de overheid nastreeft. Ook maatschappelijk nut en (kosten)efficiency leggen gewicht in de schaal. Deze onderzoekmethode maakt het voor overheidsketens mogelijk een balans te zoeken tussen klanttevredenheid, (kosten)efficiency en maatschappelijk nut.
De opdrachtgever beslist zelf – wellicht aangestuurd door de politiek – voor welke levensgebeurtenissen hij zijn dienstverlening op orde wil of moet hebben. De uitkomsten geven inzicht in de factoren die de tevredenheid bepalen en voor welke levensgebeurtenissen dat het geval is en voor welke niet. Weegt het oordeel over de overheidsdienstverlening van degene die een boete moet betalen nadat hij of zij te hard heeft gereden even zwaar als het oordeel van een slachtoffer van een misdrijf? Dient het dienstverleningstraject voor iemand die werkloos is geworden en op zoek wil (of moet) naar een betaalde baan op dezelfde kwaliteitscriteria te scoren als voor iemand die een beroep doet op de overheid omdat hij arbeidsongeschikt is geworden? Of is hier een ander 'eindcijfer' voor de dienstverlening als doelstelling wenselijk?

Neem de situatie dat burgers te maken hebben met overlast (burengerucht, vandalisme, hangjongeren, geluidsoverlast) en de overheid weet de klachten in goede banen te leiden, het probleem weg te nemen of – in ieder geval – de burger beter te betrekken bij het verloop van het probleem; wordt dan niet ook een maatschappelijk belang gediend? En verdient het wegnemen van deze klachten wellicht prioriteit boven andere levensgebeurtenissen?

Het is aan de ketenpartners zelf deze keuzes te maken. De onderzoeksmethodiek biedt het instrumentarium om deze keuzes te *kunnen* maken en de problemen te lijf te gaan daar waar ze effect sorteren.

*Efficiency*
Ten slotte, als het gaat om (kosten)efficiency: het onderzoek besteedt veel aandacht aan de samenwerking tussen ketenpartners, eenmalige gegevensuitvraag, vindbare overheidsproducten, kanaalsturing en (digitale) betrouwbaarheid. Onderdelen die – zo blijkt uit de reeds uitgevoerde onderzoeken – nog voor verbetering vatbaar zijn en die een zware hypotheek leggen op de klanttevredenheid. Indien de ketens in

***De keten van overheidsorganisaties schiet vooral tekort in de mate waarin zij burgers op de hoogte houdt van het verloop van de afhandeling van het probleem***

staat zijn deze onderdelen te verbeteren zal dit twee positieve effecten hebben: de burgers worden meer tevreden en de overheid kan besparen op kosten (minder contacten, meer digitale contacten, minder contacten aan de balie, snellere en betere oplossing van het probleem, minder klachten en bezwaarschriften).

In het VNG rapport *Dienstverlening draait om mensen. De basis op orde* koppelt Annemarie Jorritsma, voorzitter van de VNG, deze drie elementen als volgt aan elkaar:

*De financiële bomen groeien niet meer tot in de hemel. Toch moeten we juist nu investeren in dienstverlening. Deze investeringen leveren duidelijke baten op. Financiële baten: we kunnen efficiënter werken. Maar belangrijker nog: maatschappelijke baten. Investeren in dienstverlening biedt veel kansen, juist nu, in financieel mindere tijden.*[11]

## 3.2 Waar moet het burgertevredenheidsonderzoek aan voldoen?

Als het doel van de burgertevredenheidsmeting is om te meten hoe tevreden de burger is over de gehele (overheids)keten bij het beantwoorden van de *vraag* of het wegnemen van het *probleem* van de burger, dan moet een burgertevredenheidsmeting voldoen aan de volgende criteria:

- Er moet sprake zijn van een concrete vraag of een concreet probleem bij de burger; hij moet de levensgebeurtenis echt hebben meegemaakt (het mag ook een ervaring van een kind, partner of ouder zijn).
- Er moet sprake zijn van concreet ervaren dienstverlening door de overheid (en niet slechts van een beeld verkregen via derden of uit de media).
- De burger moet in staat zijn een (voorlopig) eindoordeel te vellen en dus niet aan het begin van zijn 'reis' staan.
- Er moet een oordeel geveld kunnen worden over de relevante ketenpartners.

## 3.3 Welke elementen bevat het burgertevredenheidsonderzoek?

Het onderzoek naar de burgertevredenheid met de overheidsdienstverlening heeft betrekking op één, zelf ervaren levensgebeurtenis. Daarvoor is een selectie van relevante levensgebeurtenissen nodig.

Het onderzoek geeft antwoord op de volgende vragen, steeds refererend aan de levensgebeurtenis als gevolg waarvan contact is geweest met de overheid:

- Met welke organisaties krijgt de burger – als gevolg van de levensgebeurtenis – te maken? Hoe is de keten samengesteld?
- Bij welk van deze organisaties begint de burger: wat is de 'ingang' van de keten?
- Hoe vaak is er contact geweest met de organisaties uit de keten?
- Hoe wordt de overheidsdienstverlening met betrekking tot de levensgebeurtenis – de keten – gewaardeerd?
- Welke factoren beïnvloeden de tevredenheid (of ontevredenheid) van burgers. De kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode worden hiervoor ingezet als 'verklarende factoren'.
- Welke andere factoren verklaren de waardering?
- Hoe worden de individuele organisaties beoordeeld?
- Hoe wordt de samenwerking binnen de keten beoordeeld (als referentiecijfer)?
- Welke contactkanalen worden gebruikt en welke hebben de voorkeur?

Indien een organisatie, een gemeente of andere ketenpartner of -regisseur, dit onderzoek uitvoert, dienen bovenstaande elementen onderdeel uit te maken van de vragenlijst. In het hierna volgende zullen we dieper op deze elementen ingaan. We zullen voorbeelden geven van antwoorden op de vragen. De uitkomsten maken duidelijk wat het onderzoek de organisatie of de keten op kan leveren.

### 3.3.1 Welke levensgebeurtenissen?

In het landelijke onderzoek zijn 55 levensgebeurtenissen onderscheiden. Dit onderzoek is breed opgezet en er is geprobeerd steeds de

[11] 'Dienstverlening draait om mensen.', VNG, maart 2010. Pagina 10.

**De 14 meest voorkomende levensgebeurtenissen**

- In dezelfde woning gewoond
- Tijdelijk naar het buitenland
- Dezelfde baan gehad
- Iets aangevraagd (rijbewijs, subsidie)
- Voertuig gekocht of verkocht
- Boete gekregen of bestraft
- Kortdurend ziek
- Vrijwilligerswerk gedaan
- Melding gedaan (kapotte straatverlichting, etc.)
- Kind heeft onderwijs gevolgd
- Zelf onderwijs gevolgd
- Langdurig of chronisch ziek, handicap
- Te maken gehad met overlijden
- Begonnen met betaalde baan

gehele cyclus – van begin tot einde – te beslaan, zodat bijvoorbeeld niet alleen 'begonnen met een baan', maar ook 'dezelfde baan gehad' en 'werkloos geworden' als levensgebeurtenis zijn bestempeld. De 10 meest voorkomende levensgebeurtenissen (als gevolg waarvan contact was met de overheid) in 2010 zijn opgesomd.

Deze levensgebeurtenissen zijn zeer divers. Het beslaat verschillende overheidssectoren (wonen, buitenland, werk en inkomen, verkeer en vervoer, justitie, zorg, onderwijs) en er zijn zeer uiteenlopende ketenpartners bij betrokken (gemeenten, woningcorporaties, Belastingdienst, UWV, RDW, politie, Centraal Justitieel Incassobureau (CJIB), huisarts, ziekenhuis, et cetera).

**10 Rotterdamse levensgebeurtenissen**

| Levensgebeurtenis | Omschrijving |
|---|---|
| • Trouwen | Trouwen, geregistreerd partnerschap, samenwonen |
| • Scheiden | Scheiden, geregistreerd partnerschap ontbinden, apart gaan wonen |
| • Naaste verloren | Naaste verloren |
| • Overlast | Probleem met overlast |
| • Verbouwen | Huis (ver)bouwen |
| • Ondernemen | Onderneming starten |
| • Weer aan het werk | Weer aan het werk |
| • Zorgondersteuning aangevraagd | Zorgondersteuning nodig/gehandicapt geworden |
| • Onvoldoende geld | Onvoldoende geld om rond te komen |
| • Betalingsverplichting | Kan niet aan betalingsverplichting voldoen |

Het is niet per definitie zo dat de meest voorkomende levensgebeurtenissen ook de gebeurtenissen zijn die in het onderzoek moeten worden betrokken. De gemeente Rotterdam maakte in 2009 een selectie van levensgebeurtenissen waarvoor de 'life event aanpak' al was geoperationaliseerd of waarvoor dit op stapel stond. Rotterdam kwam zodoende tot tien levensgebeurtenissen.

Voor het opstellen van een eigen lijst van levensgebeurtenissen kan er geput worden uit de *longlist* die is ontwikkeld voor Burgerlink/BZK, maar er kunnen eigen, specifieke levensgebeurtenissen aan toegevoegd worden. Aandachtspunten bij de keuze van levensgebeurtenissen zijn:

- Relevantie voor de dienstverlening van de organisatie. Is de organisatie een belangrijke ketenpartner of zelfs de ketenregisseur?
- Grootte van de doelgroep. Is een substantieel deel van de cliënten of burgers afhankelijk van de dienstverlening naar aanleiding van deze levensgebeurtenis?
- Maatschappelijke verantwoordelijkheid van de overheid. Betreft het een groep die getalsmatig minder groot is, maar waarvoor de overheid speciale verantwoordelijk draagt?
- Bereikbaarheid van de doelgroep. Zijn cliënten of burgers in voldoende mate te benaderen voor het onderzoek? Zijn zij ook in staat een vragenlijst in te vullen?

Indien een of meerdere van deze vragen met 'nee' wordt beantwoord, dient u zich af te vragen of de levensgebeurtenis moet worden betrokken in het onderzoek.

### 3.3.2 Wat is een keten en hoe is de keten samengesteld?

Een keten kan worden gedefinieerd als 'een samenhangende reeks activiteiten van vele organisaties en individuele personen gericht op een gezamenlijk product'. Het gezamenlijke product moet niet worden opgevat als een los product voor een bepaalde klant, zoals bijvoorbeeld subsidie of een vergunning, maar als een samenstel van verschillende met elkaar samenhangende activiteiten, producten en diensten om invulling te geven aan de behoeften van bepaalde klanten of klantgroepen.[12]

De keten wordt dus gedefinieerd als een dynamische groep organisaties die (samen) werken aan het wegnemen van problemen of het beantwoorden van vragen voortkomend uit een levensgebeurtenis.

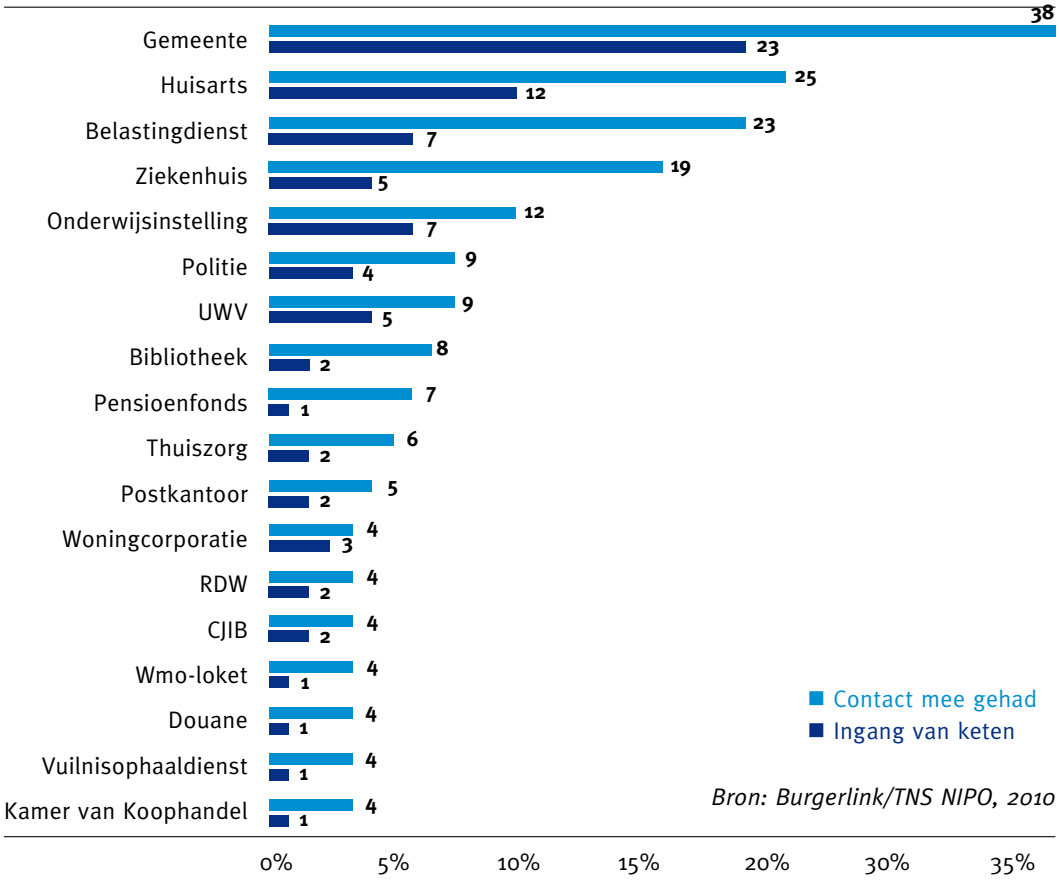
Om de (overheids-)keten die in actie komt als gevolg van een levensgebeurtenis goed in beeld te krijgen, moeten de mogelijke ketenpartners worden geïdentificeerd. De gemeente, de huisarts, de Belastingdienst, het ziekenhuis, de onderwijsinstellingen, politie en het UWV zijn overheidsbreed de organisaties waar burgers het vaakst contact mee hebben. Zoomen we in op een levensgebeurtenis, dan zien we steeds andere ketens van organisaties ontstaan.

Overigens zijn genoemde organisaties volgens formele definities soms geen onderdeel van de overheid. In de beleving van de burger maken deze blijkbaar wel deel uit van de keten betrokken bij publieke dienstverlening.

### 3.3.3 Wat is de 'ingang' van de keten?

De overheid wil dat burgers precies weten waar

***De organisaties waarmee burgers het meest contact hebben en de 'ingang' van de keten***




*Bron: Burgerlink/TNS NIPO, 2010*

[12] Bron: 'Ketenunits: grip krijgen op publieke ketens. De praktijk als inspiratiebron', Arjan van Venrooy en Léon Sonnenschein, InAxis, 2008, pagina 9.

ze terecht kunnen voor informatie en dat burgers juiste informatie krijgen die aansluit bij hun persoonlijke situatie. Het is dan van belang dat bij de overheid bekend is bij welke organisatie die burger begint om zijn vraag te stellen. Bij welke organisatie begint het contact in verband met de levensgebeurtenis? Immers, die eerste organisatie zal ervoor moeten zorgen dat basale informatie wordt gegeven en de burger zo snel mogelijk zijn weg in de keten vindt.
Vaak blijkt de gemeente (23 procent), de huisarts (12 procent) of de Belastingdienst (7 procent) als 'ingang' van de overheid te fungeren. Van de keren dat er contact is met de gemeente (38 procent) begint men dus in 60 procent van de gevallen ook bij de gemeente[13]. Dat de gemeente het vaakst wordt genoemd als 'ingang' van de keten sluit aan bij de visie van de commissie Jorritsma, vastgelegd in de rapportage *Publieke dienstverlening, professionele gemeente* (juni 2005), waarin wordt gesteld dat de gemeente vanaf 2015 hét overheidsloket moet zijn waar burgers met al hun vragen terecht kunnen en dan ook een antwoord krijgen. Dit kan ook een doorverwijzing zijn.

Het is echter nog niet zo dat de gemeente al hét overheidsloket ís. Dit is ook niet altijd nastrevenswaardig, zoals eerder al werd aangestipt met de nuancering van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten dat in 2015 circa '*80 procent van de eerste contacten met de burger direct wordt afgehandeld door de gemeente*' en dat de ingang naar de overheid dient aan te sluiten bij de logica van de burger.

Voor vragen en problemen die te maken hebben met *familie en gezin* of *wonen* blijkt men de gemeente als poort naar de overheid al zeer goed te vinden. Op andere terreinen – zeker als het gaat om zaken die te maken hebben met *zorg, onderwijs, ondernemen* of *werk en inkomen* – blijken burgers eerder te beginnen bij andere organisaties: de huisarts, de onderwijsinstelling, de Kamer van Koophandel of de Belastingdienst. Indien men werkloos is of wordt, is het UWV WERKbedrijf de poort tot de overheid. Hieronder een 'snapshot' van enkele zeer uiteenlopende ketens met vetgedrukt de 'ingang'.

***Snapshot van 14 ketens (op volgorde van ketengrootte)***

| *Levensgebeurtenis* | *Lengte van de keten* | ***Organisaties in de keten (vet = 'ingang')*** |
|---|---|---|
| Boete gekregen | 1,3 org. | **CJIB**, politie, RDW |
| Voertuig gekocht/verkocht | 1,5 org. | **RDW**, Belastingdienst, postkantoor, gemeente |
| Slachtoffer geweest | 1,7 org. | **politie**, slachtofferhulp, gemeente, huisarts, ziekenhuis |
| Klacht ingediend | 1,7 org. | **gemeente**, Belastingdienst, CJIB, GSD, UWV, Waterschap |
| Overlast | 2,0 org. | **politie**, gemeente, woningcorporatie, huurcommissie, KLPD, Belastingdienst |
| Kort op reis | 2,0 org. | **gemeente**, douane, huisarts |
| Onderwijs gestart | 2,3 org. | **onderwijsinstelling**, DUO, Belastingdienst, gemeente, bibliotheek, pensioenfonds |
| Kind extra aandacht op school | 2,9 org. | **school**, Bureau Jeugdzorg, huisarts, GGZ, GGD, ziekenhuis, CIZ, Zorgkantoor |
| Begonnen als ondernemer | 3,1 org. | **KvK**, Belastingdienst, gemeente, UWV, GSD |
| Werkloosheid | 3,2 org. | **UWV**, GSD, Belastingdienst, huisarts, reïntegratiebureau, pensioenfonds, vakbond |
| Langdurig ziek/gehandicapt | 4,2 org. | **huisarts**, ziekenhuis, UWV, WMO-loket, Thuiszorg, gemeente, Zorgkantoor, Belastingdienst |
| Scheiding | 5,7 org. | **gemeente**, Belastingdienst, huisarts, pensioenfonds, ziekenhuis, woningcorporatie, school |
| Immigratie | 6,0 org. | **IND**, gemeente, Belastingdienst, Ambassade, huisarts, UWV, school, GGD, SVB |
| Geboorte | 6,2 org. | **ziekenhuis**, gemeente, consultatieburo, kraamzorginstelling, huisarts, Belastingdienst |

[13] 23% gedeeld door 38% = 60,5%.

### 3.3.4 Lengte van de keten

In 2010 bleek dat men gemiddeld met 2,9 organisaties contact heeft. In 2008 waren dat gemiddeld nog 3,3 organisaties. Van alle burgers heeft 60 procent contact met meer dan een organisatie. Als het familie- of gezinsaangelegenheden betreft (zoals huwelijk, scheiding of overlijden) heeft men te maken met de langste overheidsketen.

***Ketengrootte naar thema***

| Aantal organisaties | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 of meer | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | % | % | % | % | Gemiddeld |
| **Totaal** | **40** | **22** | **13** | **7** | **16** | **2,9** |
| Onderwijs | 35 | 27 | 15 | 8 | 15 | 2,7 |
| Ondernemen | 26 | 26 | 13 | 9 | 24 | 3,8 |
| Gezondheid en zorg | 27 | 26 | 16 | 11 | 20 | 3,3 |
| Buitenland | 45 | 31 | 14 | 6 | 3 | 2,1 |
| Familie en gezin | 15 | 18 | 12 | 10 | 43 | 4,6 |
| Wonen en omgeving | 52 | 16 | 12 | 3 | 19 | 2,7 |
| Werk en inkomen | 34 | 24 | 14 | 8 | 19 | 3,0 |

**Leeswijzer:** er is horizontaal gepercenteerd. Van de burgers die contact hadden met de overheid binnen het thema onderwijs had 35 procent contact met 1 organisatie, 27 procent met 2 organisaties, et cetera. Gemiddeld met 2,7 organisaties.

### 3.3.5 Hoe vaak is er contact geweest met de organisaties uit de keten?

Per levensgebeurtenis is het niet alleen interessant te weten met *welke* organisaties en met *hoeveel* organisaties men contact heeft (de lengte van de keten), we willen ook informatie over de *intensiteit* van het contact. Hiertoe stellen we *per organisatie* de vraag hoe vaak men de afgelopen twaalf maanden contact had met deze organisatie.

Uit het landelijke onderzoek uit 2010 blijkt dat burgers – in verband met de betreffende levensgebeurtenis – jaarlijks gemiddeld 14 keer contact hebben met overheidsorganisaties.

### 3.3.6 Welke factoren beïnvloeden de tevredenheid van burgers?

In de burgertevredenheidsmeting zijn de kwaliteitsnormen zoals geformuleerd in de BurgerServiceCode als leidraad gehanteerd. De tien kwaliteitsnormen zijn beloften die de overheid doet aan de burger. Deze kwaliteitsnormen sluiten goed aan bij de NUP- en de VNG-doelstellingen en kunnen worden gezien als de operationalisering daarvan. Het betreft de volgende normen, in het onderzoek omgezet in stellingen.

***Kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode (gesorteerd op volgorde van waardering)***

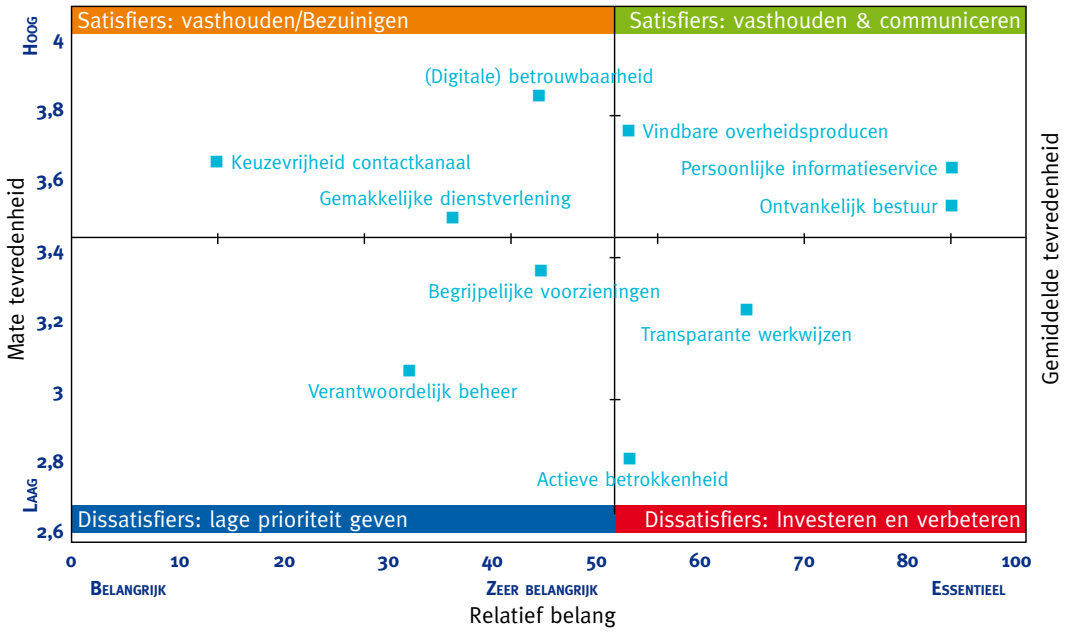
| Kwaliteitsnorm | Vertaling naar stellingen | goed % | niet goed % |
|---|---|---|---|
| (Digitale) betrouwbaarheid | Ik vond dat mijn persoonlijke gegevens vertrouwelijk werden behandeld | 62 | 3 |
| Vindbare overheidsproducten | Ik wist precies waar ik terecht kon voor informatie en hulp | 70 | 12 |
| Ontvankelijk bestuur | Mijn klachten of ideeën werden serieus genomen | 45 | 11 |
| Persoonlijke informatieservice | Ik kreeg juiste en op mijn eigen situatie afgestemde informatie | 66 | 13 |
| Keuzevrijheid contactkanaal | Ik kon zelf kiezen op welke manier ik met de overheid in contact kon komen (baliebezoek, brief, telefoon, e-mail, internet) | 63 | 17 |
| Gemakkelijke dienstverlening | Ik hoefde mijn persoonlijke gegevens maar één keer aan te leveren | 61 | 22 |
| Begrijpelijke voorzieningen | Mij werd duidelijk gemaakt welke rechten en plichten ik had | 44 | 17 |
| Verantwoordelijk beheer | Ik kon de kwaliteit van de dienstverlening vergelijken en beoordelen | 26 | 19 |
| Transparante werkwijzen | Ik werd op de hoogte gehouden van het verloop van de dienstverlening | 43 | 22 |
| Actieve betrokkenheid | Ik kon invloed uitoefenen op de manier waarop mijn vraag, verzoek of probleem werd opgelost of afgehandeld | 27 | 35 |

Uit het landelijke onderzoek, dat in 2010 voor de derde keer werd uitgevoerd, bleek opnieuw dat veel van deze criteria al goed worden toegepast. Vooral de *(digitale) betrouwbaarheid* (persoonlijke gegevens worden vertrouwelijk behandeld) wordt zeer goed gewaardeerd: slechts 3 procent is hier ontevreden over. Ook het *zelf kunnen kiezen via welke contactkanalen* men met de overheid communiceert, *de vindbaarheid van de overheidsproducten en diensten* en de mate waarin *informatie is afgestemd op de persoonlijke situatie* worden goed gewaardeerd.

Duidelijk minder tevreden zijn burgers over de mate waarin men *invloed kon uitoefenen op de manier waarop het probleem* waar men zelf mee te maken heeft wordt opgelost (actieve betrokkenheid). Maar liefst een derde is hierover ontevreden, een kwart is tevreden. Ook de mate waarin men de aangeboden dienstverlening vooraf kan *beoordelen en vergelijken* (verantwoordelijk beheer) en de mate waarin men *op de hoogte wordt gehouden van het verloop* van de dienstverlening (transparante dienstverlening) worden relatief laag gewaardeerd.

Met behulp van een statistische analyse (een correlatieanalyse) brengen we twee dimensies in beeld: de waardering en het belang van de aspecten. De *waardering* van de kwaliteitsnormen is (verticaal) afgezet tegen de correlatie tussen de norm en het eindoordeel voor de overheidsdienstverlening (horizontaal). Oftewel de *impact* die het betreffende aspect heeft op het eindoordeel. Op deze manier zien we niet alleen welke aspecten goed en welke slecht worden beoordeeld, maar bovendien welke aspecten belangrijk zijn voor het totaaloordeel. Indien een aspect in het rechts-onder-kwadrant belandt, dient het te worden verbeterd, want het is dan laag gewaardeerd en zeer belangrijk voor de burger. Indien het rechts-boven verschijnt is het eveneens belangrijk en wordt het (relatief) goed gewaardeerd.

***Prioriteitenmatrix: transparante werkwijzen en actieve betrokkenheid verbeteren***




*Bron: Burgerlink/TNS NIPO, 2010*

In de figuur zien we dat overheidsbreed *actieve betrokkenheid* (de mate waarin men invloed kon uitoefenen op de eigen dienstverlening) en *transparante werkwijzen* (op de hoogte houden van het verloop) niet alleen laag worden gewaardeerd maar ook zeer belangrijk zijn voor hoe men dienstverlening in zijn totaliteit waardeert. Indien de overheid erin zou slagen deze aspecten te verbeteren, dan zou de tevredenheid met de overheidsdienstverlening in zijn totaliteit verbeteren.

### 3.3.7 Andere factoren die de waardering kunnen verklaren

In het ontwikkelde model burgertevredenheidsmeting is ervoor gekozen de kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode als basis te nemen. Deze normen sluiten aan bij wat de overheid zich – over alle sectoren heen – ten doel stelt. De doelen betreffen met name aspecten van *het proces* en de *communicatie* tussen overheid en burger. Ze slaan terug op wat een burger overheidsbreed van de overheid mag verwachten. Zaken als de vriendelijkheid van de dienstverlener, de wachttijd aan de balie of de kosten voor producten of diensten zijn hierin bewust niet opgenomen.

Desalniettemin is het mogelijk criteria toe te voegen indien deze voor de beoordeling van de betreffende keten relevant zijn. In het onderzoek zijn de *totale doorlooptijd* en *ik kreeg wat ik wilde* toegevoegd, omdat uit eerder onderzoek bekend was dat deze aspecten een sterke impact op het eindoordeel hebben.

De gemeente Rotterdam, die het onderzoeksmodel voor tien levensgebeurtenissen toepaste, voegde nog een viertal aspecten toe die voortkwamen uit het eigen dienstverleningsconcept.

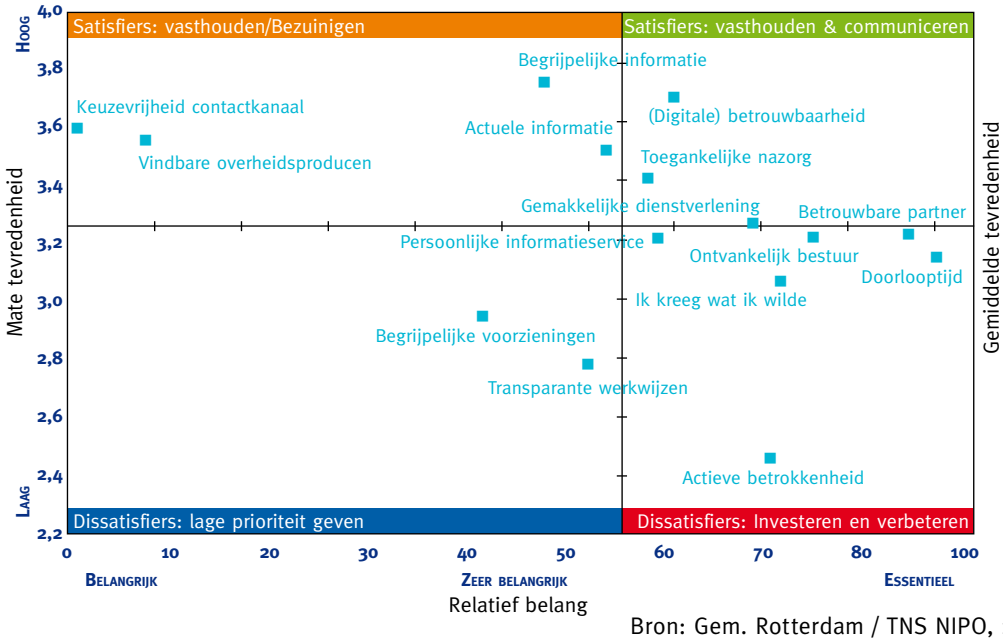
***Extra kwaliteitsnormen gemeente Rotterdam***

| Kwaliteitsnorm | Vertaling naar stellingen |
|---|---|
| Actuele informatie | De informatie van de gemeente Rotterdam is actueel |
| Begrijpelijk informatie | De informatie van de gemeente Rotterdam is in begrijpelijke taal |
| Toegankelijke nazorg | Ik kon mijn reactie (klacht, suggestie, compliment) naar aanleiding van levensgebeurtenis X gemakkelijk kwijt |
| Betrouwbare partner | De gemeente Rotterdam komt zijn afspraken na |

Voor de levensgebeurtenis 'overlast' leverde dit onderstaande prioriteitenmatrix op. Ook hier blijkt *actieve betrokkenheid* (kon men invloed uitoefenen op de eigen dienstverlening?) de grootste *dissatisfier* te zijn. Maar we zien ook dat *doorlooptijd* een nog grotere impact heeft op de waardering van de dienstverlening bij het wegnemen van die overlast. *Transparante werkwijzen* (wordt men op de hoogte gehouden van het verloop?) wordt laag gewaardeerd maar heeft minder impact op het geheel dan de *doorlooptijd*. Anders gezegd: de snelheid waarmee het probleem verholpen wordt, is hier van doorslaggevende betekenis.

Het 'Rotterdamse kwaliteitscriterium' *betrouwbare partner* blijkt bovendien een kwaliteitsaspect te zijn dat zwaar weegt voor de burger: het is na de *doorlooptijd* het aspect dat de grootste impact heeft op het eindoordeel. De mate waarin Rotterdam haar afspraken nakomt, bepaalt dus in sterke mate de tevredenheid van de burgers bij het bestrijden van ervaren overlast.

***Prioriteitenmatrix voor levensgebeurtenis 'overlast' gemeente Rotterdam***




Bron: Gem. Rotterdam / TNS NIPO, 2009

### 3.3.8 Hoe wordt de overheidsdienstverlening (de keten) beoordeeld?

Om te achterhalen hoe burgers de kwaliteit van de overheidsdienstverlening in zijn totaliteit beoordelen wordt gevraagd naar de *totale* overheidsdienstverlening in verband met de levensgebeurtenis, uitgevoerd door alle ketenpartners tezamen.

Deze vraag is te beschouwen als een van de belangrijkste vragen van het onderzoek, aangezien het in kaart brengt in hoeverre het rapportcijfer 7 voor de overheidsdienstverlening, dat het kabinet Balkenende IV nastreefde, wordt gehaald. Vooralsnog wordt de 7, overheidsbreed, nog niet gehaald. De 'keten' krijgt een 6,7 van de burger. Ongeveer een derde geeft een cijfer lager dan een zeven, een op de zes burgers (16 procent) geeft de overheidsdienstverlening een onvoldoende.

Het waarderingscijfer voor de keten, ofwel de *integrale overheidsdienstverlening* geeft een beeld van de *overall* waardering voor de overheidsdienstverlening. Daarnaast hebben we dit eindcijfer nodig om een correlatie te leggen tussen de kwaliteitsnormen en het eindoordeel.

Verder geeft een dergelijk eindcijfer diepte als we de verschillende levensgebeurtenissen naast elkaar zetten. Dat een zeven voor de keten van overheidsdienstverleners mogelijk is, zien we in het linkerrijtje. In deze tabel worden de levensgebeurtenissen getoond die een zeven of hoger haalden. Mensen wier kind kort ziek was, die zelf kort ziek waren, die in het huwelijk traden of de afgelopen twaalf maanden 65 jaar werden, waren tevreden over de dienstverlening van de overheid hierbij.
Degenen echter die een klacht indienden (en toch al reden hadden om ontevreden te zijn), die overlast ervoeren, een boete kregen of werkloos werden geven de overheidsdienstverlening een onvoldoende. Dit zien we in het rechterrijtje: levensgebeurtenissen die een zes of lager scoren voor de overheidsdienstverlening.

***Waardering overheidsdienstverlening door de 'keten'***

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|
| Keten van overheidsorganisaties (schaal 1-10) | 6,7 | 6,6* | 6,7 |
| % dat < 6 geeft | 16% | 15% | 13% |
| % dat < 7 geeft | 35% | 35% | 34% |

* de waardering in 2009 wijkt *niet* significant af ten opzichte van 2010 en 2008

***De hoogst en laagst gewaardeerde levensgebeurtenissen***

| Hoog gewaardeerd | | Laag gewaardeerd | |
|---|---|---|---|
| (Kind) kortdurend ziek | 7,4 | Klacht ingediend | 4,7 |
| Burgerlijke staat veranderd (huwelijk e.d.) | 7,3 | Te maken gehad met overlast | 5,0 |
| 65 jaar geworden | 7,3 | Boete gekregen/bestraft | 5,5 |
| Aanvraag (rijbewijs, subsidie) | 7,3 | Werkloosheid | 5,9 |
| Voertuig gekocht/verkocht | 7,3 | Arbeidshandicap | 5,9 |
| Kind opleiding gestart | 7,2 | Kind langdurig ziek/gehandicapt | 5,9 |
| Gezinssituatie veranderd | 7,2 | Kind boete gekregen/bestraft | 5,9 |
| Tijdelijk naar het buitenland | 7,2 | Te maken met grote inkomensdaling | 6,0 |
| Activiteit georganiseerd | 7,2 | Uitkering aangevraagd/gehad | 6,0 |
| Vrijwilligerswerk | 7,1 | Personeel ontslagen | 6,0 |
| Huursituatie veranderd | 7,1 | Immigratie | 6,0 |
| Melding gedaan | 7,0 | | |

*Individuele organisaties doen hun werk vaak naar behoren, maar er treedt 'kwaliteitsverlies' op als de problemen complexer worden en de dienstverlening over meer schijven gaat*

De waarde van het eindcijfer voor de keten van overheidsorganisaties zit hem dus niet zozeer in de hoogte van dit cijfer op zichzelf, maar meer in de relatieve hoogte. De ketenpartners binnen de laagscorende levensgebeurtenissen kunnen met behulp van de vergaarde informatie bijvoorbeeld analyseren welke factoren ervoor zorgen dat mensen ontevreden zijn bij het ervaren van overlast of bij werkloosheid. De hoogscorende levensgebeurtenissen geven inzicht in goedlopende processen en ketens. Hoe kan het dat ouders wier kind kort ziek is de overheid een 7,4 geven, terwijl – ten dele – dezelfde ketenpartners tezamen met slechts een 5,9 worden gewaardeerd als het gaat om een kind dat langer ziek is? Welke dienstverleningsaspecten worden hier wel en welke worden niet goed ingevuld? Met welke organisaties zijn de burgers wel tevreden, met welke niet en waarom niet? Waar gaat het mis in de samenwerking?

### 3.3.9 Hoe worden de individuele organisaties beoordeeld?

De individuele organisaties worden – gemiddeld – met een 6,9 gewaardeerd. Net geen zeven, maar het is wel opvallend dat het oordeel van de burger positiever is naarmate het dienstverleningsniveau concreter is. Het sluit aan bij de constatering, in de inleiding van dit artikel gedaan, dat individuele organisaties hun werk vaak naar behoren doen, maar dat er 'kwaliteitsverlies' optreedt als de problemen complexer en langduriger worden en als de dienstverlening over meer schijven gaat.

Overigens is het niet per definitie zo dat de waardering voor de keten van overheidsorganisaties altijd daalt naarmate de keten uit meer organisaties bestaat. Soms resulteert de dienstverlening door een 'grote keten' in een hoge waardering voor de dienstverlening door die keten en zien we bij een 'kleine keten' het omgekeerde. Vandaar dat de regel 'hoe groter de keten, hoe lager de waardering' niet altijd opgaat, zoals onderstaande voorbeelden tonen.

De levensgebeurtenis met de kleinste keten, *overlast ervaren*, (2,0 organisaties) krijgt een lage waardering voor de overheidsdienstverlening (keten 5,0 en individuele organisaties 5,6). Een andere levensgebeurtenis met een korte keten, *burgerlijke staat veranderd* (2,2 organisaties) krijgt daarentegen een relatief hoge waardering (keten 7,3 en individuele organisaties 7,4). Iemand die *werkloos* wordt heeft te maken met een keten die net iets groter dan gemiddeld is, maar die duidelijk lager wordt gewaardeerd.

Dat een lagere waardering niet altijd gerelateerd is aan een langere keten, tonen ook de levensgebeurtenissen *langdurig ziek* en *overlijden* aan. Twee levensgebeurtenissen met relatief lange ketens, maar gemiddelde tot bovengemiddelde waarderingen. De samenwerking is voor de dienstverlening bij langdurige ziekte – met een 6,0 – iets beneden gemiddeld, maar gezien het grote aantal organisaties acceptabel te noemen.

***Waardering individuele organisaties binnen de keten***

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|
| Individuele organisaties (schaal 1-10) | 6,9 | 6,9 | 7,0 |

***Zes levensgebeurtenissen met verschillende ketengroottes en verschillende beoordelingen***

| | Grootte keten | Waardering keten | Waardering individuele organisaties | Waardering samenwerking |
|---|---|---|---|---|
| | (aantal organisaties) | (1-10) | (1-10) | (1-10) |
| Overlast | 2,0 | 5,0 | 5,6 | 4,8 |
| Burgerlijke staat veranderd | 2,2 | 7,3 | 7,4 | 6,7 |
| Begonnen als ondernemer | 3,1 | 6,7 | 6,8 | 6,3 |
| Werkloos | 3,2 | 5,9 | 6,6 | 5,9 |
| Langdurig ziek/gehandicapt | 4,2 | 6,7 | 7,2 | 6,0 |
| Overlijden | 6,4 | 6,8 | 7,1 | 5,5 |
| *Gemiddeld* | *2,9* | *6,7* | *6,9* | *6,2* |

*Prioriteitenmatrix voor organisaties*

Indien er per levensgebeurtenis voldoende enquêtes worden gerealiseerd (totaal minimaal 150, 50 waarnemingen per organisatie) is het mogelijk een prioriteitenmatrix voor organisaties, de ketenpartners, te maken. Op deze manier is het mogelijk voor de gehele sector, voor de gehele gemeente of per levensgebeurtenis aan te geven welke organisaties op een positieve en welke op een negatieve manier bijdragen aan de waardering voor de dienstverlening rondom deze levensgebeurtenis.

Met behulp van een statistische analyse van de onderzoeksresultaten is een 'prioriteitenmatrix' voor organisaties te maken. In deze matrix wordt een relatie gelegd tussen de *waardering* (van laag naar hoog in de figuur) en de *impact* van de waardering van deze organisatie voor het eindoordeel door de burgers (van links naar rechts). In onderstaande – fictieve – figuur valt zodoende te lezen dat Organisaties A en E en Loketten B en C niet alleen laag scoren, maar erg belangrijk zijn in de waardering voor het eindproduct van de gehele keten. Deze organisaties moeten dus als eerste verbeterd worden. In combinatie met de prioriteitenmatrix voor de kwaliteitsnormen en andere aspecten is zodoende de antwoord te geven op de vraag: *wie* is er als eerste aan zet om *welke verbeteringen* in het dienstverleningsproces door te voeren?

### 3.3.10 Hoe wordt de samenwerking binnen de keten beoordeeld?

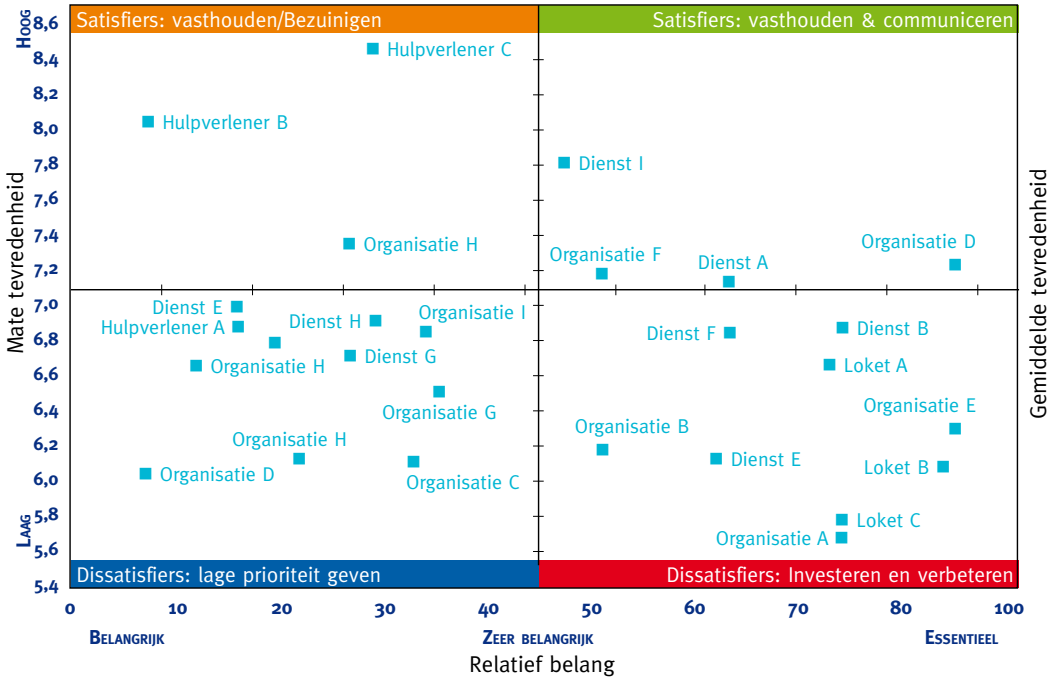
Voor 60 procent van de burgers geldt dat ze met meer dan één overheidsorganisatie contact hebben in verband met een levensgebeurtenis. In veel gevallen zal er dus tussen twee of meer overheidsorganisaties moeten worden samengewerkt om de burger datgene te geven waar hij of zij om vraagt.

De samenwerking tussen organisaties wordt gewaardeerd met een gemiddelde van 6,2: dit is min of meer gelijk aan 2009 en 2010.

***Waardering samenwerking binnen de keten***

| | 2010 | 2009 | 2008 |
|---|---|---|---|
| Samenwerking (schaal 1-10) | 6,2 | 6,2 | 6,3 |

***Fictieve prioriteitenmatrix voor organisaties***



Een goede afstemming van de dienstverlening tussen verschillende overheidsorganisaties levert een hogere waardering van de dienstverlening door burgers op. Uit de tot nu toe uitgevoerde onderzoeken blijkt dat naarmate er beter tussen de overheidsorganisaties wordt samengewerkt, de waardering voor de keten van overheidsdienstverleners toeneemt. Zoals uit onderstaande figuur blijkt: als de samenwerking met een 7 wordt beoordeeld, wordt de dienstverlening door de keten dat ook. Krijgt de samenwerking een onvoldoende, dan ook de integrale dienstverlening.

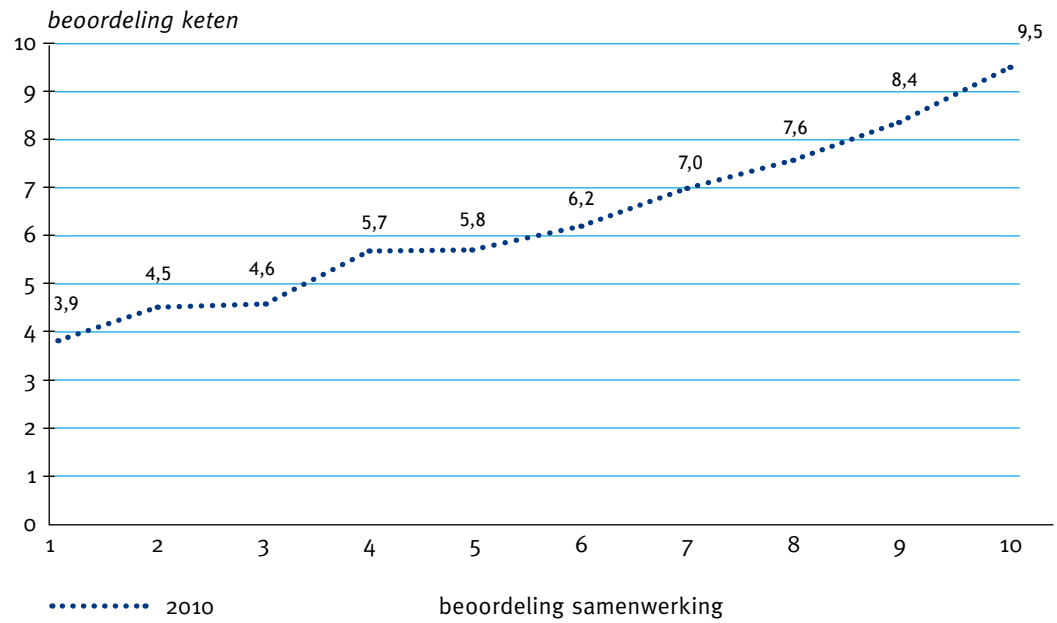
Voor de levensgebeurtenis 'langdurig ziek' – een complexe, langdurende en onaangename situatie – zien we een relatief lange keten en toch een gemiddelde waardering. De samenwerking tussen huisarts, ziekenhuis en andere ketenpartners speelt hierin een belangrijke rol.

### 3.3.11 Beoordeling 'overheid in zijn geheel' als controlecijfer voor de keten

In de vragenlijst voor het onderzoek wordt begonnen met de vraag hoe men 'de overheid in zijn geheel' beoordeelt. Deze beoordeling wordt echter *niet* gerelateerd aan concreet geleverde dienstverlening in verband met een levensgebeurtenis. Dit cijfer geeft een beeld van hoe men tegenover de overheid in het algemeen staat, een beeld dat is ontstaan door middel van eigen ervaringen, de media en verhalen van derden. Het geeft een indruk van het *imago* dat de overheid heeft bij de burgers. Het cijfer dient als controlecijfer, referentie of ijking, voor de overige paramaters: stel dat de waardering voor de 'overheidsdienstverlening (de keten)' stijgt en de waardering voor de 'overheidsdienstverlening in zijn geheel' niet, dan weten we dat de stijging daadwerkelijk te danken is aan een betere overheidsdienstverlening door de keten.

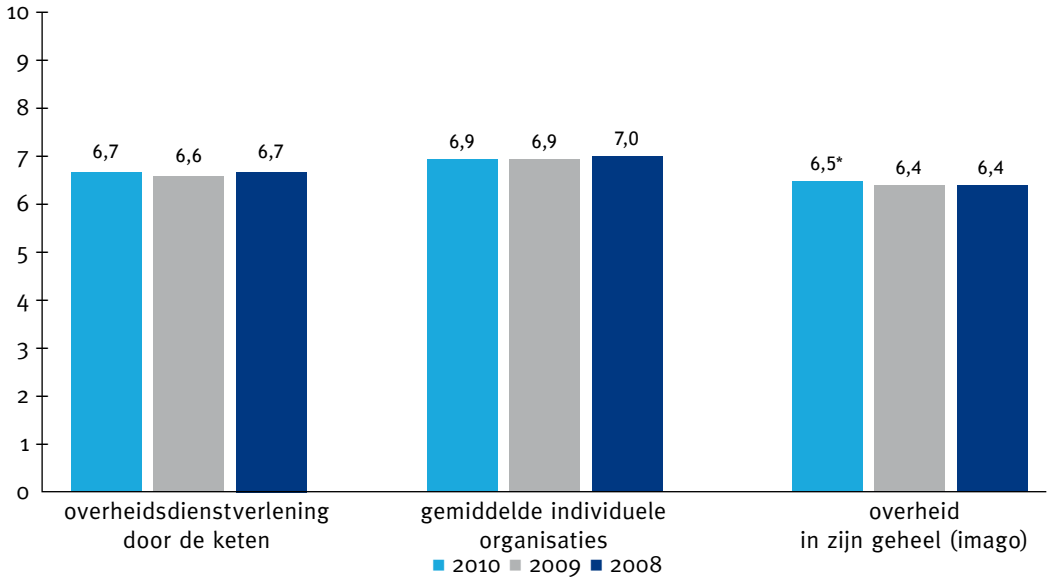
Een verklaring voor de stijging is moeilijk te geven – dit onderzoek gaat niet over de beeldvorming van de overheid. Duidelijk is wel dat de overheidsdienstverlening niet (significant) meestijgt.

***Invloed samenwerking op beoordeling keten***




*Bron: Burgerlink/TNS NIPO, 2010*

***Waardering van de overheid op drie niveaus (schaal 1 - 10)***




** Stijging waardering 'overheid in zijn geheel (imago)' is significant ten opzichte van 2009 en 2008. Stijging waardering 'overheidsdienstverlening door de keten' is niet significant*

*Bron: Burgerlink/TNS NIPO, 2010*

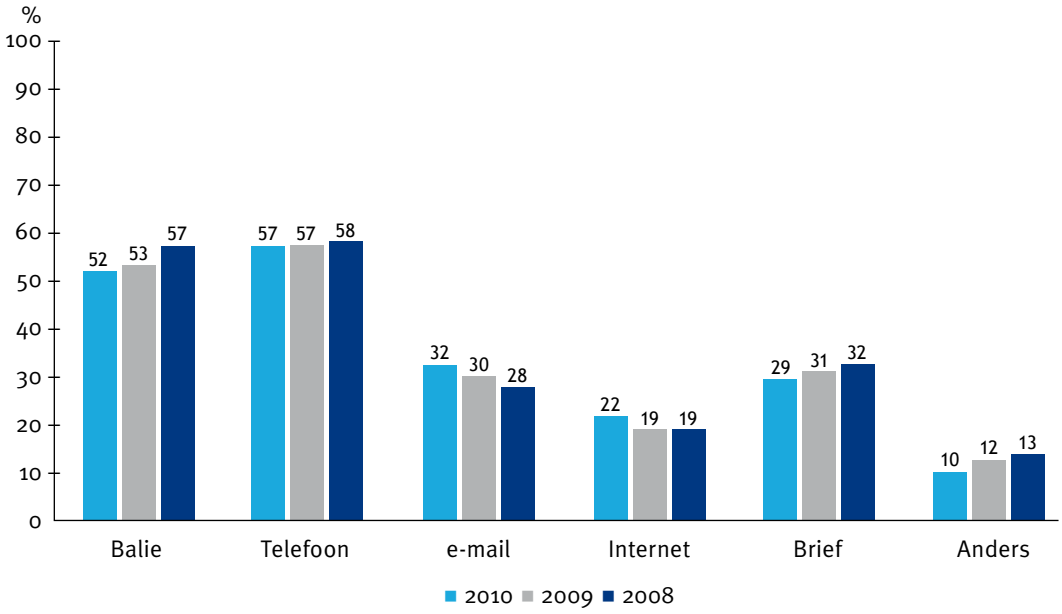
### 3.3.12 Contactkanalen: een verschuiving van balie naar online

De overheid stimuleert de digitale communicatie tussen burgers en overheid en probeert – waar mogelijk – transacties aan de balie te beperken. We zien dat dit jaar inderdaad minder mensen contact met de overheid hadden via de balie dan de twee jaar daarvoor. Het aandeel van de digitale kanalen nam licht toe. Dat er in de *online* dienstverlening nog verbeteringen mogelijk zijn illustreert volgend citaat van iemand die slachtoffer werd van fietsdiefstal:

*Op verzoek van de politie heb ik de aangifte via de site gedaan. Dit was best wel tijdrovend en niet altijd even duidelijk. Ik kon ook niet terug naar een eerder ingevulde pagina, wat ik vervelend vond. Om op de pagina van de site te komen om aangifte in te vullen, vond ik ook niet zo duidelijk.*

De schriftelijke communicatie loopt licht terug, waardoor het e-mail-contact nu voor het eerst een belangrijker contactkanaal is dan de brief (32 procent versus 29 procent). Het contact tussen de burger en de overheid verloopt overigens nog steeds vooral via de telefoon of de publieksbalie.

***Verschuiving van balie naar digitaal (welk contactkanaal gebruikt)***




*Bron: Burgerlink/TNS NIPO, 2010*

De voorkeur van burgers gaat nog steeds uit naar persoonlijk contact aan de balie (29 procent kiest voor de balie als contactkanaal), gevolgd door de telefoon (27 procent). Het aantal burgers dat het liefst een persoonlijk bezoek aan de balie brengt, is wel gedaald ten opzichte van 2008 en 2009 (van 36 procent in 2008 naar 29 procent). Verder valt op dat meer burgers er de voorkeur aan geven om via de telefoon te communiceren dan in 2009 en 2008 (een stijging van 21 procent in 2008 naar 27 procent nu).

De voorkeur voor de digitale kanalen (e-mail 18 procent, internet 10 procent) is niet gestegen.

# 4. ENKELE LEVENSGEBEURTENISSEN NADER UITGEWERKT

Om de levensgebeurtenissen en de (overheids-) ketens die als gevolg hiervan in actie komen concreter en tastbaarder te maken, gaan we nader in op enkele levensgebeurtenissen. Aan de hand van enkele resultaten uit het onderzoek en citaten van burgers en ondernemers proberen we de levensgebeurtenis 'tot leven te wekken'. De volgende levensgebeurtenissen worden behandeld:

- Overlast ervaren
- Werkloos (geworden)
- Begonnen als ondernemer
- Langdurig ziek of gehandicapt
- Kind extra zorg of ondersteuning nodig op school
- Voertuig gekocht of verkocht

## 4.1 Levensgebeurtenis: overlast ervaren

Bijna 10 procent van de Nederlanders heeft het afgelopen jaar een geval van overlast gemeld bij de overheid. Burgers die overlast meldden bij de overheid hadden voornamelijk last van incidenten in de woonsfeer: last van de buren, geluidsoverlast, hangjongeren, et cetera.

Burgers die overlast ervaren en melden krijgen gemiddeld te maken met twee organisaties. De politie, de gemeente en de woningcorporatie zijn de belangrijkste organisaties. Anders dan bij de meeste andere levensgebeurtenissen is er geen eenduidige 'ingang': bijna de helft begint bij de politie, 22 procent bij de gemeente en 14 procent bij de woningcorporatie.

Overlastmelders zijn doorgaans ontevreden over de manier waarop het probleem wordt opgepakt. De keten van overheidsdienstverlening wordt gewaardeerd met een 5,0 (het gemiddelde voor alle levensgebeurtenissen is een 6,7). Maar liefst 56 procent geeft een onvoldoende. Zowel de individuele organisaties (5,6) als de samenwerking (4,8) tussen deze organisaties worden laag gewaardeerd. Een burger zegt: 'Ik heb begrepen dat zij eens in de zoveel tijd bij elkaar komen in een team om de problemen te bespreken, maar ik merk er niets van.' De keten van overheidsorganisaties schiet vooral tekort in de mate waarin zij burgers op de hoogte houdt van het verloop van de afhandeling van het probleem (69 procent is hierover ontevreden, gemiddeld is dit 22 procent). Een overlastmelder

***Kerncijfers levensgebeurtenis 'overlast ervaren'***

| | | Overlast ervaren | Gemiddelde alle life events |
|---|---|---|---|
| Te maken gehad met deze levensgebeurtenis (% van bevolking) | | 9,5% | 9,1% |
| ***Waardering dienstverlening*** | | | |
| Waardering keten van organisaties (schaal 1-10) | | 5,0 | 6,7 |
| Percentage dat de keten beoordeelt met onvoldoende | | 56% | 16% |
| Aantal burgers dat keten met onvoldoende beoordeelt (ca.) | | 700.000 | 190.000 |
| Gemiddelde waardering individuele organisaties (schaal 1-10) | | 5,6 | 6,9 |
| ***Keten*** | | | |
| Lengte van de keten (aantal organisaties) | | 2,0 | 2,9 |
| Frequentie van contact (aantal organisaties x frequentie) | | 8,8 | 14,1 |
| Belangrijkste ketenpartners | Politie | 56% | 9% |
| (% van degenen die levensgebeurtenis meemaakten en | Gemeente | 39% | 38% |
| in verband hiermee contact hadden met deze organisaties) | Woningcorporatie | 28% | 4% |
| | Huurcommissie | 8% | 1% |
| | KLPD | 5% | 1% |
| | Belastingdienst | 5% | 23% |
| Ingang van de keten | Politie | 45% | 4% |
| | Gemeente | 22% | 23% |
| | Woningcorporatie | 14% | 3% |
| Waardering samenwerking ketenpartners (schaal 1-10) | | 4,8 | 6,2 |

geeft het volgende advies: 'Het gevoel krijgen dat je bij de eerste melding van de klacht ook serieus wordt genomen. Dat je er niet zelf continue achteraan hoeft te zitten.'

Melders van overlast klagen erover dat er onvoldoende geluisterd wordt naar hun verhaal en dat ze minder rechten lijken te hebben dan degenen die de overlast veroorzaken. *('De buurvrouw die het betreft is schizofreen en paranoia (...) Ik heb het gevoel dat ik geen rechten heb en de betreffende buurvrouw alle rechten.')* Men weet vaak niet goed waar men terecht kan, heeft het gevoel van het kastje naar de muur te worden gestuurd. Er is, kortom, behoefte aan één loket dat het overlastgeval als zijn verantwoordelijkheid beschouwt en er ook in deze geest naar handelt. Enkele citaten die de ergernis van burgers illustreren:

*'De woningbouwcorporatie zou eerder tot uitzetting moeten overgaan bij herhaaldelijke overlast als bewoners meermaals zijn gewaarschuwd en zich niet aanpassen. De politie moet samenwerken met de woningcorporatie. Als de woningcorporatie vindt dat overlastveroorzakers dermate asociaal zijn dat ze vinden dat je er 'niet veilig' kunt gaan klagen, dan mag de politie dat niet verwachten als je belt. De politie vertelt meestal dat je zelf naar de overlastveroorzakers moet gaan, want misschien worden het wel je beste vriendjes en vind je het héél gezellig. Dat is letterlijk zo gezegd.'*

*'Als ik de politie bel, en dat doe ik niet snel, dan verwacht ik een snelle reactie en niet dat ik drie uur moet wachten voordat er een politieauto langskomt om te kijken. Toen hadden we het probleem al met de buren "opgelost" (en dat ging er niet zacht aan toe).'*

*Ik moet opbellen als ik overlast heb zodat er dan actie kan worden ondernomen. Vervolgens duurt het zo lang voordat er iemand komt, dat degenen die de overlast veroorzaken (voor even) weg zijn. Men moet direct iemand kunnen sturen om de overlastgevende jongeren aan te pakken of regelmatig (elke avond/nacht) een ronde doen.'*

***Kerncijfers levensgebeurtenis 'werkloos'***

| | | Werkloos (n = 78) | Gemiddelde alle life events |
|---|---|---|---|
| Te maken gehad met deze levensgebeurtenis (% van bevolking) | | 5% | 9,1% |
| ***Waardering dienstverlening*** | | | |
| Waardering keten van organisaties (schaal 1-10) | | 5,9 | 6,7 |
| Percentage dat de keten beoordeelt met onvoldoende | | 31% | 16% |
| Aantal burgers dat keten met onvoldoende beoordeelt (ca.) | | 200.000 | 190.000 |
| Gemiddelde waardering individuele organisaties (schaal 1-10) | | 6,6 | 6,9 |
| ***Keten*** | | | |
| Lengte van de keten (aantal organisaties) | | 3,2 | 2,9 |
| Frequentie van contact (aantal organisaties x frequentie) | | 16,5 | 14,1 |
| Belangrijkste ketenpartners | UWV | 83% | 9% |
| (% van degenen die levensgebeurtenis meemaakten en | GSD | 35% | 3% |
| in verband hiermee contact hadden met deze organisaties) | Huisarts | 17% | 25% |
| | Belastingdienst | 17% | 23% |
| | Re-integratiebureau | 12% | 0% |
| | Pensioenfonds | 10% | 7% |
| | Vakbond | 10% | 3% |
| | Gemeente | 9% | 38% |
| Ingang van de keten | UWV | 68% | 5% |
| | GSD | 19% | 1% |
| Waardering samenwerking ketenpartners (schaal 1-10) | | 5,9 | 6,2 |

## 4.2 Werkloos (geworden)

Van alle Nederlanders had 5 procent de afgelopen twaalf maanden te maken met werkloosheid, hetzij dat men zelf in WW of bijstand zat, hetzij dat de partner of inwonend kind hiermee te maken kreeg.

Men krijgt als werkloze gemiddeld met ruim drie organisaties te maken. Het UWV is in deze keten duidelijk de belangrijkste schakel, gevolgd door de GSD. Daarnaast zijn de Belastingdienst, de huisarts en het re-integratiebureau belangrijke spelers. Het UWV is in tweederde van de gevallen de 'ingang van de overheid'.
De totale keten van organisaties wordt gewaardeerd met een 5,9 (gemiddeld 6,7). Een op de drie (31 procent) werklozen geeft de keten een onvoldoende. De individuele organisaties in de werk en inkomenketen worden met 6,6 gewaardeerd. De samenwerking tussen de ketenpartners wordt met een 5,9 gewaardeerd, wat voor een belangrijk deel de lagere waardering voor de keten verklaart.

De belofte van de overheid dat gegevens slechts één keer hoeven worden aangeleverd, wordt volgens bijna de helft van de werklozen niet waargemaakt. Een werkloze meldt: 'Zij raken gegevens kwijt van correspondenties waardoor ik alles opnieuw moet uitleggen of bewijzen.'

Eveneens de helft vindt dat men zelf geen (of te weinig) invloed kan uitoefenen op de manier waarop het probleem werd aangepakt. Mensen die werkloos zijn (geworden) voelen zich vaak behandeld als een dossier, een nummer. Men heeft het gevoel zich te moeten schamen voor het feit dat men een beroep op een uitkering doet. Vaak beklaagt men zich erover dat men geen vaste contactpersoon heeft. Er wordt wel gewerkt met 'werkcoaches', maar dat is vaak pas na enige tijd. Veel werklozen vinden dat (te) veel gewisseld wordt van contactpersoon. Een werkloze omschrijft zijn ervaringen als volgt: 'Teveel contactpersonen. Te vaak via 0900 nummers van het kastje naar de muur gestuurd. Chagrijnige dames aan de lijn. Alsof ik erom gevraagd heb in deze situatie terecht te komen. Dingen beloven en dan terugtrekken. Schandalig!' Dat het ook heel anders kan gaan bewijst het volgende citaat van iemand die goede ervaringen met zijn werkcoach heeft: 'Alles verliep in een ontspannen sfeer. Als ik nog vragen heb, kan ik altijd overleggen met mijn coach, zowel telefonisch als per email. Antwoord is ook zeer snel.'

## 4.3 Begonnen als ondernemer

De levensgebeurtenis 'begonnen als zelfstandige' of 'als ondernemer' is getalsmatig een relatief kleine, maar economisch een belangrijke gebeurtenis. Van alle Nederlanders geeft

***Kerncijfers levensgebeurtenis 'Begonnen als ondernemer'***

| | | Begonnen ALS ondernemer (n = 83) | Gemiddelde alle life events |
|---|---|---|---|
| Te maken gehad met deze levensgebeurtenis (% van bevolking) | | 1,9% | 9,1% |
| ***Waardering dienstverlening*** | | | |
| Waardering keten van organisaties (schaal 1-10) | | 6,7 | 6,7 |
| Percentage dat de keten beoordeelt met onvoldoende | | 11% | 16% |
| Aantal burgers dat keten met onvoldoende beoordeelt (ca.) | | 30.000 | 190.000 |
| Gemiddelde waardering individuele organisaties (schaal 1-10) | | 6,8 | 6,9 |
| ***Keten*** | | | |
| Lengte van de keten (aantal organisaties) | | 3,1 | 2,9 |
| Frequentie van contact (aantal organisaties x frequentie) | | 11,2 | 14,1 |
| Belangrijkste ketenpartners | Belastingdienst | 86% | 23% |
| (% van degenen die levensgebeurtenis meemaakten en | KvK | 83% | 4% |
| in verband hiermee contact hadden met deze organisaties) | Gemeente | 19% | 38% |
| | UWV | 17% | 9% |
| | GSD | 5% | 3% |
| Ingang van de keten | KvK | 65% | 1% |
| Waardering samenwerking ketenpartners (schaal 1-10) | | 6,3 | 6,2 |

een kleine 2 procent aan de afgelopen twaalf maanden te zijn begonnen als ondernemer; het betreft zo'n 250.000 personen. Dit kan variëren van beginnen als ZZP'er of freelancer of het starten van een VOF of BV.

De startende ondernemers zijn redelijk tevreden over de overheidsdienstverlening: men geeft de *keten van organisaties* een 6,7, wat overeen komt met het gemiddelde voor alle levensgebeurtenissen. De waardering voor de *keten* is de afgelopen drie jaar niet significant gedaald of gestegen. De *individuele organisaties* waar de startende ondernemers mee te maken hebben, krijgen gemiddeld een 6,8, ongeveer gelijk aan het gemiddelde voor alle levensgebeurtenissen (6,9). De *samenwerking* tussen ketenpartners wordt met een 6,3 beoordeeld.

Beginnend ondernemers zijn vooral kritisch ten aanzien van de overheidsketen over de mate waarin ze zelf invloed kunnen uitoefenen op de voor hen bedoelde dienstverlening, de mate waarin ze op de hoogte gehouden worden over het verloop hiervan en de mate waarin ze gegevens maar één keer hoeven aan te leveren.

Ondernemers willen snel aan de slag en zijn doorgaans 'geen juristen', zoals een van de ondervraagden het omschrijft. Maar de regels en wetten dwingen hen zich wel te verdiepen in de juridische materie: 'Je wordt helemaal gek van alle regels en uitzonderingen, alleen al voor wat de BTW betreft'.

Men wordt naar eigen zeggen door de Kamer van Koophandel doorgaans goed op weg geholpen, maar bij de overheid treft men vaak 'weinig ter zake kundige mensen' aan, veel 'bureaucratie' en 'te oppervlakkige informatie'. 'Foldertjes zeggen niets', zegt een ontevreden starter, hij wil liever deskundige, persoonlijke begeleiding. Enkele citaten/antwoorden op de vraag "wat kan er beter?" illustreren de belangrijkste knelpunten:

*'Er kan veel beter geluisterd worden naar de klacht, het probleem of het verzoek. Als iemand het antwoord niet weet, zou het nagevraagd moeten worden bij iemand die het wel weet en zou je geen onzinantwoord moeten krijgen dat je doet besluiten om nog een keer te bellen in de hoop dat je iemand anders aan de telefoon krijgt, zodat je wel het benodigde antwoord krijgt.'*
*'De enorme berg regels verminderen. ZZP-ers zijn meestal specialisten en geen juristen of administrateurs. Ik heb erg veel verkeerd gedaan, omdat ik dingen niet wist en vervolgens elke logica ontbrak om er op rationele gronden vanuit te gaan dat die regels zo in elkaar zouden zitten.'*

## 4.4 Langdurig ziek of gehandicapt

Circa een op de acht Nederlanders (13 procent) was de afgelopen twaalf maanden langdurig ziek of gehandicapt of had hier in de naaste omgeving mee te maken. Men moet hierbij denken aan aandoeningen als een hartkwaal, kanker, longaandoening, herseninfarct, burn-out, epilepsie of een lichamelijke handicap.

De keten voor langdurig zieken is relatief lang: ze bestaat uit ruim vier (4,2) organisaties. Het ziekenhuis (de specialist) en de huisarts zijn de belangrijkste schakels. Ook organisaties als het UWV, het Wmo-loket, de thuiszorg, het zorgkantoor, de Belastingdienst, de gemeente of het CAK spelen een rol, naast zeer uiteenlopende regionale of specialistische hulpverleners. Startpunt in de zorgketen is meestal de huisarts (56 procent), maar soms ook het ziekenhuis (20 procent).

***Kerncijfers levensgebeurtenis 'langdurig ziek of gehandicapt'***

| | | Langdurig ziek (n = 89) | Gemiddelde alle life events |
|---|---|---|---|
| Te maken gehad met deze levensgebeurtenis (% van bevolking) | | 13% | 9,1 |
| ***Waardering dienstverlening*** | | | |
| Waardering keten van organisaties (schaal 1-10) | | 6,7 | 6,7 |
| Percentage dat de keten beoordeelt met onvoldoende | | 15% | 16% |
| Aantal burgers dat keten met onvoldoende beoordeelt (ca.) | | 250.000 | 190.000 |
| Gemiddelde waardering individuele organisaties (schaal 1-10) | | 7,2 | 6,9 |
| ***Keten*** | | | |
| Lengte van de keten (aantal organisaties) | | 4,2 | 2,9 |
| Frequentie van contact (aantal organisaties x frequentie) | | 24,1 | 14,1 |
| Belangrijkste ketenpartners | Ziekenhuis | 78% | 19% |
| (% van degenen die levensgebeurtenis meemaakten en | Huisarts | 72% | 25% |
| in verband hiermee contact hadden met deze organisaties) | UWV | 22% | 9% |
| | Wmo-loket | 22% | 4% |
| | Thuiszorg | 20% | 6% |
| | Gemeente | 19% | 38% |
| | Zorgkantoor | 11% | 3% |
| | Belastingdienst | 11% | 23% |
| | GSD | 11% | 3% |
| | Ambulancedienst | 10% | 2% |
| | CIZ | 9% | 3% |
| | CAK | 9% | 4% |
| | Pensioenfonds | 7% | 7% |
| | Verslavingszorg | 7% | 0% |
| | GGZ | 6% | 2% |
| Ingang van de keten | Huisarts | 56% | 23% |
| | Ziekenhuis | 20% | 12% |
| Waardering samenwerking ketenpartners (schaal 1-10) | | 6,0 | 6,2 |

Ondanks het grote aantal organisaties waar langdurig zieken mee te maken hebben, is de waardering voor de overheidsdienstverlening gemiddeld (6,7). Dit is onder meer te danken aan de toewijding van *individuele organisaties* die worden gewaardeerd met een 7,2 (gemiddeld 6,9). De *samenwerking* wordt – met een 6,0 – iets lager dan gemiddeld (6,2) gewaardeerd. Gezien het relatief grote aantal organisaties, en de wetenschap dat de waardering voor de samenwerking doorgaans afneemt naarmate het aantal ketenpartners toeneemt, is de 6,0 voor de samenwerking echter redelijk te noemen. Een tevreden patiënt omschrijft zijn ervaringen als volgt:

'Ik heb geen enkele negatieve op- of aanmerking op de behandeling van mijn Psoriasis en artrose. Van de huidarts krijg ik elk half jaar controle. Ik kan die periode naar wens op gemakkelijke wijze verkorten of verlengen. Telkens krijg ik een recept met drie herhalingen. Tussentijds gebeurt het dat ik een recept nodig heb van de huisarts. Deze gaf vroeger ook herhaalrecepten erbij. Daar is de huisarts een tijd geleden mee gestopt. Hij laat mij graag drie keer in plaats van één keer telefonisch bedienen.'

Toch kan het altijd beter, zoals een citaat van een andere patiënt verduidelijkt: '*Toen ik in het ziekenhuis aan de beurt was voor een onder-*

*zoek wist de arts niet dat ik via de huisarts kwam en nog geen voorgesprek had gehad. Op het controlegesprek bij de specialist in het ziekenhuis bleek dat de uitslag van het onderzoek na twee maanden nog niet naar de huisarts was verstuurd.'*

Langdurig zieken zijn over het geheel genomen dus niet ontevreden over de overheid, maar wat echt beter kan, is het niet steeds weer moeten *geven van persoonlijke gegevens*. Hierover is ruim een derde (36 procent) ontevreden, terwijl het gemiddelde op 22 procent ligt. Op de vraag 'wat kan er beter?', wordt vooral gevraagd om nog meer 'maatwerk', een meer persoonsgebonden benadering en meer tijd en aandacht van hulp- en zorgverleners. Verder vraagt men om meer samenhang tussen de organisaties.

## 4.5 Kind extra zorg of ondersteuning nodig op school

Van alle Nederlanders had 3 procent direct te maken met een kind dat de afgelopen twaalf maanden extra zorg of aandacht nodig had op school. Dit betreft ouders of verzorgers van kinderen die een beroep doen op een Persoongebonden Budget[14] of die hier een beroep op hebben gedaan en het al dan niet toegekend hebben gekregen. De problemen waar de kinderen mee te maken hebben variëren van autisme, ADHD, PDD-NOS, dyslexie, zicht- of hoorproblemen, leerachterstand, lichamelijke beperkingen, et cetera.

***Kerncijfers levensgebeurtenis 'Kind extra aandacht/zorg op school nodig'***

| | | Kind extra aandacht/ zorg op school (n = 102) | Gemiddelde alle life events |
|---|---|---|---|
| Te maken gehad met deze levensgebeurtenis (% van bevolking) | | 3% | 9,1% |
| ***Waardering dienstverlening*** | | | |
| Waardering keten van organisaties (schaal 1-10) | | 6,5 | 6,7 |
| Percentage dat de keten beoordeelt met onvoldoende | | 22% | 16% |
| Aantal burgers dat keten met onvoldoende beoordeelt (ca.) | | 84.000 | 190.000 |
| Gemiddelde waardering individuele organisaties (schaal 1-10) | | 6,7 | 6,9 |
| ***Keten*** | | | |
| Lengte van de keten (aantal organisaties) | | 2,9 | 2,9 |
| Frequentie van contact (aantal organisaties x frequentie) | | 18,4 | 14,1 |
| Belangrijkste ketenpartners | Onderwijsinst. | 75% | 12% |
| (% van degenen die levensgebeurtenis meemaakten en | Bureau Jeugdzorg | 28% | 1% |
| in verband hiermee contact hadden met deze organisaties) | Huisarts | 20% | 25% |
| | GGZ/GGD | 20% | 3% |
| | Ziekenhuis | 10% | 19% |
| | CIZ | 9% | 3% |
| | Zorgkantoor | 8% | 3% |
| | REC | 7% | * |
| | Gemeente | 7% | 38% |
| | UWV | 6% | 9% |
| | Centrum J&G | 6% | 0% |
| | SVB | 6% | 3% |
| Ingang van de keten | Onderwijsinst. | 59% | 7% |
| Waardering samenwerking ketenpartners (schaal 1-10) | | 6,0 | 6,2 |

* *REC niet voorgecodeerd maar spontaan genoemd*

[14] PGB: een geldbedrag waarmee ouders zelf zorg kunnen inkopen, ook wel 'rugzakje' genoemd. Het PGB wordt toegewezen op basis van een indicatie van CIZ of Bureau Jeugdzorg en wordt vergoed door het Zorgkantoor (AWBZ) of de zorgverzekeraar.

*Langdurig zieken zijn niet ontevreden over de overheid. Maar wat echt beter kan, is het niet steeds weer moeten geven van persoonlijke gegevens*

Ouders of verzorgers met een kind dat extra zorg of aandacht nodig had, kregen gemiddeld met zo'n drie organisaties te maken. De school is de belangrijkste organisatie waar men mee te maken heeft. Het betreft in drie kwart van de gevallen een gewone basisschool, maar soms ook bijzonder onderwijs of een VMBO-school. Daarnaast zijn Bureau Jeugdzorg, de huisarts, GGD of GGZ, het ziekenhuis, Centrum Indicatiestelling Zorg en het Zorgkantoor belangrijke spelers. Spontaan worden nog vele (lokale of regionale) specialistische organisaties en hulpverleners genoemd, zoals het Regionaal Expertise Centrum, een Audiologisch Centrum, Meander, kinderfysiotherapeut of maatschappelijk werk.
Doorgaans begint het traject bij de school (59 procent). Bij Bureau Jeugdzorg begint slechts 5 procent van de ouders of verzorgers die op zoek gaan naar extra zorg.

De verzorgers van kinderen die extra zorg of aandacht nodig hebben zijn iets minder tevreden over de overheidsdienstverlening dan gemiddeld: men geeft de *keten van organisaties* een 6,5 waar het gemiddelde ligt op een 6,7. Deze waardering is de afgelopen drie jaar niet significant gedaald of gestegen. Een op de vijf (22 procent) geeft de keten een onvoldoende.
De *individuele organisaties* waar men mee te maken heeft krijgen gemiddeld een 6,7.

Zo'n zes op de tien verzorgers geven de *keten* een 7 of hoger en zijn derhalve tevreden. Sommige verzorgers vertellen over de pro-actieve wijze waarop leerkrachten en specialisten helpen en – zoals in onderstaand voorbeeld – soms voorkomen dat een verkeerd traject wordt ingezet.

'Onze zoon heeft extra begeleiding nodig door middel van logopedie. Om uit te sluiten dat hij een slecht gehoor heeft of een laag IQ is er een gehoortest afgenomen en is zijn IQ door een psycholoog getest. Door de juf van de basisschool en de logopediste zijn wij hierop gewezen. Deze onderzoeken waren niet verplicht maar waren bedoeld om eerstgenoemde uit te sluiten. Hierdoor hoeft zijn logopedie niet aangepast te worden en kan hij normaal gestimuleerd worden in zijn spreken en woordenschat. Wij hebben de aangeboden onderzoeken erg gewaardeerd.'

De *samenwerking* tussen de ketenpartners wordt eveneens iets lager gewaardeerd dan gemiddeld (een 6,0 versus 6,2). Over de samenwerking brengen ouders enkele keren naar voren dat ze behoefte hebben aan 'één loket' en meer samenhang tussen de organisaties. Ouders of verzorgers van kinderen waar extra zorg of aandacht voor nodig is zijn duidelijk minder tevreden over de *mate waarin men gegevens slechts één keer hoeft aan te leveren* ('gemakkelijke dienstverlening'). Maar liefst een derde (35 procent) noemt dit niet goed. In 2009 was dit nog 22 procent. Een citaat: *'Ik moest vele malen dezelfde informatie doorgeven. Gaat over erg veel schijven. Waarom niet 'één loket'? Wachttijd op antwoord erg lang. Echte ambtelijke molens die erg lang werk hebben.'*

Er is relatief veel onduidelijkheid over wanneer er nu wel en wanneer er geen PGB wordt toegekend. Het begin van het proces is vaak moeizaam, zeker als de indicatie een complexe of weinig voorkomende situatie of aandoening betreft. Opvallend vaak wordt naar de basisschool gewezen. Men vindt vaak dat school de aanvragen niet serieus genoeg neemt, dat er op de school onvoldoende deskundigheid aanwezig is en dat leerkrachten of intern begeleiders 'te lang talmen'. Het omgekeerde komt overigens ook voor: er wordt – in de ogen van de ouders – te snel een stempel op een kind gedrukt waar het niet meer vanaf komt. Twee citaten om beide te illustreren:

*'De school is helemaal niet voorbereid op kinderen met problemen. Dat is de reden dat onze zoon uiteindelijk is thuis komen te zitten. En dit al 5 maanden! We zijn al sinds januari bezig om PGB aan te vragen, dit ligt nu bij het zorgkantoor, in de hoop dat het goedgekeurd wordt. Wel zijn we al gestart met begeleiding thuis en deze persoon gaat vanaf volgende week ook mee naar school. Omdat de indicatie niet vaak voorkomt, is het heel erg moeilijk om duidelijk te maken hoe ernstig het is en om de juiste hulp te krijgen.'*
*'Men luistert totaal niet naar ouders. Als een kind een stempel heeft opgekregen dan deugt er meteen niets meer aan je kind, terwijl er voor die tijd geen enkel probleem was op school.'*

Sommige respondenten vinden de organisaties die de aanvragen moeten behandelen en beoordelen star, bureaucratisch of te weinig open. Ook zou men graag zien dat er minder tijd lag tussen de aanvraag en de besluiten. De indicatiestellingen zouden transparanter mogen en de dienstverlening zou over minder schijven moeten lopen.

*'Ik heb een jaar moeten wachten, om toestemming te krijgen, voordat er een beslissing werd genomen. Ik heb maandelijks gebeld. Hun reactie: druk, druk, druk. Volgens mij kan een beslissing binnen een maand worden genomen.'*

## 4.6 Voertuig gekocht of verkocht

Bijna een op de vijf Nederlanders had de afgelopen twaalf maanden te maken met de koop en/of verkoop van een voertuig. Het betreft meestal het overschrijven van een auto naar een andere eigenaar, soms ook kwesties die met de wegenbelasting te maken hebben.

De keten van organisaties – tenminste wat de burger ervan merkt – is relatief kort: gemiddeld betreft het 1,5 organisaties, waarbij de RDW, de Belastingdienst en het postkantoor de belangrijkste rollen vervullen.

De aanschaf van een voertuig is een van de meest vloeiende transacties waarmee de burger te maken kan krijgen. De keten van overheidsdienstverleners wordt met een 7,3 beoordeeld, maar liefst 85 procent waardeert de keten van overheidsdienstverleners met een 7 of hoger. Ook de individuele organisaties (7,4) en de samenwerking (als men daar al iets van merkt: een 7,5) worden hoog gewaardeerd. De toelichting van twee tevreden klanten:

*'Ik hoefde alleen maar naar een postkantoor te gaan met de autopapieren, de auto werd overgeschreven op naam van de nieuwe eigenaar, waarna een vrijwaringverklaring werd afgegeven. De overheid zal deze procedure ingesteld hebben en die functioneert goed.'*

*'Ik heb zelf niets hoeven doen, de autodealer heeft alles geregeld voor mij.'*

***Kerncijfers levensgebeurtenis 'voertuig gekocht/verkocht'***

| | | Voertuig gekocht/ verkocht (n = 62) | Gemiddelde alle life events |
|---|---|---|---|
| Te maken gehad met deze levensgebeurtenis (% van bevolking) | | 18,3% | 9,1% |
| ***Waardering dienstverlening*** | | | |
| Waardering keten van organisaties (schaal 1-10) | | 7,3 | 6,7 |
| Percentage dat de keten beoordeelt met onvoldoende | | 5% | 16% |
| Aantal burgers dat keten met onvoldoende beoordeelt (ca.) | | 120.000 | 190.000 |
| Gemiddelde waardering individuele organisaties (schaal 1-10) | | 7,4 | 6,9 |
| ***Keten*** | | | |
| Lengte van de keten (aantal organisaties) | | 1,5 | 2,9 |
| Frequentie van contact (aantal organisaties x frequentie) | | 2,1 | 14,1 |
| Belangrijkste ketenpartners | RDW | 53% | 4% |
| (% van degenen die levensgebeurtenis meemaakten en | Belastingdienst | 37% | 23% |
| in verband hiermee contact hadden met deze organisaties) | Postkantoor | 32% | 5% |
| | Gemeente | 10% | 38% |
| | CBR | 6% | 4% |
| | Autodealer | 3% | * |
| Ingang van de keten | RDW | 37% | 2% |
| | Postkantoor | 27% | 2% |
| | Belastingdienst | 21% | 7% |
| Waardering samenwerking ketenpartners (schaal 1-10) | | 7,5 | 6,2 |

* *niet voorgecodeerd, maar spontaan genoemd*

## 5.1 Verdiepend onderzoek: De klantervaring in kaart

In vervolg op uitkomsten van de nationale onderzoeken is de afgelopen jaren voor enkele levensgebeurtenissen een verdiepende actie uitgevoerd. Samen met betrokken overheidsorganisaties én burgers zijn zogenoemde 'Customer Journey Mappings' (CJM) uitgevoerd. Deze methode is gebaseerd op een Engels voorbeeld dat in opdracht van het Cabinets Office is ontwikkeld en daar regelmatig met succes is toegepast. De methode is een waardevolle aanvulling op en verdieping van het landelijke onderzoek naar de kwaliteit van overheidsdienstverlening. Door levensgebeurtenissen die relatief lager scoorden op tevredenheid nader te analyseren met de CJM-aanpak, komen knelpunten en verbeterkansen op tafel die anders moeilijker zijn te achterhalen. De kracht zit in de confrontatie van de *systeemwereld* van de overheid met de *belevingswereld* van de burger. Een *reisverslag door de bureaucratische wildernis* brengt belemmeringen aan het licht die het gevolg zijn van interne prioriteiten en bestuurlijke keuzes. De aanpak tot nu toe is toegepast op de levensgebeurtenissen *overlijden* (van een naaste) en *verhuizen*.

De aanleiding voor de levensgebeurtenis blijkt medebepalend voor de beleving van de burger. Wat is bijvoorbeeld de reden om te verhuizen? Wat ook opvalt is dat de bejegening in het algemeen positief wordt ervaren. Hierin wordt de aanname bevestigd dat verbeteringen vooral in de gehele keten aandacht verdienen.

## 5.2 De KEK aanpak

Vanuit de klantbeleving worden knelpunten in de integrale dienstverlening beschreven. Deze beleving wordt kwalitatief in kaart gebracht door middel van interviews met burgers, het uitschrijven van verhalen en *mystery guest* onderzoek. Daarna worden de ervaringen met de verschillende betrokken organisatie gezamenlijk geanalyseerd in een zogenoemde *Collectieve Knelpunten Analyse-sessie*. Deze methode is in het Nederlands omgedoopt tot KEK: Klantervaring in Kaart.

*KEK brengt op een eenvoudige en relatief goedkope manier knelpunten in de (keten)dienstverlening in beeld en biedt een goede mogelijkheid om die knelpunten meteen op te lossen. Daarbij is KEK proactief en brengt het het perspectief van de burger daadwerkelijk de organisatie binnen.*

Zo stelt het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in de Handleiding[15] die zij liet maken om overheidsorganisaties de gelegenheid te bieden met KEK aan de slag te gaan.

## 5.3 Online beoordelen op initiatief van burgers

Uit de ervaringen met de onderzoeken is nog iets opvallends gebleken: burgers vergeten gauw wat precìes hun ervaringen waren. Dit pleit ervoor om hen een permanent (online), individueel beoordelingsinstrument te bieden, voortbordurend op bijvoorbeeld de website Wijwaarderen.nl.

Door toepassing van deze onderzoeksmethodiek op internet, kunnen burgers zelf aangeven hoe zij bij een bepaalde levensgebeurtenis de publieke dienstverlening hebben ervaren. Door het bij elkaar brengen van deze waarderingen ontstaat een totaalbeeld. Het kan een belangrijke impuls en gezonde druk van buitenaf zijn om zichtbaar te maken hoe de buitenwereld denkt over kwaliteitsverbetering bij de overheid. Overheidsorganisaties concurreren immers niet op winst, maar ze kunnen wel concurreren op kwaliteit. Het oordeel van de burger drukt de (ervaren) kwaliteit uit.

Een eerste aanzet in de vorm van een prototype

[15] Deze publicatie Handleiding Klantervaring in kaart (KEK) De burger centraal bij dienstverlening van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uit mei 2010 is te vinden op het internet: www.aanpaktoptien.minbzk.nl/aspx/download.aspx?file=/contents/pages/97284/handleidingkek.pdf

is gemaakt op www.testmetbest.nl: de “Burger Evaluatie Service Test”. Op deze website kunnen burgers en overheden zelf eenvoudig een meting starten.
De BEST-vragenlijst bestaat uit 10 onderwerpen die zijn afgeleid van de BurgerServiceCode. Bij ieder onderwerp wordt een korte uitleg gegeven; de norm voor dat onderwerp. Ieder onderwerp is verder uitgewerkt in een stelling. Per stelling kan worden ingevuld in hoeverre men het eens of oneens is met de stelling voor de organisatie of levensgebeurtenis die wordt beoordeeld, en of dit aspect al dan niet belangrijk wordt gevonden.
Naar keuze beoordeelt men een overheidsorganisatie of een specifieke (levens)gebeurtenis waarbij men met de overheid te maken had.

## 5.4 Levensgebeurtenis-portalen

Voor verschillende levensgebeurtenissen zijn inmiddels specifieke portalen ontwikkeld die de informatie en ook de te doorlopen processen ontsluiten voor de verschillende betrokken overheidsorganisatie. Deze portalen zijn initiatieven van de Manifestpartijen, en zijn via het algemene overheidsportaal www.overheid.nl te benaderen. De levensgebeurtenissen zijn *overlijden*, *vertrek naar het buitenland*, *onderwijs en bijverdienen* en *www.newtoholland.nl*.
Bij de (door)ontwikkeling van deze portalen is vanuit het burgerperspectief onderzoek verricht met inzet van het BurgerlinkPanel. Het BurgerlinkPanel bestaat uit een groep van circa 2000 burgers, die actief meedenken over de ontwikkelingen van de e-overheid. De groep is representatief voor de *internettende Nederlander*. Het panel wordt ongeveer viermaal per jaar via internet bevraagd. Doordat er regelmatig onderzoeken plaatsvinden en de samenstelling van het panel constant is, ontstaat er een evenwichtig beeld.
Het onderzoek van het BurgerlinkPanel laat onder andere zien dat mensen tevreden zijn over de overheidsinformatie die op de portalen is aantroffen. Het blijkt wel dat die portalen nauwelijks bekend zijn. Bovendien willen bezoekers daar niet alleen informatie vinden, maar ook zaken kunnen regelen.

*www.testmetbest.nl*

## 6. CONCLUSIES

*Overheidsdienstverlening ofwel publieke dienstverlening*
De tevredenheidsmeting vanuit levensgebeurtenissen, zoals in dit artikel beschreven, heeft als groot voordeel ten opzichte van andere tevredenheidsmetingen dat een integraal beeld van de overheidsdienstverlening wordt verkregen. Het begrip 'overheidsdienstverlening' kan breed worden opgevat. Veel publieke taken worden mede door semi-overheidsorganisaties, non-profit organisaties of private partijen uitgevoerd. In de beleving van burgers is het vaak niet duidelijk of men met een overheidsorganisatie, een private partij of iets er tussenin te maken heeft. In hun ogen is de overheid hoe dan ook verantwoordelijk. In dit onderzoek wordt een beeld gegeven van de 'overheidsdienstverlening', waarvoor 'publieke dienstverlening' door overheidsorganisaties en ketenpartners gelezen kan worden.

*Waardering van de overheidsdienstverlening: nog geen zeven*
De beleidsdoelstelling van het kabinet Balkenende IV was dat de overheidsdienstverlening minimaal een zeven scoort. Dit is echter (nog) niet gelukt. De geleverde dienstverlening door de *keten van organisaties* is in 2010 door burgers gewaardeerd met een 6,7. Ten opzichte van 2008 en 2009 zit hierin geen significante verbetering.

Is er dan niets gebeurd in het verbeteren van de publieke sector? Jawel. Verschillende overheidsinstanties zijn verbeteracties gestart en hebben portals gelanceerd om de dienstverlening aan burgers rondom een bepaald thema te verbeteren. Voorbeelden van redelijk succesvolle initiatieven zijn werk.nl en het Digitaal Klantdossier. We hebben in dit onderzoek echter (nog) geen relatie gevonden tussen de bekendheid of het gebruik van deze initiatieven en de beoordeling van de overheidsdienstverlening binnen de keten.
Verder worden binnen gemeenten en uitvoeringsorganisaties klantcontactcentra (KKC's) opgezet, wordt er gewerkt met kwaliteitshandvesten (servicenormen)[16] en zet men benchmarkinstrumenten in om de kwaliteit te monitoren en te optimaliseren.

De effecten hiervan werken nog niet door in de beleving van de burger. Enerzijds heeft dit tijd nodig voor het de burger bereikt. Anderzijds is er ook nog een lange weg te gaan. Nog niet alle organisaties werken al met klantcontactcentra of servicenormen en nog lang niet alle databestanden zijn aan elkaar gekoppeld. De (e-)overheid is simpelweg nog niet klaar. Terwijl de online detailhandel of het online bankieren de burger wel talrijke mogelijkheden bieden. De verwachtingen van de burger nemen toe, omdat de private sector al ver ontwikkeld is.

Tegelijkertijd kunnen we constateren dat de overheid een aantal zaken nog nalaat of niet van de grond krijgt. Alleen met het optuigen van klantcontactcentra, kwaliteitshandvesten en een betere ict-infrastructuur zullen de kwaliteitsdoelstellingen niet worden gerealiseerd.

Wat is er dan wel nodig? We willen dit artikel beëindigen met drie hoofdrichtingen als suggesties ter verbetering:
1. Ketenpartners dienen de onderlinge samenwerking te verbeteren en werk te maken van ketenregie.
2. Bij callcenters en KKC's zal de deskundigheid van dienstverleners verbeterd moeten worden en een betere afstemming tussen generalisten en specialisten moeten worden verkregen.
3. Overheidsorganisaties dienen te streven naar een opener bedrijfscultuur, waarbij dienstverleners zich meer inleven in de burger en zich meer dienstbaar en pro-actief opstellen.

### Ad 1. Naar betere samenwerking en ketenregie

*Individuele organisaties worden beter gewaardeerd dan de gehele keten*
De dienstverlening van *individuele organisaties* (zoals de Belastingdienst, de gemeente, de politie, de huisarts, het ziekenhuis, et cetera.)

[16] Zie ook hoofdstuk 1 van deze uitgave

*Daar waar men zou mogen verwachten dat de dienstverlenende organisaties tezamen tot een resultaat komen dat beter is dan de som der delen, blijkt het omgekeerde het geval*

tezamen wordt gemiddeld beoordeeld met een 6,9. Burgers geven de individuele organisaties dus een hogere waardering dan de gezamenlijke dienstverlening (6,7 voor de keten).

Daar waar men zou mogen verwachten dat de dienstverlenende organisaties tezamen tot een resultaat komen dat beter is dan de som der delen, blijkt het omgekeerde het geval. De verklaring hiervoor is tweeërlei.
In de eerste plaats leveren individuele organisaties doorgaans een deelproduct. De uitvoering van dit deel van de dienstverlening is vaak ruim voldoende, de medewerkers zijn meestal vriendelijk en deskundig. Het probleem wordt begrepen, er kan steeds vaker een afspraak worden gemaakt en wachttijden worden teruggebracht. De individuele dienstverleners doen wat ze kunnen. Tot zover is men tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening van deze organisaties.
In dit onderzoek kunnen burgers het gehele (eind)product beschouwen. Ze beoordelen dus niet alleen de individuele prestaties, maar maken ook afwegingen als 'wat heeft het me nu uiteindelijk opgeleverd', 'is ons probleem naar tevredenheid verholpen', 'hoe prettig en efficient verliep het hele traject' en 'waar en hoe ging het niet goed'. Het blijkt dan – en dit is de tweede verklaring – dat er kwaliteitsverlies optreedt in het verloop van het dienstverleningsproces, de doorverwijzingen, de samenwerking of juist het gebrek hieraan.

*Samenwerking: een belangrijke factor in het eindoordeel over dienstverlening*
In 60 procent van de gevallen heeft de burger met meer dan één organisatie contact in verband met een levensgebeurtenis. Burgers die met veel verschillende organisaties contact hebben, beoordelen de dienstverlening door de keten niet per definitie lager dan burgers die contact hebben met weinig organisaties. Soms is het domweg nodig dat veel organisaties meewerken aan het oplossen van het probleem. Maar uiteindelijk levert een goede afstemming van dienstverlening tussen verschillende organisaties wél een hogere waardering van de dienstverlening op. Uit de gegevens van de afgelopen drie jaren (2008-2010) blijkt dat naarmate er beter tussen de organisaties wordt samengewerkt, de dienstverlening beter wordt gewaardeerd.

*Overheid slechts één van de spelers*
Door de publieke dienstverlening zo breed en open te benaderen als in dit onderzoek gebeurt, wordt duidelijk dat de overheid vaak slechts één van de spelers is in de publieke ketens. De overheid is de afgelopen decennia steeds verder teruggetreden en op diverse terreinen hebben privatisering en marktwerking hun intrede gedaan. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van het alleenrecht van de overheid naar een situatie waarbij de overheidsorganisatie één van de spelers in de publieke keten is. Slechts binnen deze ketens kan de overheid de kwaliteit van de dienstverlening beïnvloeden. Niet van bovenaf opgelegd, maar vanuit samenwerking met andere ketenpartners. Of door middel van verleiding van de ketenpartners. Echter: welke minimale kwaliteitseisen worden gesteld en op welke manier worden ze gerealiseerd? Samenwerking klinkt goed, maar vaak blijkt het proces te stagneren in de samenwerkingsintentie. Er is behoefte aan meer dan samenwerking: regie op de keten, met daarbij horende plichten en bevoegdheden voor de regisseur.

*Werk maken van ketenregie*
Met behulp van deze onderzoeksmethodiek kunnen we per levensgebeurtenis/keten-combinatie een goed beeld verkrijgen van welke ketenpartners er toe doen, bij welke organisatie men begint en wat er goed en wat er niet goed gaat binnen deze keten. Zowel wat betreft de belangrijkste spelers (de ketenpartners) als de kwaliteitscriteria (het proces) waaraan moet worden voldaan.

Bij veel levensgebeurtenissen zien we dat het voor de burger niet altijd duidelijk is waar te beginnen, dat meerdere organisaties de 'ingang' vormen (zoals bij *overlast:* de politie, de gemeente en de woningbouwvereniging). Men vraagt dan expliciet om 'één loket' om bij te beginnen (bijvoorbeeld bij overlast, immigratie of scheiding) of een vast aanspreekpunt, accountmanager of coach waarmee regelmatig persoonlijk contact is en die zich eindverantwoordelijk voelt voor de betreffende burger of ondernemer (zoals bij werkloosheid of beginnend ondernemerschap).

Om te komen tot een goede onderlinge samenwerking tussen verschillende ketenpartners is een sterke regie op de keten wenselijk, met daarbij een duidelijke ketenregisseur. Het onderzoek geeft geen uitsluitsel over welke organisatie of dienstverlener de ketenregisseur dient te zijn, maar wel aanwijzingen. Binnen sommige ketens is het duidelijker wie de verantwoordelijkheid voor het gehele dienstverleningsproces op zich moet nemen dan binnen andere ketens. Zo is de gemeente wettelijk verantwoordelijk voor de Wet maatschappelijke ondersteuning en is het Wmo-loket de plaats waar de gemeente deze verantwoordelijkheid in praktijk brengt. In het onderzoek van dit jaar blijkt dat de dienstverlening bij langdurige ziekte of een handicap inderdaad beter uit de verf komt dan twee jaar geleden. In het geval van veel andere levensgebeurtenissen is zo'n verantwoordelijke organisatie er niet. De overheid kan hierin wel sturen door middel van wetgeving, maar het is aan de ketenpartners zelf hier bindende afspraken over te maken. Tussen de organisaties die actief zijn binnen een keten zullen hierover dan ook afspraken moeten worden vastgelegd in 'prestatiecontracten'.

Dit onderzoek geeft aanwijzingen over aspecten die *generiek*, per levensgebeurtenis, verbeterd kunnen worden. De ketenregisseur dient ervoor te zorgen dat, in samenwerking met de ketenpartners, die aspecten aangepakt worden waar de burgers het meest last van hebben.

Het versterken van de ketenregie zou zich echter niet dienen te beperken tot *generieke* verbeteringen en ict-architectuur in de keten, maar bij voorkeur (en indien mogelijk) worden doorgetrokken naar de bevoegdheden van individuele medewerkers bij de ketenregisseur op de werkvloer. De uitdaging zit dan in de manier waarop organisatie A (de ketenregisseur) in individuele gevallen ook verantwoordelijk wordt gemaakt voor – en dus ook aangesproken kan worden op – de werkzaamheden van organisatie B en C (de ketenpartners). Waarschijnlijk kan dit niet zonder de ketenregisseur van organisatie A bevoegdheden te geven die de bevoegdheden van organisatie B en C overstijgen.

Concreet: indien bijvoorbeeld de gemeente de ketenregisseur is in de dienstverlening naar aanleiding van gemelde *overlast*, dan dient de ambtenaar van de gemeente die hiermee wordt belast instrumenten te krijgen waarmee hij zijn ketenpartners bij de politie, de woningcorporatie en de huurcommissie kan aanspreken op en ook kan houden aan hun verantwoordelijkheden.

*Voorkom cijferfetisjisme*

Voorkomen moet echter worden dat organisaties omkomen in administratieve rompslomp of dat ze 'calculerende organisaties' worden die niet sturen op kwaliteit, maar op cijfers. Indien de ketenverantwoordelijkheid en minimale prestaties van de keten worden vastgelegd in prestatiecontracten – die weer gemonitord worden met behulp van benchmarking – bestaat het gevaar dat het behalen van de cijfermatige prestaties een doel op zich worden. Zo kan benchmarking in sommige sectoren heel goed functioneren als aanjager van kwaliteit (denk aan de gemeentelijke dienstverlening). Maar sturen op prestatiecontracten en benchmarking kan ook leiden tot cijferfetisjisme en het vermijden van risico's (onbemiddelbare werklozen, kansloze scholieren en studenten of medisch opgegeven patiënten). En in sommige gevallen – zoals in de zorg of het onderwijs – wordt er door deskundigen sterk getwijfeld aan de mogelijkheid kwaliteit te vangen in benchmarkcijfers.

Een manier om 'cijferfetisjisme' te voorkomen is om de prestatie-indicatoren in de benchmarks één-op-één te koppelen aan de einddoelen die in uitvoeringsprogramma's en wetgeving zijn vastgelegd en de meetinstrumenten te valideren. In overheidsland zien we nog te vaak dat er gewerkt wordt met benchmarks, zonder dat deze benchmarkcijfers handelingsperspectief voor verbetering bieden of terugslaan op de geformuleerde doelstellingen.

## Ad 2. Deskundigheid van dienstverleners verbeteren

*Standaardproducten of dienstverlening 'op maat'*

De VNG schetst in het rapport 'Dienstverlening draait om mensen' voor de nabije toekomst een

verschuiving van 'standaard collectieve producten voor individuen', naar een overheid die 'op maat standaardproducten' levert (ca. 80 procent) naast 'heel specifiek maatwerk voor individuen' (ca. 20 procent). Ook in uitvoeringsprogramma's als het NUP en *Antwoord©* zien we dat de overheid de burger steeds meer centraal stelt. In de nota *Op naar Antwoord© fase 4*, wordt een toekomstbeeld geschetst waarin de burger, bij monde van de fictieve Bert Burger, fase 4 van het programma Antwoord© als volgt ervaart:

*Ik kan voor steeds meer producten en diensten bij de gemeente terecht. Zelfs voor organisaties en instellingen die ik eerst via een apart loket moest benaderen. Het serviceniveau is ook steeds hoger. (...) En als ik contact heb met de gemeente word ik vaak in een keer geholpen en ook verder geholpen dan voorheen. Het maakt niet uit of ik bel, mail of langs ga. Wanneer ik niet in één keer word geholpen, belooft de gemeente mij terug te bellen. Dat maakt ze altijd waar, zelfs als ik een vraag stel die eigenlijk voor het energiebedrijf is of voor de voetbalvereniging. (...) Het valt op dat de gemeente alle benodigde gegevens heeft. Zowel mijn persoonlijke gegevens als gegevens van zaken die ik bij de gemeente heb geregeld. (...)*

Uit dit onderzoek blijkt dat de overheidsdienstverlening in Nederland op een aantal punten al op de goede weg is. Zo is een ruime meerderheid van de burgers tevreden over de manier waarop en de mate waarin men juiste en op de eigen situatie afgestemde informatie kreeg. Eén op de acht is hier niet tevreden over. Ook vindt men over het algemeen dat klachten of ideeën serieus worden genomen. Een op de tien vindt dat niet.

Toch zal de overheid nog veel energie moeten steken in een goede afstemming van generalisten en specialisten. Nu is het zo dat veel burgers hun vragen neerleggen bij callcenters van – bijvoorbeeld – de Belastingdienst, UWV of Klantcontactcentra van gemeenten en in hun beleving geen afdoende antwoord krijgen op hun vraag. Bij meerdere levensgebeurtenissen wordt de klacht geuit dat men mensen te spreken krijgt die onvoldoende deskundig zijn of – als men een volgende keer weer belt – men iemand spreekt die andere informatie geeft. Als 80 procent van de dienstverlening uit 'standaardproducten op maat' dient te bestaan – zoals de VNG stelt – dient de overheid nog meer te investeren om de kennis van de callcentermedewerkers te verbeteren.

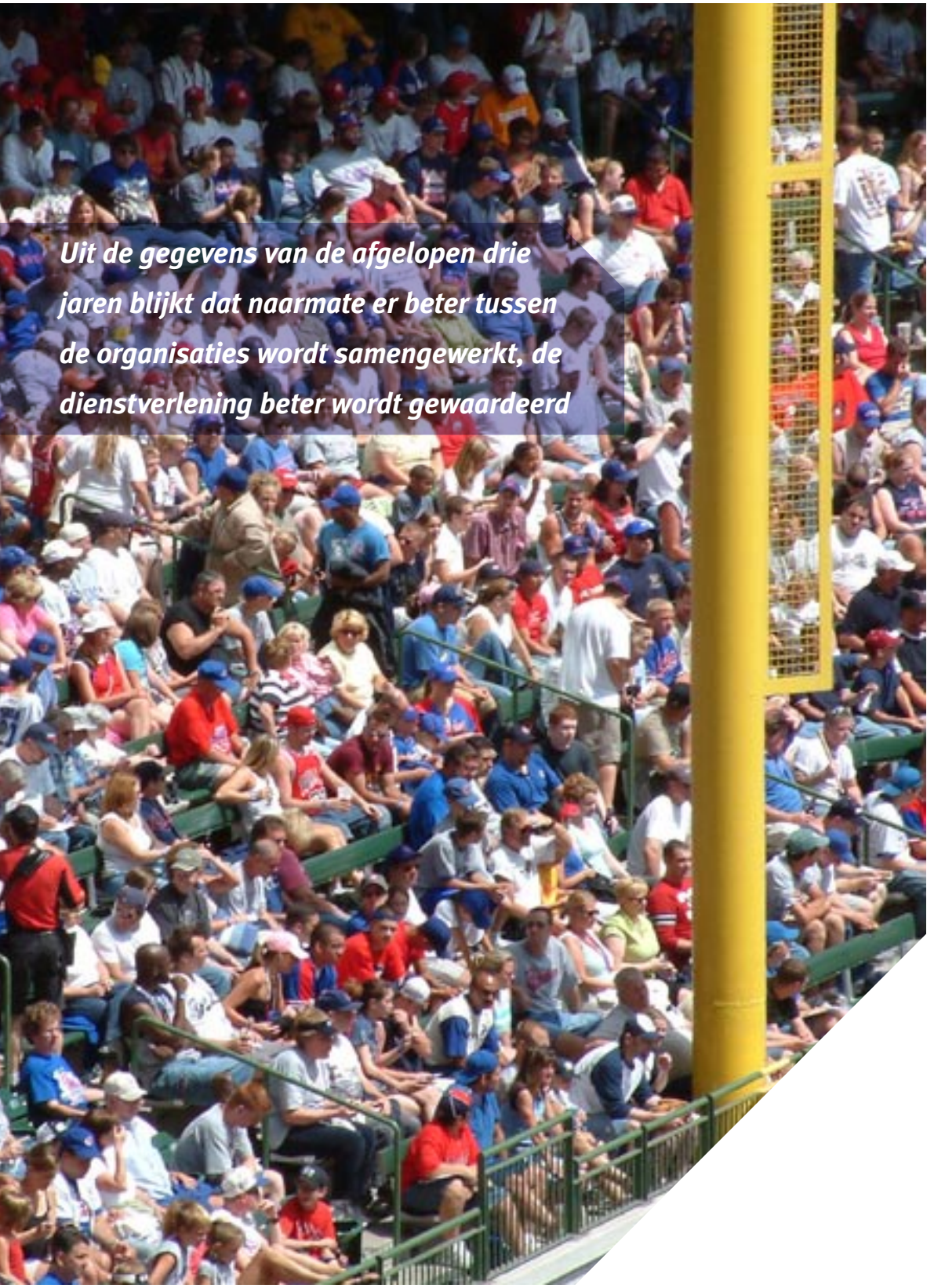
## Ad 3. Naar een opener bedrijfscultuur; inleving, dienstbaarheid en proactiviteit

Net als in 2008 en 2009 blijkt ook dit jaar uit het onderzoek dat vooral de beloften die de overheid de burger doet op het gebied van de *proceskwaliteit* de grootste *dissatisfiers* zijn. Opnieuw blijkt dat burgers over het algemeen begrip hebben voor wachttijden en relatief lange doorlooptijden. Ook snappen burgers dat vergunningen soms niet verleend worden, uitkeringen niet altijd worden toegekend of dat de overheid problemen met overlast niet in alle gevallen kan oplossen.

De burger snapt echter niet dat hij of zij keer op keer dezelfde informatie moet geven. Ook wenst de burger serieus genomen te worden (ook als hij of zij in een afhankelijke situatie verkeert) en wil hij of zij tijdens het proces op de hoogte worden gehouden van het verloop. Mocht een beslissing negatief voor hem uitpakken of een probleem kan niet worden opgelost dan is dat vervelend, maar een goede en regelmatige communicatie hierover kan veel verzachten.

Het grootste probleem in de overheidsdienstverlening ligt bij het actief betrekken van burgers bij hun eigen dienstverlening. Maar liefst één op de drie burgers is niet tevreden over de mate waarin hij zelf invloed kan uitoefenen op de manier waarop de vraag wordt behandeld of het probleem wordt opgelost. Ook het actief op de hoogte houden van het verloop van de dienstverlening is in veel gevallen een zwakte van de overheidsdienstverlening. Vaak wordt bovendien gesteld dat men zich als een nummer, een dossier, behandeld voelt en dat men van het kastje naar de muur wordt gestuurd.

Hoewel we, ook uit andere onderzoeken naar de tevredenheid met overheidsdienstverlening, weten dat het met de vriendelijkheid en betrokken-



*Uit de gegevens van de afgelopen drie jaren blijkt dat naarmate er beter tussen de organisaties wordt samengewerkt, de dienstverlening beter wordt gewaardeerd*

heid van de dienstverleners over het algemeen vrij goed gesteld is, is er wel een probleem met de *cultuur* binnen veel organisaties. Het beeld dat overheidsbreed opdoemt, is een beeld van medewerkers die werken aan het wegnemen van problemen waar zijn of haar loket verantwoordelijk voor is. Er wordt nog teveel gedacht vanuit het *product* of de *dienst* die men in de portefeuille heeft. Indien iemand niet bevoegd of in staat is de vraag van de burger te beantwoorden houdt het vaak op. Op zijn best wordt verwezen naar een ander loket of een andere organisatie, maar dat is voor de burger vaak niet bevredigend, hoe adequaat en terecht die doorverwijzing vaak ook is (*De politie verwijst me door naar justitie. Justitie zegt "ga er zelf maar achteraan, de zaak is bij ons gesloten"*). Van een daadwerkelijk vraag- of mensgerichte organisatiecultuur is vaak nog onvoldoende sprake. Hoe is hier een omslag in te bewerkstelligen?

*Hostmanship*

Om te komen tot een dergelijke cultuuromslag kan wellicht geleerd worden van de ideeën van de Zweedse auteur Jan Gunnarsson, de grondlegger van de hostmanship-visie. In deze visie staat de klant centraal en moeten de medewerkers ervan bewust gemaakt worden dat *zij* degenen zijn die het verschil maken. Zij zijn degenen die ervoor kunnen zorgen dat de klant zich welkom voelt. De kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn, noemt Gunnarsson hostmanship: een samenvoeging van *hospitality* en *craftmanship*.

Hostmanship is gestoeld op zes pijlers:

1 *Dienen boven zelfzucht*: je bent er als medewerker voor de klant. De innerlijke overtuiging de ander te willen dienen is een persoonlijke keuze.
2 *Het geheel staat boven de delen*: je ziet de verbanden tussen de losse onderdelen.
3 *Dialoog boven debat*: Dialoog betekent betekenis, door het gesprek aan te gaan is het mogelijk het probleem te begrijpen en tot een oplossing te komen.
4 *Verantwoordelijkheid boven onachtzaamheid:* je voelt je verantwoordelijk voor het gehele probleem van de klant.
5 *Consideratie boven onverschilligheid*: Het menselijke zien in een ander, zonder vooroordeel. Je laat zien dat het je echt iets kan schelen.
6 *Kennis boven arrogantie*: Je beantwoordt de klant op basis van je kennis. Wees niet bang fouten te maken, die maken deel uit van het leerproces.

Het is echter niet mogelijk deze principes aan de medewerkers mee te geven, indien de *missie* en de *cultuur* van de organisatie hier niet op ingericht zijn. Er bestaan volgens Gunnarsson maar twee soorten culturen die binnen een organisatie kunnen overheersen, en slechts de tweede stimuleert de ontwikkeling van een focus op goed hostmanship:

*Aan de ene kant heb je een cultuur die is gericht op controle. In een dergelijke omgeving wordt alles tot in detail gestuurd en wordt het merendeel van de beslissingen door het management genomen (…)*
*Aan de andere kant zijn er organisaties die gedreven worden door waarden[17] en waarin gedeelde verantwoordelijkheid centraal staat. In een dergelijke cultuur wordt de tevredenheid van de werknemers op de voorgrond geplaatst en ligt het niveau van hostmanship vast. Het is wellicht niet verrassend dat juist in dit type organisaties een filosofie over hostmanship tot stand komt en het geboden hostmanship in de gehele organisatie wordt omarmd.*[18]

Veel hostmanship-gedrag is bij medewerkers al latent aanwezig, maar wordt onderdrukt als gevolg van weerstanden in de organisatie. Vaak zijn de medewerkers gefrustreerd door de conditionering van de systemen waarmee ze werken (automatiseringssystemen bijvoorbeeld) of vanuit de

[17] Vanzelfsprekend is de overheid zo veel mogelijk 'waardenvrij' en dient in de vertaling van deze principes naar de overheidsdienstverlening meer gedacht worden in termen als good governance, dienende overheid, participerend burgerschap, algemeen belang, burgerrechten, etc.
[18] 'Hostmanship. De kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn.' Jan Gunnarsson & Olle Blohm. Stockholm, 2007. Pagina 104.

veronderstelling ‘daar gaan wij nu eenmaal niet over’. Door dit soort belemmeringen weg te nemen wordt het medewerkers makkelijker gemaakt de hostmanship-attitude te omarmen.

Het bewustwordingsproces kan worden gefaciliteerd door middel van bijvoorbeeld workshops en trainingen. De medewerkers *zelf* zullen echter, onder begeleiding van managers, vorm moeten geven aan de andere bedrijfscultuur en een andere houding en gedrag. De direct leidinggevenden dienen het goede voorbeeld te geven. Het management of de directie dient het te faciliteren door een organisatiestructuur neer te leggen die hostmanshipcultuur mogelijk maakt.

## Tot slot

We realiseren ons dat we in dit artikel veel aankaarten en wellicht voelen organisaties zich aangenaam of onaangenaam aangesproken. De onderzoeksmethodiek biedt een transparant inzicht in de werking van publieke ketens en wellicht voelen dienstverlenende organisaties zich tekort gedaan.

Het is dan ook mogelijk dat de onderzoeksuitkomsten weerstand oproepen die het verbeterproces, het streven naar intensievere samenwerking en ketenregie in de weg staan. We merken in de behandeling van onderzoeksuitkomsten dat organisaties waarop kritiek geuit wordt deze kritiek niet altijd herkennen en erkennen. Ook als deze kritiek rechtstreeks uit de monden van de gebruikers komt. Enerzijds is dit begrijpelijk, er wordt immers door de overheden en uitvoeringsorganisaties vaak keihard gewerkt aan verbeteringen en hun eigen klanttevredenheidsonderzoeken laten wel (overwegend) tevreden klanten zien.

We hopen met dit artikel aangetoond te hebben dat het één het ander niet uitsluit. Dienstverlener A kan zijn werk uitstekend doen voor dat deel waarvoor hij verantwoordelijk is. De klant kan Dienstverlener A ook nog met een voldoende waarderen en toch kan deze klant ontevreden zijn over het eindproduct dat *de keten* levert waarin Dienstverlener A opereert. En het zou best kunnen dat dienstverlener A hier meer kan doen dan hij nu doet.

Om de publieke dienstverlening te verbeteren is echter consensus en betrokkenheid van alle ketenpartners noodzakelijk. We willen daarom alle partijen die een plaats hebben in de keten van publieke dienstverleners oproepen over de eigen schaduw heen te stappen en de werkelijkheid van de klantbeleving onder ogen te zien. We hopen dat alle schakels in de keten tezamen zich realiseren dat het er om gaat het totaalproduct te optimaliseren. Zoals het niet productief is de schuld van het verlies van een voetbalelftal bij de spits of de doelman neer te leggen, zo hopen we dat *alle ketenpartners* als een team op zoek gaan naar de beste, integrale benadering van de dienstverlening binnen hun keten. En zich zodoende bewust zijn van het belang van de burger als individu en de samenleving als geheel.

Peter Kanne
Xander van der Linde

*In deze bijlage gaan we in op de do's and dont's: de technische handleiding*

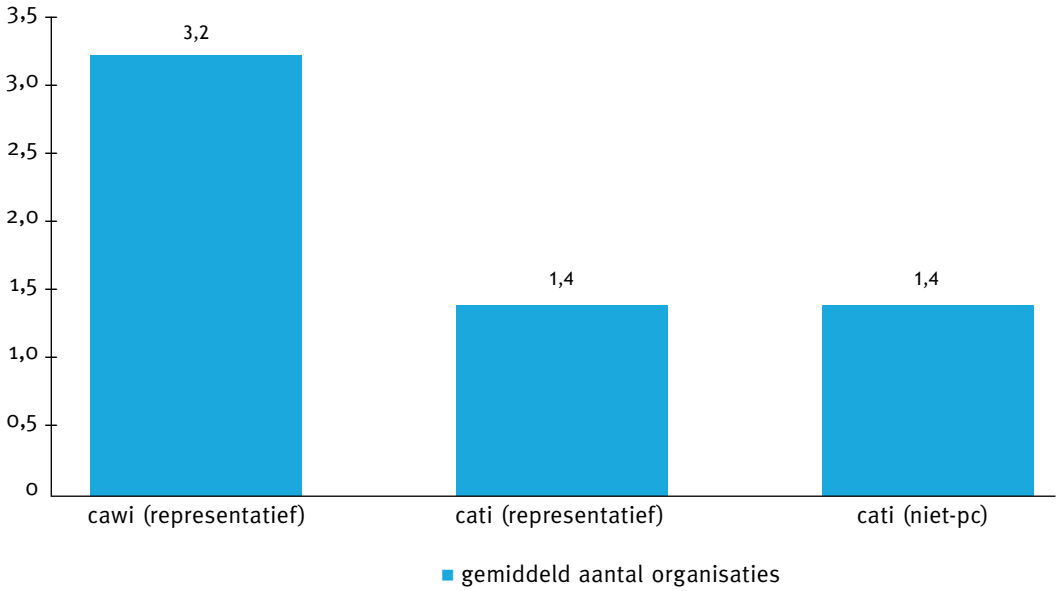
## 1. De methode: *selfcompletion*

Het onderzoek wordt bij voorkeur zodanig uitgevoerd dat de respondenten de tijd en de rust krijgen na te denken over de gang van zaken rondom de overheidsdienstverlening. Met welke organisaties was er ook al weer contact geweest, waar is men begonnen, hoe verliep dit? Het is de bedoeling een beeld te verkrijgen van een heel traject dat in veel gevallen al weer enige tijd achter hem of haar ligt. Het is gebleken dat dit niet goed werkt als de vragenlijst telefonisch wordt afgenomen.

In 2008 is, voorafgaand aan de eerste meting, een pilotonderzoek uitgevoerd om te beoordelen of er verschillen bestaan tussen de veldwerkmethoden. Er is onder andere gekeken naar het aantal organisaties waarmee contact is geweest.

De focus van het onderzoek is immers de beoordeling van de overheidsdienstverlening op ketenniveau, waarbij we zo veel mogelijk organisaties die hieraan bijdragen wilden includeren. Het was daarom belangrijk om inzicht te krijgen of per veldwerkmethode het aantal organisaties dat men zich herinnert, verschilt. Bij de *online* methode (CAWI: Computer Assisted Webinterviewing) werden er opvallend meer organisaties genoemd dan bij de telefonische methode, namelijk 3,1 versus 1,4 organisaties. Een verklaring hiervoor is dat bij de *online* methode een lijst met organisaties op het computerscherm werd aangeboden. Bij de telefonische methode moesten de respondenten zelf uit hun herinnering ophalen met welke organisaties zij contact hadden in de afgelopen 12 maanden.

***Aantal organisaties waar contact mee is geweest (ketengrootte) naar onderzoeksinstrument***



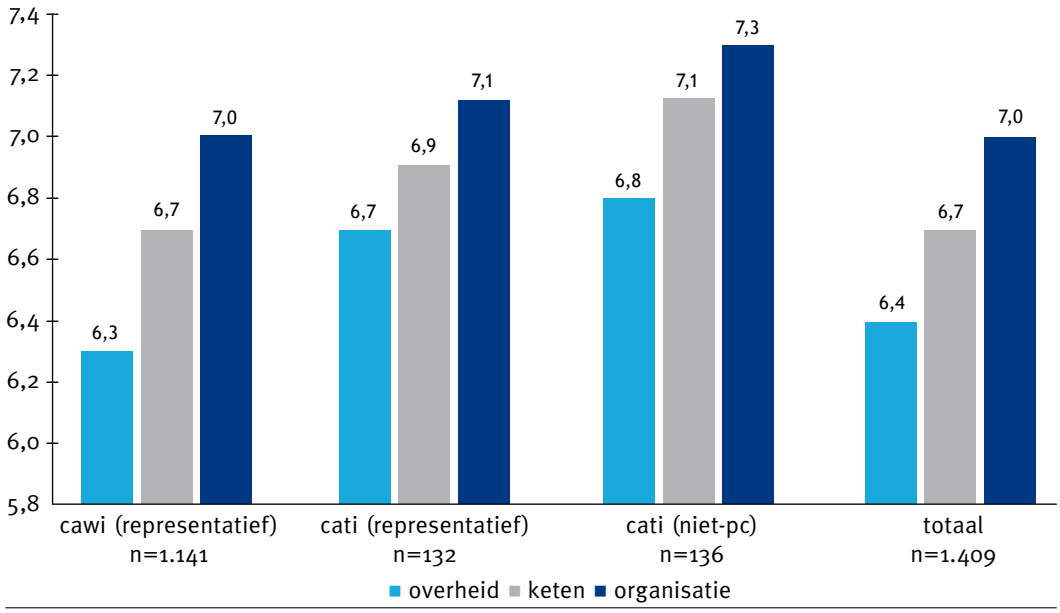

*Bron: TNS NIPO, 2008*

Een ander – hiermee samenhangend – verschil tussen de veldwerkmethoden zagen we terug in de *waardering* van de overheidsdienstverlening. Uit een vergelijking tussen de belangrijkste waarderingscijfers zagen we dat op alle drie de beoordelingsniveaus de telefonische (CATI) methode resulteert in (gemiddeld) hogere cijfers. Een verklaring hiervoor is dat – per saldo – lagere waarderingscijfers worden gegeven langere overheidsketens en dat de *online* (CAWI) methode langere ketens oplevert. Een tweede mogelijke verklaring voor deze verschillen is sociaal-wenselijk antwoordgedrag. Het kan voor mensen lastiger zijn om een lage beoordeling te geven wanneer deze vraag direct gesteld wordt door een enquêteur. Het geven van een rapportcijfer via een computer wordt als anoniemer ervaren, waardoor respondenten minder geneigd zijn om een antwoord te geven dat sociaal wenselijker is.
In de grafiek hieronder staan de gemiddelde rapportcijfers op de drie verschillende niveaus (overheid, keten, organisatie) per veldwerkmethode en in totaal waarbij de cijfers voor CAWI (representatief) en CATI (representatief) met elkaar moeten worden vergeleken.

*Selfcompletion*
Op basis van deze *pilot* in 2008 is geconcludeerd dat het onderzoek bij voorkeur online of via een andere *selfcompletion*-methode wordt uitgevoerd. Dit kan eventueel ook schriftelijk, als de respondent de vragenlijst maar rustig zelf in kan vullen. De meest efficiënte en praktische methode is echter de *online* methode.

*Online*
Bij de *online* methode vult de respondent de vragenlijst vanachter de eigen pc in. De vragenlijst wordt zodanig geprogrammeerd dat de vragen alleen gaan over de betreffende levensgebeurtenis. De namen van alle relevante (overheids)organisaties worden in een alfabetische lijst aangeboden, zodat de respondent niet alles uit de eigen herinnering hoeft te halen.
De namen van de organisaties waarmee men contact had worden bij de waarderingsvragen steeds opnieuw opgesomd, zodat de respondent steeds de keten voor ogen heeft (zonder dat de term 'keten' wordt gebruikt, overigens).

***Beoordeling 'overheid in zijn geheel', de keten en de individuele organisatie naar onderzoeksinstrument (pilot 2008)***




*Bron: TNS NIPO, 2008*

De landelijke onderzoeken in 2009 en 2010 in opdracht van Burgerlink zijn geheel *online* uitgevoerd.

*Schriftelijk*
De vragenlijst kan ook schriftelijk worden aangeboden als de onderzoeksdoelgroep niet of in beperkte mate over een pc met internet beschikt. In dat geval moet de vragenlijst per levensgebeurtenis op maat aangepast worden. Er kunnen online namelijk wel 50 of 100 organisaties (alfabetisch) op een scherm worden aangeboden, maar dit kan niet op papier. Bij een schriftelijke vragenlijst zal er dan een voorschifting gedaan moeten worden met de organisaties die naar alle waarschijnlijkheid zijn ingeschakeld. Dit kan op basis van de eerder uitgevoerde onderzoeken.

Een nadeel van de schriftelijke methode is dat niet gewerkt kan worden met automatische 'routings', zodat de respondent zelf zijn weg door de vragenlijst moet vinden. In de praktijk betekent dit dat veel vragen onbeantwoord blijven die wel beantwoord zouden moeten worden.

Voor de gemeente Rotterdam is gewerkt met beide methoden, waarbij burgers die te maken hadden met – bijvoorbeeld – betalingsverplichtingen of extra zorgondersteuning de vragenlijsten grotendeels schriftelijk hebben ingevuld.

Aan het eind van de veldwerkperiode werden de schriftelijke vragenlijsten ingevoerd en de uitkomsten van de twee methoden samengevoegd, zodat een beeld is verkregen over alle respondenten.

## 2. De steekproef

De steekproef voor tevredenheidsonderzoek uitgaand van levensgebeurtenissen kan op twee manieren worden verkregen:
- via representatieve steekproeftrekking
- via klantenbestanden van de ketenpartners

### 2a. Steekproef via representatieve steekproef

In het landelijke onderzoek dat in 2008, 2009 en 2010 is uitgevoerd, is steeds een zeer grote representatieve steekproef getrokken uit TNS NIPObase, de steekproefbasis van TNS NIPO.

Dit gebeurde in twee stappen:
*Stap 1: de screening*
Eerst zijn ruim 30.000 respondenten benaderd met de vraag welke van de 55 levensgebeurtenissen ze in de afgelopen 12 maanden hebben meegemaakt. Het doel van de screening is om voor elk van de 55 gedefinieerde levensgebeurtenissen (*life events*) een sub-steekproef van voldoende respondenten (minimaal 50) te realiseren die vragen met betrekking tot een levensgebeurtenis kunnen beantwoorden. Sommige levensgebeurtenissen komen relatief weinig voor (bijvoorbeeld verslaving, het starten van een bedrijf, immigratie of emigratie), om welke reden een dermate groot aantal respondenten gescreend is.
Daarnaast is gevraagd of de respondent in verband met deze levensgebeurtenis contact had met de overheid.
Respondenten konden verschillende levensgebeurtenissen aankruizen, maar slechts voor één levensgebeurtenis zijn ze uitgenodigd om de vragenlijst over de kwaliteit van de overheidsdienstverlening in te vullen in het hoofdonderzoek.

*Stap 2: het hoofdonderzoek*
Voor het hoofdonderzoek is een disproportioneel gestratificeerde steekproef getrokken uit het bestand van gescreende respondenten. Dit betekent dat we eerst gekeken hebben naar levensgebeurtenissen die niet vaak voorkomen in de populatie (een lage penetratie, zoals emigratie) en vervolgens de overige levensgebeurtenissen 'gevuld' hebben.
Om te bepalen hoeveel respondenten per levensgebeurtenis uitgenodigd moesten worden om 50 waarnemingen per levensgebeurtenis te realiseren, is er uitgegaan van een responspercentage van 70 procent.
Daarnaast is er rekening gehouden met een 'uitvalpercentage'. Bij sommige levensgebeurtenissen bleek dat veel respondenten in verband met

een levensgebeurtenis toch geen contact hebben gehad met de overheid.
Er zijn om deze redenen per levensgebeurtenis tussen de 70 en 100 respondenten bruto uitgenodigd om er zo'n 50 over te houden.

In totaal hebben 3.652 respondenten de vragenlijst met betrekking tot één meegemaakte levensgebeurtenis, ingevuld. Gemiddeld 66 waarnemingen per levensgebeurtenis. Deze respondenten hebben allemaal contact gehad met de overheid *in verband met deze levensgebeurtenis*.

Om voldoende waarnemingen per levensgebeurtenis te verkrijgen (om nog betrouwbare uitspraken te mogen doen) zijn weinig voorkomende levensgebeurtenissen in het hoofdonderzoek (zoals emigratie, immigratie of een verslaving) dus *oversampled* en zijn ze om deze reden oververtegenwoordigd. Voor andere levensgebeurtenissen (dezelfde baan gehad, in hetzelfde huis gewoond, een boete gekregen) geldt het omgekeerde.
Om uiteindelijk tot een representatieve steekproef te komen is de gehele steekproef zodanig gewogen dat alle levensgebeurtenissen naar verhouding in het hoofdonderzoek voorkomen.
Oververtegenwoordigde levensgebeurtenissen zijn *terug*gewogen, ook ondervertegenwoordigde levensgebeurtenissen zijn gewogen naar hun oorspronkelijke penetratie.

## 2b. Steekproef via klantenbestanden van ketenpartners

Indien opdrachtgevers onderzoek willen doen onder burgers uitgaande van veelvoorkomende levensgebeurtenissen dan is bovenstaande – representatieve – methode aan te raden. Indien dat niet het geval is dan is het alternatief gebruik te maken van eigen klantenbestanden.

Als bijvoorbeeld een uitvoeringsorganisatie onderzoek wil doen onder burgers met een vraag (een levensgebeurtenis) die relatief weinig voorkomt (zeg minder dan 1 procent van de bevolking), dan zullen klantenbestanden van de ketenpartners moeten worden ingezet.
Het is dan van belang dat zo veel mogelijk, maar in ieder geval de belangrijkste ketenpartners, bestanden van klanten aanleveren. We willen immers alle ketenpartners goed in beeld krijgen.
De verschillende klantbestanden worden samengevoegd en ontdubbeld.

De bestanden bestaan uit de belangrijkste contactgegevens van de potentiële respondenten:
- naam
- sekse
- adres
- e-mailadres
- telefoonnummer
- eventueel informatie over het type klant

De klanten krijgen bij voorkeur voorafgaand aan het onderzoek een brief van de organisatie waarin het onderzoek wordt aangekondigd, toegelicht en waarin wordt verzocht mee te werken aan het onderzoek.

*Nadeel klantenbestand als steekproefbasis*
Een nadeel van het moeten putten uit klantbestanden is dat het moeilijk, zo niet onmogelijk, is een representatief beeld over de gehele dienstverlening van alle levensgebeurtenissen te krijgen.

## 3. De vragenlijst

*Basisstramien van de vragenlijst*
De vragenlijst voor een onderzoek naar de burgertevredenheid met de overheidsdienstverlening is in principe gestandaardiseerd. Dat wil zeggen dat de structuur van de vragenlijst, de vraagblokken en de volgorde van de vragen grosso modo vastliggen. Bovenal heeft de vragenlijst altijd betrekking op één, zelf ervaren levensgebeurtenis.
Er is echter binnen dit stramien ruimte om aanvullingen en aanpassingen 'op maat' te doen.

Het basisstramien bevat de volgende vragen:
- Hoe wordt 'de overheid in zijn geheel' (los van de levensgebeurtenis) beoordeeld? (waarderingscijfer 1 - 10)
- Een controlevraag voor de levensgebeurtenis (klopt het dat u dit heeft meegemaakt?)
- Met welke organisaties heeft de burger – vanwege de geselecteerde levensgebeurtenis – te maken gehad (lijst met organisaties die actief zijn binnen deze keten)
- Bij welk van deze organisaties begint de burger? (lijst met organisaties die actief zijn binnen deze keten)
- Hoe vaak is er contact geweest met de organisaties uit de keten? (frequentie)
- Hoe wordt de gehele overheidsdienstverlening met betrekking tot de levensgebeurtenis - de keten - beoordeeld? (waarderingscijfer 1 - 10)
- Welke factoren beïnvloeden de tevredenheid (of ontevredenheid) van burgers. (De kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode worden hiervoor ingezet als 'verklarende factoren'. Deze normen zijn vertaald naar stellingen waar men het op een 5-puntsschaal mee eens of oneens kan zijn)
- Welke andere factoren verklaren de waardering (eveneens stellingen)
- Hoe worden de individuele organisaties beoordeeld? (waarderingscijfer 1 - 10)
- Hoe wordt de samenwerking binnen de keten beoordeeld? (waarderingscijfer 1 - 10)
- Via welke kanalen had men contact met de overheid? (5 kanalen als meerkeuze aangeboden)
- Via welk kanaal heeft men bij voorkeur contact met de overheid? (5 kanalen aangeboden, een antwoord mogelijk)

Indien een organisatie, een gemeente of andere ketenpartner of -regisseur, dit onderzoek uitvoert, dienen bovenstaande elementen onderdeel uit te maken van de vragenlijst. In het hierna volgende zullen we nader op deze elementen ingaan. We zullen deze elementen nader toelichten en voorbeelden geven van uitkomsten van dergelijk onderzoek. De uitkomsten maken duidelijk wat het onderzoek de organisatie of de keten op kan leveren.

*Lijst van ketenorganisaties*
Om de (overheids-)keten die in actie komt als gevolg van een levensgebeurtenis goed in beeld te krijgen, moeten de mogelijke ketenpartners worden geïdentificeerd. De burger die meewerkt aan het onderzoek (de respondent) dient zelf aan te geven met welke organisaties hij de afgelopen 12 maanden contact had naar aanleiding van de levensgebeurtenis. Hiertoe krijgt hij in de vragenlijst een handzame, overzichtelijke 'longlist' van mogelijke organisaties aangeboden.

De namen die gebruikt worden in de vragenlijst dienen aan te sluiten bij het taalgebruik van de burger. Dit kan soms betekenen dat oude namen naast nieuwe namen gebruikt moeten worden (denk aan CWI, UWV en UWV WERKbedrijf). Of kinderdagverblijf naast crèche. Later kunnen die weer worden samengevoegd.

Voorafgaand aan het onderzoek zal er in de eigen organisatie goed nagedacht moeten worden welke ketenpartners aan deze *grosslist* moeten worden toegevoegd.

*Kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode*
Voordat de hamvraag – *hoe wordt de gehele overheidsdienstverlening beoordeeld* – wordt gesteld, brengen we relevante aspecten van dienstverlening in kaart. Aspecten dienen zo te worden geformuleerd dat ze kunnen leiden tot verbetermogelijkheden. Bij het opstellen van de vragenlijst dienen we ernaar te streven die aspecten te kiezen die een daadwerkelijke relatie hebben met het eindoordeel. Zodoende kunnen met de uitkomsten elementen van dienstverlening worden geïdentificeerd die maken dat de gebruiker tevreden dan wel ontevreden is: deze dienen te worden bestendigd dan wel verbeterd.

Daarnaast is het van belang dat aspecten aansluiten bij de doelstellingen die de overheid zichzelf stelt, zoals in het eerder aangehaalde *Nationaal Uitvoeringprogramma Betere Dienstverlening en e-overheid* (NUP), het *Programma Antwoord* en het VNG-rapport *'Dienstverlening draait om mensen. De basis op orde, werken aan de toekomst.'*

In het onderzoek worden de kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode, geformuleerd als stellingen en steeds gerelateerd aan de betreffende levensgebeurtenis, als volgt voorgelegd aan de respondent. Hierbij wordt de levensgebeurtenis steeds herhaald en worden de organisaties waarmee men contact had eveneens opnieuw opgesomd. Zodoende heeft de respondent steeds de 'keten' voor ogen (zonder dat de term 'keten' wordt gebruikt)

Wilt u voor elk van de volgende stellingen aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent?
Let wel: we vragen u steeds al uw ervaringen in gedachten te nemen die u had met alle overheidsorganisaties in verband met ‹levensgebeurtenis›.

U heeft aangegeven dat u de afgelopen 12 maanden met de volgende organisatie(s) contact heeft gehad: ‹ organisatie A en organisatie B en organisatie C ›

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende stelling?

Ik wist precies waar ik terecht kon voor informatie en hulp.

1 ❑ Helemaal mee eens
2 ❑ Mee eens
3 ❑ Niet mee eens maar ook niet mee oneens
4 ❑ Mee oneens
5 ❑ Helemaal mee oneens
6 ❑ Niet van toepassing
7 ❑ Weet niet

*De integrale overheidsdienstverlening: de keten*
Om te achterhalen hoe burgers de kwaliteit van de integrale overheidsdienstverlening in zijn totaliteit beoordelen wordt, nadat alle organisaties zijn benoemd en de kwaliteitsaspecten zijn behandeld, de volgende vraag gesteld:

Wilt u voor elk van de volgende stellingen aangeven in welke mate u het ermee eens of oneens bent?
Let wel: we vragen u steeds al uw ervaringen in gedachten te nemen die u had met alle overheidsorganisaties in verband met ‹levensgebeurtenis›.

U heeft aangegeven dat u de afgelopen 12 maanden met de volgende organisatie(s) contact heeft gehad: ‹ organisatie A en organisatie B en organisatie C ›

In welke mate bent u het eens of oneens met de volgende stelling?

Ik wist precies waar ik terecht kon voor informatie en hulp.

1 ❑ 1 - heel slecht
2 ❑ 2
3 ❑ 3
4 ❑ 4
5 ❑ 5
6 ❑ 6
7 ❑ 7
8 ❑ 8
9 ❑ 9
10 ❑ 10 - heel goed
99 ❑ Weet niet

*Open vragen*
Indien de waardering voor de keten (vorige vraag) lager is dan een 6 stellen we een open vraag naar het waarom van dit oordeel en verbetermogelijkheden.

Wat kan er volgens u beter?

Kunt u toelichten waarom u dit cijfer geeft? Wat waren uw ervaringen met de overheidsdienstverlening in verband met ‹?›?

Om te leren van praktijken die goed gaan is het raadzaam eveneens een open vraag te stellen indien de waardering voor de keten hoger is dan een 7. 'Waarom geeft u dit cijfer? Wat ging er goed?'

*Beoordeling individuele organisaties*
Nadat de kwaliteitsnormen uit de BurgerServiceCode, eventueel andere criteria en de overheidsketen in zijn geheel zijn gewaardeerd, worden ook alle organisaties waarmee contact was in verband met de levensgebeurtenis beoordeeld door de burger.

U heeft aangegeven dat u de afgelopen twaalf maanden contact heeft gehad met ‹*organisatie*› in verband met ‹*levensgebeurtenis*› .
Kunt u de dienstverlening van ‹ *organisatie* › beoordelen met een cijfer van de 1 tot 10?

1 ❑ 1 - heel slecht
2 ❑ 2
3 ❑ 3
4 ❑ 4
5 ❑ 5
6 ❑ 6
7 ❑ 7
8 ❑ 8
9 ❑ 9
10 ❑ 10 - heel goed
99 ❑ Weet niet

*Gebruik contactkanalen*

U heeft aangegeven de afgelopen 12 maanden contact te hebben gehad met
‹ ORGANISATIE › in verband met ‹EVENT›
Hoe heeft u contact gehad met deze organisaties? (Meer antwoorden mogelijk)

1 ❑ Bezoek aan de balie (persoonlijk contact)
2 ❑ Contact via een brief
3 ❑ Contact via de telefoon
4 ❑ Contact via e-mail
5 ❑ Contact via internet
6 ❑ Anders, namelijk ...

Welke vorm van contact heeft uw voorkeur? (Slechts één antwoord mogelijk!)

1 ❑ Bezoek aan de balie (persoonlijk contact)
2 ❑ Contact via een brief
3 ❑ Contact via de telefoon
4 ❑ Contact via e-mail
5 ❑ Contact via internet
6 ❑ Anders, namelijk ...
7 ❑ Geen voorkeur

*Samenwerking*

Hoe beoordeelt u de SAMENWERKING tussen de door u genoemde organisaties? U noemde: « ORGANISATIE S›

1 ❑ 1 - heel slecht
2 ❑ 2
3 ❑ 3
4 ❑ 4
5 ❑ 5
6 ❑ 6
7 ❑ 7
8 ❑ 8
9 ❑ 9
10 ❑ 10 - heel goed
98 ❑ Niet van toepassing
99 ❑ Weet niet

*Lag de nadruk in 2009 bij eParticipatie initiatieven nog op Hyvesgroepen, fora, weblogs en digipanels, 2010 laat duidelijk zien dat Twitter en iPhone-applicaties aan belang hebben gewonnen*

# VAN ePARTICIPATIE VIA TRANSPARANTIE NAAR CO-CREATIE

*Mieke van Heesewijk, Matt Poelmans, Mijke Slot*

Wie nog durft te beweren dat burgerparticipatie in Nederland weinig voorstelt, moet eens een kijkje nemen op de website petities.nl. Hier kunnen burgers heel eenvoudig een verzoekschrift opstellen en indienen, of mede ondertekenen. Dat doen véél meer mensen dan je misschien denkt. De vorig jaar gestarte petitie om borstkankeronderzoek te vervroegen, is in september 2010 door meer dan 369.000 mensen ondertekenend. En de petitie die oproept op het gelijktrekken van de kinderbijslag met de ons omringende landen, kan in dezelfde periode rekenen op meer dan 118.000 steunbetuigers. Aantallen waarmee je voor de dag kunt komen en die aantonen dat eParticipatie werkt.

Het programma Burgerlink heeft zich de afgelopen drie jaar sterk gemaakt voor eParticipatie. Het programma is in 2008 ingesteld door staatssecretaris Ank Bijleveld-Schouten van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De opdracht die het ICTU-programma meekreeg was simpel: stimuleer dat de overheid haar aanbod beter afstemt op de wensen van burgers. Het uitgangspunt daarbij was dat verbetering van de dienstverlening van de overheid en het functioneren van de democratie alleen lukt met inschakeling van burgers. Het motto van het kabinet Balkenende IV was: Samen werken, samen leven. Om die reden werd burgerparticipatie beleidsspeerpunt van het kabinet. Beter gezegd: het kabinet zette in op vernieuwing van burgerparticipatie, want de verwachting was en is dat burgerbetrokkenheid ingrijpende veranderingen zal ondergaan.

Burgerbetrokkenheid ontwikkelt zich van eParticipatie (gebruik van informatie- en communicatietechnologie) via transparantie (open data) tot daadwerkelijke samenwerking tussen overheid en burger (co-creatie). Overheden moeten eraan wennen dat burgers steeds meer verwachtingen hebben en dat zij bijdragen leveren aan beleidsontwikkeling en de de uitvoering van publieke taken. Om dit soepel te laten verlopen moeten overheden zich hiervoor mentaal open stellen. Vervolgens dienen ze hun processen aan te passen aan nieuwe vormen van burgerbetrokkenheid.

## 1. De overheid en Web 2.0

Uit een eind 2007 door Burger@Overheid, de voorganger van Burgerlink, uitgevoerd onderzoek naar eParticipatie bleek dat de Nederlandse overheid kansen laat liggen om burgers te betrekken bij beleid en uitvoering. Heel veel mensen willen namelijk wel meedenken, maar de manier waarop dit nu gebeurt sluit niet aan bij hun verwachtingen. Burgers weten niet waar ze moeten zijn, worden onvoldoende geïnformeerd en horen vaak niet wat er met hun bijdragen is gedaan. Tweederde wil het liefst participeren via internet. Bij degenen die dit hebben gedaan neemt de interesse toe. Mits goed toegepast, kan eParticipatie de betrokkenheid van burgers vergroten.

Een onderzoek door de Nationale Ombudsman in 2009 bevestigt dit beeld. De ombudsman constateert dat bij bepaalde beslissingen, bijvoorbeeld over de leefomgeving, gemeenten naar eigen keuze of daartoe wettelijk verplicht burgers vragen om inbreng. In de praktijk verloopt participatie niet altijd even soepel en regelmatig ontvangt de ombudsman klachten hierover. Veel genoemde knelpunten zijn dat burgers te laat worden betrokken door de gemeente of dat hun inbreng wordt genegeerd. Ook wordt vaak geklaagd over gebrekkige informatievoorziening gedurende het traject. Verder hebben burgers soms het gevoel dat de beslissing eigenlijk al genomen is en de procedure een verplichte oefening is.
Om hierin verbetering te brengen heeft de om-

budsman tien spelregels geformuleerd voor behoorlijke burgerparticipatie, die laten zien waar gemeenten zich aan zouden moeten houden en wat burgers mogen verwachten. Ze zijn in feite een uitwerking van de drie participatiebeginselen van de BurgerServiceCode.

Hoewel nadruk op heldere verwachtingen en een constructieve houding een stap vooruit is, blijft het de vraag of door heldere spelregels burgerparticipatie een grote vlucht gaat nemen. De bestaande inspraakprocedures gaan nog te veel uit van het model dat de overheid de enige initiatiefnemer is. In de beleving van burgers komt de overheid in zo'n geval vragen naar hun mening over een oplossing waarvan die burgers niet wisten dat er een probleem was, en dat veelal ook nog op een ongelegen moment.
Naast heldere spelregels is een andere opzet nodig om meer burgers te interesseren. Die moet uitgaan van een overheid die permanent open staat voor inbreng van diverse kanten. De opkomst van web 2.0 biedt kansen via nieuwe vormen van interactie zoals blogs, sociale netwerken, open data, etc. Het is een omkering van het proces, het initiatief ligt bij de samenleving terwijl de overheid faciliteert. Daarbij is het vertrekpunt niet de overheid met haar eigen processen, maar de burger die op verschillende momenten en manieren actief wil zijn.

De vraag hoe de overheidsdienstverlening aansluiting krijgt op de internetontwikkelingen was al eerder aan de orde in het rapport dat TNO in april 2008 in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties opstelde: *'Naar een user generated state? De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur'*,. TNO beschreef hierin dat web 2.0 een opmerkelijke reikwijdte en impact heeft gekregen. Volgens het onderzoeksinstituut kenmerkt web 2.0 zich door:

- Openheid: een decentraal internet, met een niet-hiërarchisch karakter;
- Nieuwe, meer actieve rollen van gebruikers;
- Maximale exploitatie van de *'user contributed value'*: het benutten van de eigen bijdragen van bezoekers van een website of van gebruikers van een webdienst.

Netwerken als drijvende kracht: zowel in technologische zin (diensten en informatie die steeds vaker en complexer aan elkaar gekoppeld zijn) als sociale zin (zoals virtuele gemeenschappen).
Gebruikers van het internet zijn niet alleen consument. Volgens TNO zijn ze ook als burger steeds actiever. Ze nemen steeds vaker rollen en taken op zich die voorheen tot de verantwoordelijkheid van de overheid en het openbaar bestuur behoorden.[1]
De brief aan de Tweede Kamer naar aanleiding van dit TNO- rapport probeert antwoord te geven op vragen als: Hoe kan de overheid zich daarop instellen? Hoe komen we tot een moderne overheid die op een slimme manier gebruik maakt van innovatieve internettoepassingen? Die de sociale dynamiek opzoekt en interactie aangaat binnen de eigen organisatie, met burgers, bedrijven en andere betrokkenen? Hier ligt een grote kans voor eParticipatie: de inzet van informatie- en communicatie-technologie burgers meer te betrekken bij het verbeteren van publieke dienstverlening, bij het openbaar bestuur en voor het stimuleren van sociale cohesie. Hierbij moet worden opgemerkt dat het erom gaat kansen te benutten; (e)participatie werkt niet als het dwingend opgelegd wordt. De uitdaging is vooral het leggen van verbindingen tussen overheden en gemeenschappen van burgers.[2]
Er zijn de afgelopen jaren veel acties onder-

1 TNO-rapport - Naar een 'User Generated State'? De impact van nieuwe media voor overheid en openbaar bestuur. 31 januari 2008.
Auteur(s) Valerie Frissen, Mildo van Staden, Noor Huijboom, Bas Kotterink, Sanne Huveneers, Madelon Kuipers, Gabriela Bodea, http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2008/03/25/naar-een-user-generated-state-de-impact-van-nieuwe-media-voor-overheid-en-openbaar-bestuur.html

2 Deze visie heeft zijn weerslag gekregen in een aantal activiteiten die verwoord zijn in de brief aan de Tweede Kamer over Web 2.0 van 28-10-2008.

nomen op het gebied van eParticipatie. Vanuit de Rijkoverheid was het ministerie van BZK de grote aanjager van eParticipatie, onder andere met de Digitale Pioniersregeling eParticipatie,de Digitale Pioniers Academie eParticipatie en het stimuleringsprogramma Burgerlink. De Stimuleringsregeling Digitale Pioniers is een unieke regeling voor innovatieve maatschappelijke internetinitiatieven. De regeling wordt sinds 2002 met steun van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) uitgevoerd door Kennisland. Verdeeld over vijftien "rondes" zijn inmiddels meer dan 150 projecten ondersteund.[3]
De Digitale Pioniers academie eParticipatie is een sterk, actief en zichtbaar netwerk van eParticipatie-initiatiefnemers die het onderwerp steviger op de agenda willen zetten. Verder ontwikkelde het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een Groene Golf Brigade 2.0.[4] Deze groep biedt ondersteuning aan personen die zijn vastgelopen in hun poging om overheid 2.0 binnen hun organisatie een stap verder te brengen.

Door het ministerie van BZK is samen met de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) in het programma In Actie met Burgers! invulling gegeven aan eParticipatie. Dit programma richtte zich op beleidsparticipatie en was een deelproject van het Actieprogramma Lokaal Bestuur. In actie met burgers! bracht vernieuwende gemeenten met elkaar in contact via Lokale proeftuinen burgerparticipatie. In 2009 hebben twaalf experimenten van gemeenten bijzondere aandacht en ondersteuning gekregen. Zo'n honderd gemeenten zijn in dat jaar met elkaar opgetrokken in zeventien lokale proeftuinen burgerparticipatie.[5]

In het rapport Betrokken Burgers, Bewogen Bestuur[6] van 2009 werd terug gekeken op het beleid inzake eParticipatie zoals dat is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrealties (BZK). In het onderzoek wordt geconcludeerd dat BZK de afgelopen jaren een betekenisvolle aanzet heeft gedaan tot het ontwikkelen van beleid op het terrein van eParticipatie. Het onderzoek toont aan dat er nu behoefte is aan een meer expliciete visie, strategie en doelstelling. Dat betekent ook een duidelijke rolopvatting en expliciete keuzes ten aanzien van de bijdrage van BZK aan de verdere ontwikkeling en ondersteuning van eParticipatie-activiteiten.

Het onderzoek onderscheidt op hoofdlijnen twee verschillende sporen die BZK op het gebied van eParticipatie de komende jaren kan volgen:

- focus op initiatieven en initiatiefnemers: het bevorderen van het gebruik, een duurzaam beheer en de verbetering van de effectiviteit van initiatieven, met als doel het overwinnen van gebruiks- en effectbarrières;
- focus op de overheidsorganisatie: het bevorderen van enthousiasme, kennis en vaardigheden van ambtenaren en bestuurders ten aanzien van eParticipatie, met als doel eParticipatie een plaats te geven in de reguliere werkwijze van de overheid.[7]

Tegen deze achtegrond wordt hierna de bijdrage van Burgerlink op het terrein van eParticipatie beschreven.

## 2. Burgerlink en eParticipatie

Op dit dynamische werkterrein is Burgerlink de afgelopen 3 jaar actief geweest. Het programma heeft zich daarbij gericht op:

- het in kaart brengen van de ontwikkelingen op het gebied van eParticipatie (via het eParticipatie Dashboard) en het propageren van de toepassing daarvan (via de eParticipatie Award)
- het doorontwikkelen van een aantal bestaande experimenten tot volwaardige eParticipatiediensten.

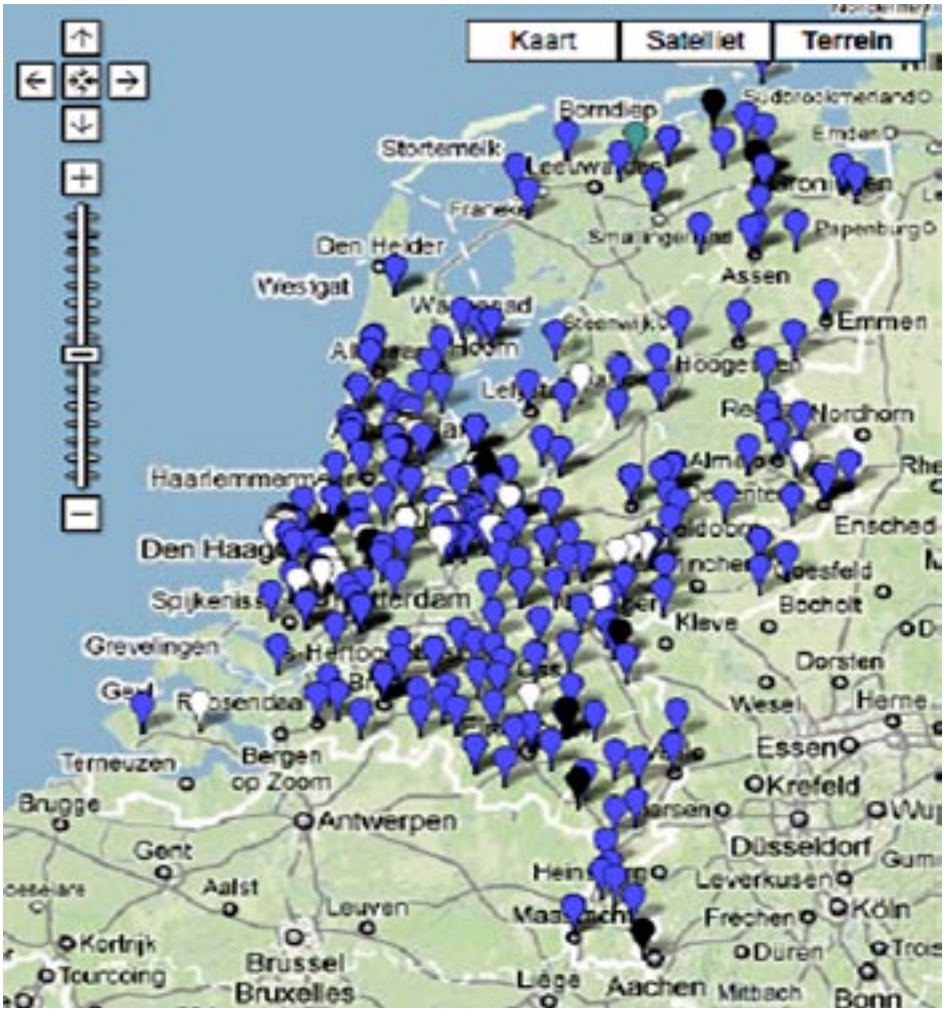
[3] Bron: http://www.digitalepioniers.nl/
[4] Bron: http://www.overheid20.nl/workspaces/index/149/Groene%20Golf%20Brigade%20Overheid%202.0
[5] Bron: http://www.inactiemetburgers.nl/inhoud/over-het-project
[6] Rapport Betrokken Burgers, Bewogen Bestuur van B & A Centrum voor Beleidsparticipatie - september 2009.
[7] Bron Ambtenaar 2.0: http://www.ambtenaar20.nl/?p=5288 Schrijver Friedolien de Fraiture.

## eParticipatiekaart

Gelijk bij aanvang van de werkzaamheden is Burgerlink begonnen met het in kaart brengen van het werkveld. Met de *eParticipatie kaart* ontstond een overzicht van de inzet van eParticpatie in Nederland. De kaart maakte inzichtelijk welke gemeenten zich bezig houden met het digitaal betrekken van burgers bij de vorming van beleid of het verbeteren van de wijk. Ook werd duidelijk hoe er wordt gedacht over het toepassen van eParticipatie en in hoeverre dit ook daadwerkelijk gestalte krijgt. In opdracht van Burgerlink heeft sCompany, het Instituut voor Communicatie van de Hoge School Utrecht, onderzoek[8] uitgevoerd. Alle Nederlandse gemeenten zijn hiervoor benaderd.
Dit onderzoek had meerdere doelen. Het levert allereerst een gedegen overzicht op van de stand van zaken van eParticipatie bij Nederlandse gemeenten: de landkaart eParticipatie.[9]

Het geeft ook een aanzet om op lokaal niveau meer doeltreffend kennis over eParticipatie te ontwikkelen en te delen. Zo bracht het de eParticipatie-in-

*Landkaart eParticipatie*




[8] De resultaten van het onderzoek Burgerlink naar eParticipatie Nederlandse gemeenten kunt u downloaden via: http://www.burgerlink.nl/nieuws/2009/september/eParticipatie-bij-Nederlandse-gemeenten-heeft-impu.html

[9] Landkaart eParticipatie in Nederland
Op deze landkaart worden de Nederlandse eParticipatie initiatieven getoond. Er is een onderscheid gemaakt tussen maatschappelijke - en overheidsinitiatieven. http://www.burgerlink.nl/landkaart/eparticipatie.xml

strumenten Petities.nl en Watstemtmijnraad.nl onder de aandacht bij alle Nederlandse gemeenten. Een bijkomend voordeel was het overzicht welke personen zich binnen de Nederlandse gemeenten met eParticipatie bezighouden. En, niet het minst belangrijk: de gevonden initiatieven vormden de basis voor de eerste nominatieronde van de eParticipatie Award.

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat er bij de Nederlandse gemeenten steeds meer mogelijkheden zijn om mee te doen en om mee te praten met bestuur en beleid. Toch ontbreekt het aan een gestructureerde aanpak en aan een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden en taken op het gebied van eParticipatie. Bovendien is er geen eenduidig begrip van de term eParticipatie. Er is behoefte aan voorbeelden en aan een overzicht zodat kennis gedeeld en ervaringen uitgewisseld worden.

Omdat het van groot belang is dat er een goed overzicht blijft bestaan van eParticipatie-initiatieven in Nederland, is een Dashboard eParticipatie ontwikkeld dat het gehele scala aan initiatieven inzichtelijk en toegankelijk maakt. Gebruikers kunnen met behulp van dit instrument zelf eParticipatie initiatieven ontdekken en toevoegen. Het Burgerlink eParticipatie Dashboard is bedoeldt om te fungeren als een open platform en als centrale plek op het internet waar inzicht in bestaande eParticipatie initiatieven verkregen kan worden. Het eParticipatie Dashboard moet deze plaats centrale behouden ook wanneer het Burgerlink programma eind 2010 eindigt. Het eParticiptie Dashboard is in oktober 2010 opgeleverd.

## eParticipatie-instrumenten

Als stimuleringsprogramma om burgerbetrokkenheid te bevorderen, heeft Burgerlink verder een aantal eParticipatie-instrumenten (door) ontwikkeld die burgers in staat stellen om te *agenderen*, te *controleren* en te *waarderen*.
Zo heeft Burgerlink onder andere meegeholpen de website Petities.nl te vernieuwen. Deze site ondersteunt zowel de indieners als ontvangers van petities. De website watstemtmijnraad.nl maakt stemmingen over raadsbesluiten toegankelijk, zodat het feitelijk handelen van politici transparant wordt. De site maakt het onder andere mogelijk besluitvorming te vergelijken met met beloften uit partijprogramma's. Met Wijwaarderen.nl heeft Burgerlink een website doorontwikkeld waarmee de pubieke dienstverlening kan worden beoordeeld. De site biedt een standaard meetmethodiek voor beoordleing van de publieke dienstverlening. De taak van Burgerlink was om bovengenoemde projecten – die onder andere voortkomen uit de Digitale Pioniersregeling – te helpen op eigen benen te staan. Burgerlink heeft dit gedaan door deze projecten verder te verbeteren en te standaardiseren. Burgerlink was hierbij onder andere verantwoordelijk voor de financiering en de projectleiding. De oorspronkelijke initiatiefnemers blijven eigenaar en zijn ook verantwoordelijk voor de continuïteit. Het resultaat van de doorontwikkeling is een model eParticipatiedienst dat voorziet in behoeften van burgers en dat inpasbaar is in de bedrijfsvoering van overheden. De aanpak en de werkwijze van Burgerlink bij de doorontwikkeling van de drie eParticipatie-instrumenten wordt elders in dit hoofdstuk uitgebreid toegelicht.

## Webrichtlijnen toegepast

Petities.nl en WatStemtMijnRaad.nl voldoen sinds juli 2010 aan de zogenoemde *Webrichtlijnen*. Dit betekent dat alle pagina's toegankelijk zijn voor een breed publiek, inclusief mensen met een functiebeperking.

## Koppeling met HNS.dev

Watstemtmijnraad.nl en Petities.nl zijn gekoppeld aan HNS.dev, een open en transparante database die politieke informatie bevat van politici. HNS.dev maakt politieke informatie voor iedereen beschikbaar. Het project werd ondersteund door de *Digitale Pioniers* regeling. HNS.dev bestaat uit een database met een zogenoemde *API koppeling*, zodat de data in andere websites beschikbaar komt. Daarnaast is er een developers website waarin documentatie over de API, het uitwisselen van code en het testen van politieke applicaties beschikbaar komt.
De developers omgeving is ontstaan vanuit het idee dat alle informatie over politici publiekelijk beschikbaar zou moeten zijn.

***Watstemtmijnraad.nl maakt het mogelijk om het stemgedrag van gemeenteraadsleden te beoordelen. Het instrument geeft antwoord op de vraag of een raadslid consequent is in woord en (stem)daad***

## Open communicatie

Bij alle communicatie over eParticipatie heeft Burgerlink zelf de kenmerken[10] van web2.0 ter harte genomen. Dat wil zeggen: het programma heeft op een zo open en transparant mogelijke manier gecommuniceerd. Dit gebeurde ook *tijdens* het ontwikkeltraject, wanneer bevindingen en ideeën met geïntereseerden gedeeld werden. Hierbij is veelvuldig gebruik gemaakt van social media[11], als You Tube, Linked In, en wiki's. Deze manier van werken gaf Burgerlink de mogelijkheid flexibel, interactief en transparant te communiceren. Dit heeft bijgedragen aan de goede kwaliteit van de eindproducten.

## Samenwerking Ambtenaar 2.0

Burgerlink is een stimuleringsprogramma dat overheden helpt hun aanbod beter af te stemmen op de vraag van burgers (en bedrijven). Het speelveld van ambtenaren is door de opkomst van web 2.0 behoorlijk veranderd. Ambtenaar 2.0 geeft op gestructureerde manier inzicht in de betekenis van web 2.0, maar levert ook ideeën op om anders tegen de publieke taak en tegen overheidsorganisaties aan te kijken. Burgerlink en Ambtenaar 2.0 trekken geregeld samen op om de principes van een transparante en moderne overheid uit te dragen. Daarom heeft Burgerlink naast de totstandkoming van de derde druk ook bijgedragen aan het verschijnen van de 4de druk van Ambtenaar 2.0. Watstemtmijnraad.nl en Petities.nl krijgen in die vierde druk extra aandacht.

## Ondersteuning HackdeOverheid

Burgerlink heeft de afgelopen jaren twee keer het congres Hack de Overheid[12] ondersteund omdat het bijdraagt aan slimmer (her)gebruik van overheidsdata. Tijdens de happening werken burgers, geeks, journalisten en overheid samen aan ideeën en protoypen op basis van overheidsdata. Mooie voorbeelden van het hergebruik van open overheidsdata zijn http://www.openkvk.nl/ (die informatie van de Kamer van Koophandel makkelijker ontsluit) en http://www.Ikregeer.nl (die Tweede-Kamerstukken toegankelijker maakt).

# 3. eParticipatie Award en eParticipatie Dashbooard

De bedoeling van deze prijs is om een geslaagd initiatief op het gebied van eParticipatie te belonen en anderen te inspireren. Er worden twee prijzen uitgereikt; een aan het beste eParticipatie initiatief uit de samenleving en een aan het beste eParticipatie initiatief vanuit een overheid. De eParticipatie Award is een erkenning voor de getoonde inzet van burgers en overheden om digitale middelen voor burgerbetrokkenheid te gebruiken. Voor een Award komen initiatieven in aanmerking die op praktische en innovatieve wijze invulling geven aan een of meer participatie-normen van de BurgerServiceCode: *'ontvankelijk bestuur'*, *'verantwoordelijk beheer'* en *'actieve betrokkenheid'*.

## Van eParticipatie Monitor tot eParticipatie Dashboard

Om Burgerlink te ondersteunen bij het maken van een heldere en onderbouwde selectie van initiatieven en om zo de keuze van de jury te vergemakkelijken, is in 2009 in opdracht van Burgerlink door TNO een eParticipatie Monitor ontwikkeld (eparticipatiemonitor.tno.nl). Deze is deels gebaseerd op de Webmonitor (webmonitor.ict.tno.nl), die in 2007 binnen TNO is ontwikkeld om op een gestructureerde en systematische manier de karakteristieken en mogelijkheden van Web 2.0 diensten in kaart te brengen. Voor de eParticipatie Awards is in 2009

[10] Kenmerken web 2.0
· open: toegankelijk en transparant;
· sociaal: uitgaande van mensen en de contacten daartussen;
· gebruiker centraal: mogelijkheden in handen van gebruikers geven om 'hun ding' te doen.
Bron: Ambtenaar 2.0 2008.

[11] Social media is de, ook in het Nederlandse taalgebied gangbare, Engelse benaming voor online platformen waar de gebruikers, met geen of weinig tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen. Onder de noemer social media worden onder andere weblogs, fora, sociale netwerken als Hyves, Facebook en LinkedInen diensten als Twitter geschaard.
Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Social_media

[12] Bron: http://www.hackdeoverheid.nl/

een aangepaste versie gemaakt. De intentie van het project was om de eParticipatie Monitor meerdere jaren te gebruiken en uiteindelijk ook toegankelijk te maken voor externe initiatiefnemers zodat zij hun eigen diensten zouden kunnen gaan invoeren. Daartoe is een eParticipatie Dashboard ontwikkeld, waarmee gebruikers zelf eParticipatie initiatieven kunnen ontdekken en toevoegen.
Het Burgerlink eParticipatie Dashboard fungeert als een open platform en de centrale plek op het internet te zijn waar inzicht in bestaande eParticipatie initiatieven verkregen kan worden. Het eParticipatie Dashboard moet deze centrale plek blijven behouden, ook wanneer het Burgerlink programma eind 2010 eindigt.

## Prijswinnaars

Burgerlink is van 2008 tot 2010 verantwoordelijk geweest voor de organisatie van de eParticipatie Award. Een onafhankelijke jury onder voorzitterschap van Tom Kok* heeft in deze drie jaren een selectie van twee maal 5 genomineerden vastgesteld en in beide categorieën een winnaar aangewezen.

### Winnaars eParticipatie Award 2008

*Buurtlink.nl*
Buurtlink wint in de categorie *Samenleving*, omdat het een kant-en-klaar pakket biedt voor het inrichten van een eigen buurtwebsite. Het maakt gebruik van vele bestaande functies en door de indeling op postcode kunnen burgers elkaar gemakkelijk vinden.

*RotterdamIdee.nl*
RotterdamIdee eindigde als eerste in de categorie *Overheid*, omdat het burgers de mogelijkheid biedt mee te beslissen over verbeteringen in hun gemeente. Daarvan is op ruime schaal gebruik gemaakt en andere gemeenten kunnen deze aanpak eenvoudig overnemen.

* De jury was als volgt samengesteld: Tom Kok (oud voorzitter ISOC), Valerie Frissen (hoogleraar ICT & Sociale Verandering Erasmus Universiteit Rotterdam), Paul Keller (Hoofd Technologie en Publiek Domein Kennisland), Carl Lens (Eigenaar-directeur van Creative Crowds), Marije van den Berg (hoofd communicatie en marketing bij SWIS), Stef van Grieken (Voorzitter Stichting Het Nieuwe Stemmen), Davied van Berlo (Projectmanager en oprichter Ambtenaar 2.0).

### Winnaars eParticipatie Award 2009

*Verbeterdebuurt.nl*

Verbeter de buurt wint in de categorie *Samenleving* omdat het op een zeer simpele, gebruiksvriendelijke, transparante en daarom overtuigende manier burgers betrekt bij het verbeteren van buurten. Burgers plaatsen een melding of een idee in Google Maps en gemeenten kunnen reageren op een melding die geplaatst is. Op die manier ontstaat er een directe dialoog tussen gemeenten en hun burgers. Via Twitter en per e-mail is het mogelijk om meningen en ideeën van gebruikers te delen met de makers van Verbeterdebuurt.nl. Verbeterdebuurt.nl streeft ernaar dat elke gemeente de meldingen van Verbeterdebuurt ook echt in behandeling neemt.

*DeAmstelverandert.nl*

De Amstel Verandert eindigt als eerste in de categorie *Overheid*, omdat het burgers de mogelijkheid biedt actief mee te denken en te beslissen over de visie op de inrichting van de Amstel. Die visie zal uitgangspunt zijn bij het maken van plannen voor het gebied. De Amstel Verandert maakt gebruik van een multi-channel benadering door naast de website ook fysieke bijeenkomsten te organiseren. De Amstel Verandert is door de jury als winnaar geselecteerd omdat eParticipatie een intrinsiek onderdeel is van beleidsvorming en beleidsuitvoering.

### Winnaars eParticipatie Award 2010

*Petities.nl*

Petities is winnaar in de categorie Samenleving omdat burgers snel en makkelijk een petitie opstarten en al bestaande petities ondertekenen. Tegelijk kunnen overheden een eigen petitieloket openen zonder daar zelf een organisatie voor in te richten. Het initiatief is gestart in 2005. de dienst in in 2010 ingrijpend vernieuwd.

*Wikiwijs.nl*

WikiWijs wint in de categorie Overheid omdat het ministerie van OCW, Kennisnet en de Open Universiteit gezamenlijk een open platform hebben ingericht als leermaterialenbank voor en door docenten. Het gratis beschikbaar stellen van digitaal leermateriaal voor verschillende leerniveaus bevordert het samenwerken bij de ontwikkeling van nieuwe leermiddelen.

# 4. eParticipatie-instrumenten

## 4.1 Petities.nl

### Achtergrond

De website Petities.nl is opgezet door de stichting Petities.nl en is online sinds 1 mei 2005. De stichting is voortgekomen uit een bijdrage van de *Digitale Pioniers*. De stichting wil het Nederlanders makkelijk maken een petitie waar een antwoord op moet komen te ondertekenen of te starten. Sinds juni 2008 is het voor de ontvangers van petities mogelijk een loket te openen in hun eigen website om petities te ontvangen en te beantwoorden. Met de komst van deze site is het nu mogelijk om op internet een petitie te starten die formele betekenis heeft. Door het gebruik van het internet is het bereik van de petitie groter en kan ze door meer mensen worden ondertekend. Doordat meer mensen de mogelijkheid hebben de petitie te onderteken kan de petitie ook zwaarder gaan wegen. Ook laat het goed zien wat er onder de bevolking leeft. Vanaf juni 2008 is het gratis om petities te starten. Het ondertekenen van petities is altijd gratis geweest.

### Opdracht

Burgerlink heeft in 2008 opdracht gekregen om Petities.nl verder te ontwikkelen. Zo moest Petities.nl functioneel, technisch en grafisch vernieuwd worden. Daarnaast moest het instrument beter gepromoot worden, zodat meer burgers en meer overheden van de applicatie gebruik maken.

### Start Community of Practice Burgerlink

Voor de doorontwikkeling van Petities.nl en Watstemtmijnraad.nl is een *Community of Practice eParticipatie* gevormd. Hiervoor werden bouwers van eParticipatie diensten, wetenschappers, gebruikers van deze diensten en overheden (bijvoorbeeld griffiers) uitgenodigd. Deze groep is later uitgegroeid tot de *Linked In Groep eParticipatie Burgerlink*, die momenteel 500 leden kent.

De *Community of Practice eParticipatie* heeft een inventarisatie gemaakt van de verbeteringen voor Petities.nl en Watstemtmijnraad.nl. Deze verbeteringen moesten ertoe leiden dat de drie instrumenten voldoen aan de eisen die in

2010 aan een internetapplicatie gesteld worden: *open, sociaal* en *transparant*.

### Doorontwikkeling Petities.nl

Petities.nl is op verschillende punten verbeterd. Zo is de site "onder de motorkap" geheel vernieuwd. Alle *programmeercode* is zó herschreven dat er nu veel meer en veel grotere petities kunnen worden verwerkt. Daarnaast is de de site grafisch verbeterd, en mede daardoor gebruiksvriendelijker geworden. Veel informatie wordt nu dynamisch weergegeven; dit geeft dynamiek en interactiviteit op Petities.nl. Ook is gebruik gemaakt van *social media* waardoor verspreiding van petities gemakkelijker en sneller gaat. Een belangrijke verbetering is verder de ontwikkeling van een Application Programming.

Interface (API)[13], waardoor derden data uit Petities.nl kunnen hergebruiken en visualiseren.

In de loop van 2009 zijn deze verbeteringen doorgevoerd door *Alias Online Publishing* en op 18 februari 2010 heeft staatssecretaris Bijleveld (BZK) het officiële startschot gegeven voor zowel Petities.nl als voor Watstemtmijnraad.nl. De lancering van Petities.nl en Watstemtmijnraad.nl was vlak voor de gemeenteraadsverkiezingen van 2010 gepland: hiermee liet de staatssecretaris zien dat burgerbetrokkenheid verder gaat dan eens in de zoveel tijd een gang naar de stembus.

### Petitieloketten

In de afgelopen jaren is het aantal petitieloketten gegroeid[14]. Momenteel hebben 6 gemeenten (Almere, Delft, Gouda, Groningen, Leek en Utrecht), 2 deelraden (Amsterdam Centrum, Westerpark) en 1 provincie (Flevoland) een petitieloket. Omdat de Tweede Kamer nog niet beschikt over een petitieloket verzorgt de stichting Petities.nl hier de afhandeling.

Verder is februari 2010 het Loket voor Europese petities geopend. Nederlandse burgers kunnen een petitie indienen bij het Europees Parlement. Samenwerking tussen Burgerlink en het EuroPetition loket op Petities.nl heeft dit mogelijk gemaakt. Handtekeningen kunnen niet alleen binnen Ne-

13 Een application programming interface (API) is een verzameling definities op basis waarvan een computerprogramma kan communiceren met een ander programma of onderdeel (meestal in de vorm van bibliotheken). Bron: Wikipedia - http://nl.wikipedia.org/

14 Een petitieloket is de pagina op de website waar petities kunnen worden ingediend. De ambtenaren achter het loket begeleiden de indiener, waar nodig, bij het schrijven van een petitie. Ook zorgt het loket ervoor dat de overheid de petitie accepteert en dat de indiener een antwoord krijgt. Binnen maximaal zes weken krijgen de ondertekenaars van de petitie een formeel antwoord van de overheid via dit loket. Er zijn geen kosten verbonden aan het openen van een petitieloket.

derland maar ook in bepaalde regio's van Spanje, Italië, Zweden en het Verenigd Koninkrijk worden verzameld. Dit is mogelijk in het kader van het grensoverschrijdende, online petitie proefproject *EuroPetition*. Een EuroPetition is een petitie gericht aan het Europees Parlement. Het unieke van een EuroPetition is dat de petitie in verschillende regio's in 5 verschillende landen wordt verspreid. De deelnemende landen aan het EuroPetition project zijn Groot-Brittannië, Spanje, Italië, Zweden en Nederland. Een petitie gericht aan het Europees Parlement die in het ene land gestart is, kan in elk van de andere landen worden ondertekend. De petities zijn allemaal in de lokale taal vertaald door EuroPetition. Het EuroPetition project maakt deel uit van het eParticipation Preparatory Action programma dat de bevordering van burgerparticipatie met behulp van ICT-hulpmiddelen tot doel heeft.

### Een opmerkelijke petitie en een burgerinitiatief

Het burgerinitiatief *Meer plezier met minder vuurwerk*, ingediend door de GroenLinks raadsleden Arno Bonte (Den Haag)en David Rietveld (Rotterdam) is in meerdere opzichten een opmerkelijk initiatief. Binnen een paar weken tijd verzamelden ze meer dan 60.000 handtekeningen om met oud en nieuw vuurwerk alleen bij vuurwerkshows af te steken. Tien procent van de ondertekenaars gaf aan lid te willen worden van een organisatie met de naam en het doel van de petitie. Het eerste digitale burgerinitiatief werd echter niet in behandeling genomen door de Tweede Kamer. Op 17 juni 2009 gaf de voorzitter van de commissie burgerinitiatieven aan dat dit initiatief ondanks ruim 63.000 ondertekenaars niet ontvankelijk werd verklaard. Dit omdat er een jaar eerder al een besluit was genomen over het plan.

Een andere opmerkelijke petitie is de eerder genoemde petitie *Borstkankeronderzoek vervroegen* waarin gepleit wordt tot vervroeging van de standaard onderzoeksleeftijd en gelijkstelling van deze leeftijd aan de leeftijd voor het bevolkingsonderzoek naar baarmoederhalskanker. Deze petitie heeft inmiddels meer dan 369.000 mensen weten te mobiliseren, en dat zonder aandacht van de media.

### Stichting Petities.nl

Reinder Rustema, docent media aan de Universiteit van Amsterdam en voorzitter van de stichting Petities.nl, betreurt het feit er nauwelijks petities en burgerinitiatieven ontvankelijk verklaard worden door de Tweede Kamer. Hij verwacht echter dat petities in de komende kabinetsperiode wel (digitaal) beantwoord worden door de Tweede Kamer. Verder pleit hij ervoor dat de Commissie voor Verzoekschriften er structureel op gaat toezien dat er antwoorden worden gepubliceerd op petities die bij de Tweede Kamer ingediend worden.

Ondanks een actieve communicatiecampagne valt het tegen hoeveel gemeenten de afgelopen periode een petitieloket geopend hebben. Om die reden is de Stichting Petities.nl een onderzoek gestart naar de redenen hiervoor. Ondanks dat het onderzoek nog niet is afgerond, kunnen er alvast twee conclusies worden getrokken.
Duidelijk wordt dat de meeste gemeenten zelf willen bepalen hoe ze op petities antwoorden. En sommige gemeenten zijn huiverig voor de kosten die gemoeid zouden zijn met het in ontvangst nemen van petities.

Als reactie hierop zal de Stichting Petities.nl het aansluiten van gemeenten op Petities.nl nog laagdrempeliger maken, door de gebruiksvriendelijkheid verder te verbeteren. Hierdoor zal Petities.nl naadloos aansluiten op de interne processen van gemeenten.

| **Cijfers Petities.nl april 2010**[15] | |
|---|---|
| Ondertekende petities | 388 |
| › 1000 ondertekeningen | 68 |
| › 10.000 ondertekeningen | 9 |
| › 100.000 ondertekeningen | 2 |
| Totaal ondertekeningen | 1.187.371 |
| Grootste petitie | 368.997 ondert. |
| Bezoekers website 2005 | 9.359 |
| Bezoekers website 2006 | 89.564 |
| Bezoekers website 2007 | 171.911 |
| Bezoekers website 2008 | 168.362[16] |
| Bezoekers website 2009 | 1.875.531[17] |
| Ondertekeningen tot 09-2010 | 337.848 |

[15] Cijfers uit April 2010 http://handboek.petities.nl/wiki/Cijfers#2009.
[16] Door een technisch probleem zijn juli t/m oktober 2008 de bezoekers niet geteld.
[17] Door een technisch probleem zijn november en december 2009 de bezoekers niet geteld.

***Burgerbetrokkenheid ontwikkelt zich van eParticipatie (gebruik van informatie- en communicatietechnologie) via transparantie (open data) tot daadwerkelijke samenwerking tussen overheid en burger (co-creatie)***

## 4.2 WatStemtMijnRaad.nl

### Achtergrond

Watstemtmijnraad.nl maakt het mogelijk om het stemgedrag van gemeenteraadsleden te beoordelen. Het instrument geeft antwoord op de vraag of een raadslid consequent is in woord en (stem)daad. Ook wordt duidelijk of een partij haar standpunten waarmaakt als er gestemd wordt. Watstemtmijnraad.nl geeft ook achtergrondinformatie: van elk in stemming gebracht voorstel wordt een publieksvriendelijke samenvatting gegeven. Dit geldt ook voor moties, amendementen, burgerinitiatieven en initiatiefvoorstellen. De website vergroot daarmee de transparantie en toegankelijkheid van de gemeenteraad. Watstemtmijnraad.nl is geïnspireerd op http://www.politix.nl die het stemgedrag van Tweede Kamerleden inzichtelijk maakt. In Engeland bestaat een vergelijkbaar initiatief: http://www.theyworkforyou.com, ontwikkeld door MySociety.org.
Watstemtmijnraad.nl is een initiatief van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, in samenwerking met de gemeenten Almere, Groningen, Enschede en Woerden. Burgerlink is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling en promotie van Watstemtmijnraad.nl.

### Opdracht

Burgerlink is vanaf 2009 verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de website.
Dit hield in dat de site functioneel, technisch en grafisch vernieuwd moest worden.Ook zouden er meer burgers en meer overheden van de applicatie gebruik moeten gaan maken.
Samen met de *Community of Practice eParticipatie* is het het verbetertraject ingezet. Zo is de vormgeving vernieuwd en de gebruiksvriendelijkheid verbeterd. Het is nu mogelijk om *in te* zoomen tot op het niveau van een individueel raadslid, waardoor de informatie van Watstemtmijnraad.nl *rijker* is geworden. Ook is er een hyves widget ontwikkeld, waardoor iedereen de widget met stemgedrag kan tonen op zijn of haar hyvespagina. Een belangrijke verbetering is de inrichting van een gebruikersforum, waardoor ver-

beteringen aan Watstemtmijnraad.nl door middel van *crowdsourcing*[18] gegenereerd worden. Ook is er een aantal technische innovaties doorgevoerd. De iFrame zorgt ervoor dat op andere plaatsen op het internet data uit Watstemtmijnraad.nl getoond wordt, bijvoorbeeld op de site van een politieke partij. Verder is er een Application Programming Interface (API)[19] ontwikkeld, waardoor derden data uit Watstemtmijnraad.nl kunnen hergebruiken en visualiseren. Door de API is er bijvoorbeeld een koppeling gemaakt van Watstemtmijnraad.nl met het Raadsinformatie Systeem (RIS) van de gemeente Enschede, waardoor de griffier op slechts een plek stemmingen hoeft in te voeren. Deze koppeling geldt als standaard en wordt nu gebruikt door leveranciers van RIS systemen[20] om een zelfde koppeling te realiseren.

### Ervaring bij Enschede

Jeroen Heuvel, loco-raadsgriffier van de Twentse gemeente, legt uit waarom de koppeling met RIS van belang is. “Op het eerste gezicht lijkt de koppeling tussen je eigen RIS en Watstemtmijnraad.nl niet interessant voor de burger; het is alleen maar een technische koppeling die het werken aan de achterkant voor ons vergemakkelijkt. Maar er zit veel meer achter, want door die koppeling ontsluit je als gemeente data. En daarmee nodig je in feite anderen uit om met die data “te spelen” en daar naar behoefte andere toepassingen of websites aan te koppelen. En pas dan wordt het echt interessant, namelijk als je als overheid niet per definitie bepaalt wat en hoe wordt ontsloten, maar dat je de samenleving in staat stelt om daar zelf de draaien aan te geven waar behoefte aan is.”[21]

[18] Crowdsourcing is een Engelstalig neologisme, gebruikt om een recente ontwikkeling aan te duiden, waarin organisaties (overheid, bedrijven, instituten) of personen gebruikmaken van een grote groep niet vooraf gespecificeerde individuen (professionals, vrijwilligers, geïnteresseerden) voor consultancy, innovatie, beleidsvorming en onderzoek. (bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing)

[19] Een application programming interface (API) is een verzameling definities op basis waarvan een computerprogramma kan communiceren met een ander programma of onderdeel (meestal in de vorm van bibliotheken). Bron: Wikipedia - http://nl.wikipedia.org/

[20] RaadsInformatie Systeem.

[21] Bron: Kiezen voor eParticipatie, 2010 - Pag 20 Auteur Pim Nieuwenburg
Speciale uitgave van Burgerlink ter gelegenheid van de eParticipatie Award 2009

**Cijfers Watstemtmijnraad.nl 2008 - 2010**

Sinds de lancering van de betaversie, halverwege 2008, doen er 26 gemeenten mee. 27 andere gemeenten zijn met de Watstemtmijnraad.nl aan het testen.

**Gemeenten, publicerend in de live omgeving (12)**

- Almere
- Groningen
- Vaals
- Blaricum
- Laren
- Amstelveen
- Enschede
- Eemnes
- Woerden
- Rijswijk
- Leiden
- Delft

**Gemeenten in de live omgeving (nog niet publicerend) (14)**

- Haarlem
- Helmond
- Skarsterlan
- Haren
- Weert
- Barneveld
- De Marne
- Mook en Middelaar
- Amersfoort
- Bos en Lommer Amsterdam
- Gouda
- Nijmegen
- Baarn
- Haren

**Gemeenten in de testomgeving (27)**

- Amsterdam
- Schiedam
- Leusden
- Hoogeveen
- Roosendaal
- Capelle aan den IJssel
- Scheemda
- Rotterdam
- Den Haag
- Epe
- Alphen-Chaam
- Werkendam
- Bellingwedde
- Heumen
- Haren
- Dongen
- Strijen
- Westland
- Eersel
- Maarssen
- Nieuwkoop
- Almelo
- Noordwijkerhout
- Leeuwarden
- Leerdam
- Lisse
- Hoorn
- Gulpen-Wittem

| **Bezoekers Watstemtmijnraad.nl** | *periode februari - augustus 2010* |
|---|---|
| Aantal bezoeken website | 19.385 |
| Aantal unieke bezoekers website | 15.100 |
| Aantal paginaweergaves website | 86.624 |
| Tijd doorgebracht op website (gemiddeld) | 00:02:26 |
| Nieuwe bezoeken website | 77,86% |

***Hoe kan die moderne overheid de sociale dynamiek opzoeken en interactie aangaan binnen de eigen organisatie, met burgers, bedrijven en andere betrokkenen?***

## 4.3 WijWaarderen.nl

### Achtergrond

Wijwaarderen.nl is een initiatief uit de Digitale Pioniersregeling van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) uit 2007. Met deze versie van Wijwaarderen.nl waren burgers in staat op een laagdrempelige wijze een overheid(sdienstverlening) te waarderen, enigszins vergelijkbaar met waarderingssites voor de horeca (www.iens.nl) en detailhandel (www.kieskeurig.nl).

### Opdracht

Burgerlink kreeg in 2008 opdracht van BZK om het experiment Wijwaarderen.nl verder te ontwikkelen. De site moest functioneel verbeterd worden en meer gebruiksvriendelijk worden gemaakt én er moest worden gestimuleerd dat meer burgers en overheden van de applicatie gebruik gingen maken. Burgerlink heeft de doorontwikkeling van Wijwaarderen.nl bekostigd en de projectleiding verzorgd. Het resultaat is een model eParticipatie-instrument dat voorziet in behoeften van burgers en dat inpasbaar is in de bedrijfsvoering van overheden.
De doorontwikkeling verliep in een aantal stappen. Ten eerste is samen met de initiatiefnemers een verbeterde versie van de website ontworpen, waarbij naar Web 2.0 functionaliteit is gekeken en waarbij naar mogelijkheden voor open data[22] is gezocht.

Verder is in kaart gebracht wat er nodig is om het gebruik te bevorderen: hoe worden burgers actief; hoe raakt de voorziening meer bekend en wanneer kunnen dienstaanbieders ermee uit de voeten? Ook is gekeken naar een aantal technische verbeteringen: welke open data en standaarden zijn vereist?; met welke andere voorzieningen moet een koppeling gerealiseerd worden door middel van API[23]?

[22] Met open data wordt openbare informatie bedoeld. In dit geval overheidsinformatie die voor iedereen openlijk beschikbaar is en waar iedereen ook toegang toe heeft. Daarnaast moet Open Data leesbaar zijn in een open standaard waarbij het belangrijkste is dat applicaties er via het internet gebruik van kunnen maken. (bron: http://www.overheid2o.nl/widgets/edit_entry/news/65)

[23] Een application programming interface (API) is een verzameling definities op basis waarvan een computerprogramma kan communiceren met een ander programma of onderdeel (meestal in de vorm van bibliotheken). Bron: Wikipedia - http://nl.wikipedia.org/

***Wijwaarderen.nl is bedoeld als een onafhankelijk platform dat burgers de mogelijkheid biedt om publieke dienstverlening op uniforme, simpele en eigentijdse wijze te beoordelen***

Burgerlink heeft ervoor gekozen om voor de proef met Wijwaarderen.nl te beginnen met scholen. Dit heeft twee redenen. Wanneer een burger bij publieke dienstverlening kan kiezen, zal hij eerder geneigd zijn moeite te doen bij het beoordelen van die overheidsinstantie. Naar verwachting is dit vooral het geval bij voorzieningen met een *hoge gevoelswaarde*, zoals onderwijs, zorg en ondernemen. Burgerlink probeert vanuit het burgerperspectief te komen tot een algemeen geldend model dat niet per sector verschilt. De waarderingswebsite voor Amsterdamse scholen van de *Onderwijs Consumenten Organisatie,* OCO Sterren.nl, heeft hier als voorbeeld gediend. Deze site is in 2009 nog genomineerd voor de eParticipatie Award. Het gekozen ontwikkelingsmodel (bottom up) met een proef-website heeft alle belanghebbenden (ouders, scholen, ministerie, inspectie) gelegenheid geboden commentaar te geven. De uitkomsten daarvan leiden tot een conclusie over verbreding tot andere publieke diensten, en de haalbaarheid van een website voor het waarderen van overheidsdienstverlening vanuit het burgerperspectief. Na de proef wordt er technisch en beleidsmatig geëvalueerd.

#### Visie op doorontwikkeling Wijwaarderen.nl

Bij de evaluatie van de proef (die ten tijde van het drukken van dit boek nog gaande was) wordt bekeken of het initiatief verdere opschaling verdient, en wat dan nodig is voor de continuïteit. Als model voor Wijwaarderen.nl kan de site VerbeterDeBuurt.nl[24] dienen. Dit is een onafhankelijke, uniforme, simpele, laagdrempelige en eigentijdse site voor publieksreactie, die functioneert náást de bestaande (gemeentelijke) klachtenlijnen en ideeënbussen. Zo kan Wijwaarderen.nl worden voorzien van een lijst met alle publieke dienstverleners in Nederland. Alle publieke dienstverleners worden op de hoogte gesteld van het bestaan van een landelijke website die een gestandaardiseerde, algemene waardering van publieke dienstverlening bevordert. Deze voorziening wordt gepositioneerd als een nuttige aanvulling op – geen bedreiging voor – de bestaande eigen kanalen. Desgewenst kunnen deze instanties, net als bij Petities.nl en Watstemtmijnraad.nl, naar keuze ook een eigen "loket" openen op de landelijke website. Aanvullend worden de deelnemende instanties een widget aangeboden die zij kunnen tonen op hun eigen website. Hiermee kunnen zij enerzijds burgers oproepen om een beoordeling uit te spreken, en anderzijds kunnen zij zich hiermee profileren ten opzichte van concurrerende instanties. Een koppeling met sociale netwerken en bijvoorbeeld Twitter zorgt ervoor dat er meer bekendheid wordt gegeven aan die profilering. Het resultaat is een algemene voorziening tot externe waardering die wordt ondergebracht bij een onafhankelijke stichting die de ontvangen reacties doorgeeft aan de betrokken instanties en die de afhandeling bijhoudt.

## 4.4 Verder met eParticipatie-instrumenten

Er is nog veel te doen bij de doorontwikkeling van de eParticipatiediensten die Burgerlink onder haar hoede heeft. Watstemtmijnraad.nl biedt bijvoorbeeld ook ruimte voor gebruik door de Tweede Kamer, Provinciale Staten en Waterschappen. Wanneer ook zij aansluiten, wordt de gehele Nederlandse politiek transparanter en toegankelijker. Hiervoor zijn kleinere technische, maar grotere bestuurlijke aanpassingen nodig. Ook Wijwaarderen.nl is een pilotproject dat met de nodige aanpassingen succesvol opgeschaald zou kunnen worden. Petities.nl heeft zeker nog bestuurlijke en financiële ondersteuning nodig wil het een instrument zijn dat op grote schaal ook door gemeenten gebruikt wordt.

#### Wie is de producteigenaar?

Aangezien de taak van Burgerlink bestond uit het doorontwikkelen van bestaande initiatieven, rijst de vraag hoe verder na deze tijdelijke ondersteuning, i.c. het vinden van een producteigenaar. Petities.nl is een stichting die in beginsel zichzelf moet bedruipen. Over het producteigenaarschap van Watstemtmijnraad.nl en Wijwaarderen.nl is op dit moment nog geen definitieve afweging gemaakt. In het algemeen zijn er de volgende scenario's bij het maken van een keuze voor een producteigenaar.

*Scenario 1*: Burgerlink heeft de afgelopen jaren gezorgd voor de initiatie, opschaling en door-

[24] Winnaar eParticipatie Award 2008.

ontwikkeling van de eParticipatie-instrumenten Watstemtmijnraad.nl en Wijwaarderen.nl en stopt vanaf 1 januari 2010 met verdere ondersteuning, omdat het programma dan zelf ophoudt te bestaan. Het staat iedereen binnen en buiten de overheid vrij met de opgedane kennis en ervaring verder te gaan.

*Scenario 2*: De eParticipatie instrumenten Watstemtmijnraad.nl en Wijwaarderen.nl worden overgedragen aan een partij die zich bereid verklaart tot verdere doorontwikkeling en consolidatie van een of van beide eParticipatie-instrumenten. Zonodig krijgt deze partij gedurende een korte periode geldelijk te ondersteuning met de uitdrukkelijke vraag een business case te ontwikkelen voor beide instrumenten. Daarna kan BZK een contractuele relatie aangaan met zo'n derde partij.

*Scenario 3*: Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties kan een programma als Burgerlink voortzetten en dit programma verantwoordelijk maken voor de doorontwikkeling, opschaling en consolidatie van de eParticipatie-instrumenten. Ook het ontwikkelen van een defintieve business case maakt onderdeel uit van deze opdracht.

## 5. Conclusie

De afgelopen jaren heeft de totstandbrenging van de e-overheid de nodige aandacht van het (lokaal) bestuur opgeëist. Opgaven daarbij waren digitale informatievoorziening en elektronische dienstverlening van de grond te brengen. Hoewel op deze gebieden heel wat is bereikt, blijft er nog veel te doen. Tegelijk dienen zich nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen aan. Onder invloed van Web 2.0 veranderen communicatiepatronen in de samenleving, met ingrijpende gevolgen voor bedrijfsleven en overheid.

Voor de overheid biedt dit ook nieuwe kansen om het (lokale) bestuur aan te passen aan de eisen van de tijd. De dualisering is immers blijven steken in de eerste fase (uitsplitsing rol van de raad en het college). De andere component, het herstellen van de band van de raad met de inwoners, is nog onvoldoende uit de verf gekomen. Het begin 2010 door de Raad voor Openbaar bestuur uitgebrachte advies "Vertrouwen op Democratie" duidt op de noodzaak daarvan.

Web 2.0 biedt aanknopingspunten voor bestuurlijke vernieuwing-nieuwe-stijl. Het gaat dan niet om structurele hervormingen, maar om flexibilisering van processen. Overheden moeten meer gebruik maken van de instrumenten van Web 2.0, zoals blogs, platformen en sociale netwerken.
Succesvolle bedrijven hebben ontdekt dat je de klant moet betrekken bij het ontwerp van je producten en diensten. Vreemd genoeg doet de overheid nog steeds heel weinig. Juist omdat een burger meer is dan een klant, is de uitdaging voor de overheid om nieuwe vormen van burgerparticipatie te introduceren die verder gaan dan de traditionele inspraak (eenrichtingsverkeer).

Bij de aanvang van Burgerlink in 2008 stond eParticipatie nog in de kinderschoenen. Daarom is als eerste in kaart gebracht wat er op lokaal en ander niveau zoal aan projecten van de grond was gekomen. Ook al omdat er verschillende definities in omloop waren, leverde dat een grote variatie aan plannen, activiteiten en pilots op. Dit bestand is gesystematiseerd en later omgezet in het eParticipatie Dashboard dat het gehele scala aan initiatieven inzichtelijk en toegankelijk maakt. Deze informatie is ook de basis geweest voor de selectie en nominatie van initiatieven voor de jaarlijkse eParticipatie Award, die drie keer is uitgereikt. Daarmee zijn goede voorbeelden geïdentificeerd en is dit domein ontsloten.
Daarnaast heeft Burgerlink een aantal kansrijke initiatieven doorontwikkeld. Dat waren eerder door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties gestimuleerde projecten die echter nog niet op eigen benen konden staan. Het resultaat is een overdraagbaar model eParticipatiedienst dat enerzijds voorziet in de behoeften van burgers, en dat anderzijds inpasbaar is in de bedrijfsvoering van overheden. Ze passen in een *burgerparticipatie dashboard* met uiteenlopende interventiemogelijkheden: agenderen, controleren, waarderen. Petities.nl biedt een standaardmodule om petities of burgerinitiatieven op een betrouwbare en gestandaardiseerde manier af te handelen. Watstemtmijnraad.nl uniformeert de wijze waarop gemeenten hun raadsbesluiten di-

gitaal vastleggen zodanig, dat ze een transparant inzicht bieden en koppelbaar zijn met raadsinformatiesystemen. Wijwaarderen.nl ten slotte biedt burgers een laagdrempelige, gestandaardiseerde en onafhankelijke beoordelingsmogelijkheid van publieke diensten waarmee overheden hun voordeel kunnen doen. Voor zowel Petities.nl als Watstemtmijnraad.nl zijn er datakoppelingen met andere initiatieven gerealiseerd.

Nu deze eParticipatiediensten in twee stappen een minimale graad van volwassenheid hebben bereikt, rijst de vraag: hoe verder? Daartoe zijn drie mogelijkheden:

- Het project stoppen en verdere ontwikkeling aan de markt overlaten;
- Contractueel overdragen aan een onafhankelijk partij (stichting of bedrijf) die het model in beheer neemt;
- Als overheid de standaard beheren en doorontwikkelen, vergelijkbaar met traditionele transactiediensten (zoals vergunning, bekendmaking).

De keuze daartussen hangt af van de ambities en positie die de (rijks)overheid kiest op het terrein van Overheid 2.0 en Open data. Dat zal weer afhangen van het kabinetsbeleid in de komende periode. Dat er werk aan de winkel blijft, wordt geïllustreerd door de in september 2010 verschenen "Staat van de Overheid", die laat zien dat gemeenten steeds meer gebruik maken van internet voor het aanbieden van informatie en diensten. Zo maakt 84% van de gemeenten het bestemmingsplan bekend via de gemeentewebsite. Gemeenten maken echter nog weinig gebruik van internet om burgers te laten participeren bij beleid: slechts 12,5% van de gemeenten maakt intensief gebruik van nieuwe media om burgers via eParticipatie te betrekken bij beleidsontwikkeling.

Bij de verdere ontwikkeling van de e-overheid zou de focus moeten verschuiven van publieke dienstverlening naar burgerbetrokkenheid. Dat gaat dan zowel om participatie in het openbaar bestuur (democratie) als sociale samenhang (burgerschap). Samenwerking en innovatie zijn daartoe nodig. Politici, bestuurders, managers en ambtenaren komen voor de uitdaging te staan om eParticipatie vorm te geven. Ze kunnen daarbij gebruik maken van een aantal inzichten en bouwstenen die het programma Burgerlink heeft opgeleverd.

## 6. eParticipatie 2010: Van window-dressing tot actieve betrokkenheid

*Mijke Slot*

Alle ontwikkelingen op het gebied van sociale media en overheid 2.0 ten spijt, is het nog steeds niet voor iedereen vanzelfsprekend burgers of gebruikers centraal te stellen in de (online) dienstverlening. Uit gegevens van de Overheidsmonitor blijkt bijvoorbeeld dat slechts 12,5 procent van de Nederlandse gemeenten gebruik maakt van nieuwe media om burgers te betrekken bij bestuurlijke of beleidsrelevante thema's (BZK, *De Staat van Nederland* 2010). En dat terwijl er zoveel mooie voorbeelden zijn van de waarde die eParticipatie kan toevoegen.

Ter voorbereiding op de eParticipatie Awards 2010 verkende en analyseerde TNO, in opdracht van Burgerlink, het eParticipatieveld in Nederland. Hierbij werd gezocht naar zowel overheidsinitiatieven als samenlevingsinitiatieven die op een of andere manier de betrokkenheid van burgers bij de samenleving en de politiek vergroten. Deze zoektocht leverde honderden initiatieven op. Meer dan 540 initiatieven werden ingevoerd in de eParticipatie Monitor (www.eparticipatiemonitor.tno.nl). Daarna werden ze geanalyseerd op basis van een aantal eParticipatie variabelen: richting van interactie (tweerichtingsverkeer of niet); openheid van deelname; de mate waarop burgers inzicht krijgen in de resultaten van hun interactie. Vervolgens werden de diensten gescoord op mate van betrokkenheid en verschillende aspecten van innovatie, om zodoende interessante initiatieven uit de grote database te filteren. Wat vertelt deze analyse over eParticipatie in Nederland in 2010?

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van enkele observaties die naar voren kwamen uit de analyse. Deze observaties zullen worden geïllustreerd met een aantal mooie voorbeelden. Sommige voorbeelden laten zien dat er op dit moment al volop gebruik wordt gemaakt van internet om actieve betrokkenheid te stimuleren. Andere voorbeelden tonen dat internet ook nog regelmatig ingezet wordt als een vorm van

*Figuur 1 Tagcloud eParticipatie initiatieven 2010 (gemaakt met wordle.net)*

*window-dressing*, waarbij echte interactie ver te zoeken is. En dit hoofdstuk gaat nog een stapje verder. TNO maakte aan de hand van de analyse een voorselectie van 25 interessante eParticipatie projecten – mogelijke kandidaten voor de eParticipatie Award 2010. De initiatiefnemers werden ondervraagd over gebruik en impact van hun diensten. Ook deelden de initiatiefnemers een aantal *lessons learned*. Ter inspiratie van anderen zal dit hoofdstuk afsluiten met een selectie van deze lessen.

## Twitter en iPhone

Lag de nadruk in 2009 bij eParticipatie initiatieven nog op Hyvesgroepen, fora, weblogs en digipanels, 2010 laat duidelijk zien dat Twitter en iPhone-applicaties aan belang hebben gewonnen. Het zal niemand verbazen dat, naast Twitteraar van het eerste uur Maxime Verhagen, zich in de aanloop naar de verkiezingen steeds meer politici aansloten bij de microblogging dienst. Het leverde mooie tijden op voor websites als kamertweets.nl en politwoops.nl. Op de laatstgenoemde – een site waar een overzicht gegenereerd wordt van verwijderde tweets van politici – was zelfs een tweet te vinden waarop een politicus eerlijk toegaf het twitteraccount alleen te hebben voor de verkiezingen. Hij zou het account daarna verwijderen.

Met de populariteit van de iPhone is het aantal mobiele applicaties (apps) dat zich richt op publieke diensten ook flink toegenomen. Denk daarbij aan apps waarmee burgers meldingen van losliggende stoeptegels kunnen doorgeven (zoals BurgerConnect en BuitenBeter), apps die informatie geven van de Rijksoverheid via open data (Rijksoverheid app) en stemwijzer apps (zoals Stemwijzer voor iPhone en Stemadvies). Maar ook zijn er apps die burgers waarschuwen voor flitspalen (Speedcams) en brommercontroles (iRollerbank). Opvallend is dat de meeste publieke dienstverleningsinitiatieven op mobieltjes niet zijn geïnitieerd door de overheid zelf, maar door partijen uit de samenleving. Verder is de interactiviteit in veel apps nog ver te zoeken; ze zijn nog sterk in ontwikkeling.

## Zelfstandigheid en interactie

Samenlevingsinitiatieven zijn vaker te vinden op zelfstandige websites, terwijl overheidsinitiatieven gericht op eParticipatie vaker onderdeel zijn van een al bestaande site – bijvoorbeeld van een gemeente of een ministerie (18 versus 57 procent). Dit heeft als voordeel dat het voor de gebruiker heel duidelijk is dat de initiatiefnemer een overheidsorganisatie is. Een voorbeeld is internetconsultatie (www.internetconsultatie.nl), een onderdeel van overheid.nl. Een nadeel kan zijn dat een dergelijke site gebonden is aan de 'look-and-feel' van overheidswebsites. De Tilburgse gemeenteraad heeft bijvoorbeeld om die reden besloten het site-onderdeel dat de raad had bij www.tilburg.nl te stoppen en alleen nog via een eigen site (www.raadtilburg.nl) te communiceren. Op deze manier heeft de raad de vrijheid om met een eigen look en eigen content te communiceren met de burgers.

Een ander verschil is dat er op samenlevingsinitiatieven vaker sprake is van *echt* tweerichtingsverkeer dan op overheidssites. Dat wil zeggen dat er niet alleen gereageerd kan worden op informatie, maar dat er ook daadwerkelijk een dialoog mogelijk is. Sociale innovatie is op samenlevingssites gemiddeld hoger. Zo hebben dergelijke initiatieven vaker koppelingen met sociale media (34 versus 29 procent), hebben

deelnemers vaker de mogelijkheid om nieuwe mensen te ontmoeten (24 versus 13 procent) en fungeert het initiatief vaker als een sociaal netwerk (20 versus 11 procent). Op overheidssites wordt vaker gekozen voor eenrichtingsverkeer met een reactiemogelijkheid. Overheidsinstellingen stellen informatie ter beschikking en burgers kunnen daar een reactie op geven.

Dat betekent niet dat hier geen interessante initiatieven tussen zitten. Op het initiatief Wegpiraat van Straat (www.wegpiraatvanstraat.nl) bijvoorbeeld, kunnen burgers op een makkelijke manier wegpiraten in die regio aangeven bij de politie. Doelstelling van het initiatief is de aanpak van agressief, roekeloos en onverschillig rijgedrag in het verkeer. Hoewel er geen directe terugkoppeling is op de website van de meldingen, draagt het initiatief wel degelijk iets bij door de aangiftedrempel significant te verlagen, en de communicatie tussen burgers en politie te versimpelen. Aangevers krijgen overigens wel een persoonlijke terugkoppeling van de politie.

Echte interactie, waarbij input van gebruikers en terugkoppeling elkaar afwisselen en de resultaten online te zien zijn, is bijvoorbeeld te vinden op het sociale netwerk Politie 2.0. Politie 2.0 is een platform voor zowel politiemensen als niet-politiemensen die mee willen denken over ICT-innovatie en web 2.0 bij de politie (www.criminaliteitswijzer.ning.com). Waar de politie eerst een vrij gesloten organisatie was, treden de medewerkers nu steeds meer naar buiten via Twitter, blogs en sociale netwerken. Het Politie 2.0 netwerk scoort hoog op het gebied van betrokkenheid. Doordat het initiatief op het Ning platform is gebouwd, is er veel interactie mogelijk. Deelnemers aan het initiatief kunnen zich informeren, specifieke links en bronnen raadplegen, personaliseren door een eigen profiel aan te maken, anderen adviseren en coproduceren door bijvoorbeeld blogs te schrijven. Ook is er op de site aandacht voor de manier waarop je als politiefunctionaris met sociale media om zou moeten/kunnen gaan.

Een ander initiatief dat daadwerkelijk interactie nastreeft is Cyberpoli, een verzameling online poli's voor kinderen met een chronische aandoening zoals astma, diabetes of coeliakie. Via de site (www.cyberpoli.nl) kunnen kinderen informatie krijgen over hun ziekte, anoniem vragen stellen aan een team van professionals en ervaringsdeskundigen en chatten met andere kinderen die dezelfde aandoening hebben. Ook kunnen ze met elkaar discussiëren en tips uitwisselen op het forum of spelletjes doen in het fun-gedeelte van de website. Door de persoonlijke dialoog tussen kinderen en hulpverleners komen er ook weer nieuwe dingen of interessante vragen naar voren die een plaats krijgen op de site. Kinderen, zeker pubers, vinden het fijn op een anonieme manier hun vragen te kunnen stellen.

## Window dressing

Maar er zijn helaas ook voldoende voorbeelden waarbij internet gebruikt wordt als een vorm van *window-dressing*. Het initiatief lijkt door bijvoorbeeld een mooie website of een bepaalde opzet interactief en web 2.0, maar is het in werkelijkheid niet. Voorbeelden te over, zoals weblogs van burgemeesters en wethouders waar niet op gereageerd kan worden, digipanels waarbij burgers zich niet online kunnen aanmelden en de resultaten van het panel ook niet publiek beschikbaar worden gemaakt, of informatiesites die een hele mooie opzet hebben, maar de burger geen interactie bieden. Hieronder een tweetal (willekeurige) voorbeelden die alles in zich hebben om prachtige eParticipatie initiatieven te worden, maar het op dit moment eigenlijk nog niet zijn.

Een eerste voorbeeld is Goed Idee Groningen (www.goedidee.groningen.nl). De gemeente Groningen probeert burgers te betrekken bij de stad en nodigt bewoners uit goede ideeën in te dienen die bijdragen aan de leefbaarheid in hun wijk. De gemeente stelt jaarlijks € 300.000 beschikbaar om goede ideeën uit te voeren. Bewoners die een goed idee hebben, kunnen deze indienen via een online webformulier op de website. Ideeën van burgers zijn alleen zichtbaar voor de gemeente. Ook de manier van selectie is niet zichtbaar voor het publiek. Op de site is geen terugkoppeling over de ideeën die zijn ingediend of gehonoreerd. Ook kan het publiek niet stemmen op ideeën. Een ander voorbeeld is Loes, het gezicht van de opvoedondersteuning binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin in een aantal gemeenten in Oost-Nederland (www.loes.nl). Loes adviseert ouders over opvoeden. Deze mooi vormgegeven website

lijkt op het eerste gezicht web 2.0. De site bevat mooie geïntegreerde video en er staat een link op naar Twitter en een RSS feed. Maar er kan op geen enkel artikel gereageerd worden. Er is geen forum. Wel kan er gebeld worden of er kan een online webformulier worden ingevuld.

Kijkend naar de verscheidenheid aan eParticipatie initiatieven in Nederland, is het niet moeilijk voor te stellen dat de initiatieven hierboven op een betere manier gebruik zouden kunnen maken van de mogelijkheden en kracht van sociale media. Bijvoorbeeld door gebruikers te laten stemmen op ideeën, zoals gebeurt op de droomfabriek van de provincie Overijssel (www.jijenoverijssel.nl) of de crowdsourcing pilot van de gemeente Amsterdam (www.amsterdamopent.nl) waarbij burgers niet alleen plannen konden indienen, maar ook op plannen van anderen konden stemmen. Alles was online te bekijken. Ook het inzetten van een fictief persoon als aanspreekpunt kan werken, zoals op het initiatief FileSophie van Rijkswaterstaat en de ANWB (www.filesophie.nl), een interactieve online campagne waarin filerijders op de A12 werden geïnformeerd over de wegwerkzaamheden die daar plaatsvonden. Bezoekers konden vragen stellen aan Sophie en tips uitwisselen. Vragen werden op de website beantwoord door 'Sophie' en indien mogelijk ondernam Rijkswaterstaat direct actie.

## Enkele *lessons learned*

De voorbeelden hierboven illustreren dat er nog een boel te winnen is, ondanks dat er een heleboel mooie eParticipatie initiatieven zijn in Nederland. Waarom komt in sommige gevallen eParticipatie niet van de grond en in sommige wel? Naar het antwoord kunnen we slechts gissen. Misschien is het drempelvrees, misschien is het onwetendheid. Wellicht ontbreken financiële middelen of tijd. Of bestaat de angst dat het geven van een stem aan de burgers een overvloed aan negatieve reacties zal opleveren. Ter afsluiting van deze paragraaf en ter inspiratie van anderen, volgen hieronder drie lessen van initiatiefnemers die de voorselectie van TNO van de eParticipatie Awards hebben gehaald.

Een eerste les is dat enkel iets online zetten en er geen energie in stoppen niet werkt. Bij veel succesvolle eParticipatie initiatieven speelt de initiatiefnemer een actieve rol. De bijdragen van burgers worden gelezen, vragen worden beantwoord, input wordt teruggekoppeld en het initiatief wordt actief gemodereerd. Ook een multi-channel benadering brengt het eParticipatie initiatief vaak in een stroomversnelling. Offline en online kunnen elkaar prima versterken. Een online activiteit wordt gecombineerd met bijeenkomsten met deelnemers.

Echte interactie brengt ook een verplichting met zich mee: reactie. En hierbij is snelheid een vereiste. Als initiatiefnemer is het belangrijk te accepteren dat langdurig en veelvuldig afstemmen niet kan. Gaat er veel tijd overheen voordat deelnemers een reactie krijgen of hun input terugzien, dan verliezen deelnemers hun interesse. Om snelle reacties te bespoedigen, kan een intern communicatieplatform (zoals Yammer) worden gebruikt om ervaringen uit te wisselen, vervolgstappen te bespreken en discussies te starten. Echte interactie leidt tot grotere tevredenheid onder deelnemers aan het initiatief. Durf tegelijkertijd ook de aandacht tijdens het traject te verleggen als blijkt dat een bepaald middel de doelgroep niet bereikt.

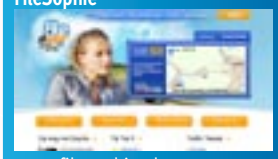
Een derde les is dat de echte kracht van innovatie bij de gebruikers ligt. Gebruikersparticipatie levert altijd meerwaarde op, werkt en is leuk. Maar het vraagt echter ook durf, een serieuze inspanning en een integrale aanpak. De interne lobby mag dan ook niet vergeten worden. De organisatie moet met communicatie als tweerichtingsverkeer leren omgaan, en beseffen wat burgerparticipatie betekent. Dat kost tijd. Discussies over transparantie en risico's kunnen het best bestreden worden met theorie en praktijkvoorbeelden. De energie die een dergelijk project binnen de organisatie kan losmaken is de helft van het succes.

Mieke van Heesewijk
Matt Poelmans
Mijke Slot

## GENOMINEERD
VOOR DE ePARTICIPATIE AWARD 2010

### Categorie overheid

**FileSophie**



www.filesophie.nl

- Grote wegwerkzaamheden transparant voor weggebruikers;
- Technisch vernieuwend door een koppeling met snelheidsmetingen;
- Weggebuikers kunnen geinformeerd worden, raadplegen, adviseren en communiceren.

**Politie 2.0**

www.criminaliteitswijzer.ning.com

- Actief online open community voor politiemensen die zich bezighouden met web 2.0;
- Politie 2.0 heeft bijna 1700 leden;
- Online initiatief aangevuld met 'live'bijeenkomsten.

**Vervuilingsalarm**

www.vervuilingsalarm.nl

- Dagelijks herpublicatie van de fijnstofvoorspelling van het RIVM;
- Mensen kunnen zich op een meetstation abonneren;
- Burgers kunnen een waarschuwing ontvangen via twitter.

**Wegpiraat van de straat**

www.wegpiraatvanstraat.nl

- Burgers kunnen wegpiraten aangeven bij de politie;
- Input van weggebuikers wordt gebruikt om recidive vast te stellen;
- Nieuwe manier van het organiseren van handhaving.

**Wikiwijs**

www.wikiwijs.nl

Winnaar

- WikiWijs is een open leermaterialenbank voor en door docenten;
- Docenten kunnen materiaal downloaden, gebruiken, arrangeren, ontwikkelen, uploaden en beoordelen;
- Alle materialen worden aangeboden onder een Creative Commons licentie.

### Categorie samenleving

**Petities.nl**

www.petities.nl

Winnaar

- Burgers kunnen snel en makkelijk een petitie opstarten of een bestaande ondertekenen;
- Overheden kunnen via de site een loket openen om petities te ontvangen en iedereen een reactie te sturen;
- Met een API kunnen derden data uit Petities.nl hergebruiken en visualiseren.

**Rijksoverheid voor iPhone**

www.2coolmonkeys.com/apps.html

* iPhone app en iPadapp die informatie herpubliceert van rijksoverheid.nl;
* Open data op een mobiele manier toegankelijk gemaakt;
* Informatie wordt gepubliceert onder een Creative Commons zero verklaring.

**Treemagotchi**

www.treemagotchi.nl

* Spel waarbij mensen actiever betrokken worden bij duurzaamheid en milieu;
* Deelnemers krijgen een online boom die groeit als ze duurzame acties ondernemen;
* Innovatieve manier om gedrag van burgers te veranderen.

**Virtuele IVF poli Nijmegen**

http://www.umcn.nl/Informatiefolders/4873 - Digitale IVF Poli (Introductiefolder).pdf

* Lotgenoten chatfunctie en forum gekoppeld aan achtergrondinformatie over de behandeling;
* Patiënten kunnen hun eigen medische IVF-dossier in te zien, inclusief echo's;
* Patiënt empowerment: impact is hoog en patiënten hebben inzicht in eigen dossier.

**Volg de Raad**

www.volgderaad.nl

* Gemeenten zijn via sociale media (blogs, nieuws en twitter) te volgen;
* Met succes gebruikt tijdens de gemeenteraadsverkiezingen in 2010;
* Mashup die soms moeilijk te volgen lokale politiek inzichtelijk en transparant maakt.

# Genomineerd voor de eParticipatie Award 2009

## categorie overheid

### Breda Morgen
www.breda-morgen.nl

- Helpt samen de stad te besturen, brengt initiatieven van inwoners bij elkaar
- Fungeert als digitale ontmoetingsplaats om "dromen" over Breda te kunnen delen
- Bezoekers stemmen op dromen, die vervolgens initiatieven kunnen worden

### Twitter Maxime Verhagen
www.twitter.com/maxime-verhagen

- Eerste minister die actief werd op Twitter; houdt bijna elke dag actief zijn account bij
- Maakt zichzelf beter bereikbaar voor burgers; maakt zijn functie transparant
- Minister plaatst zelf berichten waar anderen op kunnen reageren, maar hij reageert zelf ook

### De Amstel Verandert
www.deamstelverandert.nl

- Betrekt burgers actief bij de toekomst van de Amstel en genereert ideeën door de community
- Interactie tussen burgers onderling, maar vooral ook tussen burgers en ambtenaren/ beleidsmakers
- Gebruikt een multi-channel benadering: naast de website ook fysieke bijeenkomsten

### Wat stemt mijn raad
www.watstemtmijnraad.nl

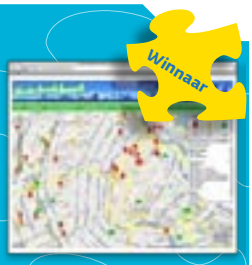
- Watstemtmijnraad.nl vergroot de transparantie en toegankelijkheid van de gemeenteraad
- Informatie over stemgedrag van gemeenteraden, partij of raadslid
- Koppeling mogelijk met raadsinformatiesystemen

### Zo'n burgemeester wil Almelo
www.zonburgemeesterwilalmelo.nl

- Burgers benoemen karaktereigenschappen van een nieuwe burgemeester
- Goed voorbeeld van manieren om burgers vaker te betrekken bij processen en projecten
- Een gemeente die werkt in openheid en die daarvoor vernieuwende communicatiemiddelen inzet

## categorie samenleving

### Verbeter de buurt
www.verbeterdebuurt.nl




- Burgers kunnen problemen of ideeën melden en gemeenten kunnen het oplossen
- Iedereen kan meedoen en ook iedereen kan de resultaten zien
- De dienst toont aan dat mensen graag meedenken over hun buurt

### Eerlijke Bankwijzer
www.eerlijkebankwijzer.nl

- Met behulp van consumenten banken dwingen maatschappelijk verantwoord te ondernemen
- Stimulans om eigen bank kritisch te vergelijken en aan te spreken op tekortkomingen
- 11 van de 12 vergeleken banken scherpten het maatschappelijk beleid aan

### Droombeek
www.droombeek.nl

- Droombeek verzamelt verhalen in woord, beeld en geluid van Roombeek waar de vuurwerkramp zich afspeelde
- Iedereen kan meedoen en ook iedereen kan de resultaten van de site direct bekijken
- Droombeek is sociaal innovatief op meerdere vlakken: fungeert als sociaal netwerk.

### HNS Developers omgeving
http://dev.hetnieuwestemmen.nl

- Bijdrage om meer jongeren te betrekken bij democratie en de politiek in het algemeen
- Gestandaardiseerde omgeving en database voor eParticipatie projecten in Nederland
- Iedere ontwikkelaar die politieke gegevens in website nodig heeft kan API gebruiken

### OCO Sterren 2.0
www.ocosterren.nl

- Ouders en leerlingen kunnen schoolgegevens en beoordelingen van anderen over scholen bekijken
- De resultaten op de website zijn voor iedereen toegankelijk
- OCO Sterren 2.0 zorgt voor interactie tussen ouders, leerlingen en eventueel ook scholen

# eParticipatie Award 2008 Burgerlink

## Nominaties Overheid

- gebruikt op een innovatieve wijze SMS, e-mail en telefoon
- sluit aan bij een actueel maatschappelijk thema, namelijk veiligheid
- grote belangstelling bij publiek en wordt landelijk uitgerold

**www.burgernet.nl**

- meerdere overheden werken samen in dit project
- ingewikkelde bereikbaarheidsproblemen worden slim uitgelegd
- daagt burgers uit om na te denken over oplossingen en geeft daarop een reactie

**www.ikgaverder.nl**

- combineert agendering van problemen met oplossing daarvan
- voor het uitvoeren van ideeën is budget beschikbaar
- eenvoudig over te nemen door andere gemeenten

Winnaar eParticipatie Award 2008

**www.rotterdamidee.nl**

- burgers worden op een persoonlijke manier betrokken bij beleid
- biedt de mogelijkheid aan burgers om zelf informatie toe te voegen
- voorloper op het gebied van de digitale gemeente

**www.voorst.nl**

- ontsluit op een innovatieve manier het stemgedrag van raadsleden
- bruikbaar voor stemhulp op basis van gemaakte keuzes
- interessant voor komende gemeenteraadsverkiezingen

**www.watstemtmijnraad.nl**

## Nominaties Samenleving

- duidelijke verbetering van publieke dienstverlening
- burgers krijgen informatie op maat waar zij recht op hebben
- praktische hulp die zelfredzaamheid van burgers vergroot

**www.berekenuwrecht.nl**

- vervult een belangrijke portal functie voor andere initiatieven
- staat dichtbij de burger door de indeling op postcode
- bevordert de sociale cohesie op buurtniveau

Winnaar eParticipatie Award 2008

**www.buurtlink.nl**

- een goed voorbeeld van het oppakken van taken door burgers waar de overheid afhaakt
- zorgt voor evenwicht in de de informatievoorziening rond Schiphol
- oefent sterke invloed uit op het maatschappelijk debat

**www.geluidsnet.nl**

- goed voorbeeld voor wat burgers zelf kunnen doen
- verstevigt de sociale cohesie
- ondersteunt zelfwerkzaamheid met combinatie van informatie en middelen

**www.lombox.nl**

- gaat over dagelijkse zaken, namelijk een veilige schoolomgeving
- gemeenten, scholen, kinderen en ouders worden op een interactieve wijze met elkaar verbonden
- burgers zijn probleemeigenaar en leveren bijdrage aan oplossingen

**www.octopusplan.nl**

Burgerlink is een driejarig stimuleringsprogramma (2008-2010) om de publieke dienstverlening te verbeteren met inschakeling van burgers. Daartoe richt het zich op het bevorderen van kwaliteitsnormen, het meten van klantentevredenheid en het vergroten van burgerbetrokkenheid.
Burgerlink is een initiatief van de staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het programma is ondergebracht bij


**Schrijven:** Postbus 84011, 2508 AA Den Haag
**Bezoeken:** Wilhelmina van Pruisenweg 104, 2595 AN Den Haag
**Bellen:** 070 888 78 68
**Faxen:** 070 888 78 88
**Mailen:** info@burgerlink.nl
**Surfen:** www.burgerlink.nl


Burgerlink
SCHAKEL TUSSEN BURGER EN OVERHEID

*Every governmental organisation is responsible for its own provision of services, but together, they are responsible for the governments' one as a whole. Putting the citizen on the first place is not something that organisations can do alone*

## Mind the Gap

Recent Dutch surveys about progress in e-Government show a wide gap between the availability and the actual use of e-Services. Even though the number of e-Services increases over time and broadband penetration grows, take up does not grow accordingly. There remains an unused potential of about 50%. International comparisons show that all countries face this problem. In the top ranking countries in e-Government this very gap is actually even wider. Although there are indications that getting used to e-Services may induce more people to use them, one cannot assume that this will eventually close the gap. Real take up will be dependent on a different approach, i.e. the introduction of so called user driven services. Burgerlink (Citizenlink) is an example how this is done in the Netherlands. It advocates an integrated 3-step approach for standardization of quality requirements, measurement of customer satisfaction and stimulation of citizen engagement.

## Cooperation

The Dutch citizen has to do with a lot more dealings concerning government than he or she is aware of. Someone may not go the City Hall or visit the municipalities' website very often, but when it comes to living, healthcare, education, transport, safety, etc. one is left in the hands of the public services of the various governmental departments. This isn't any different for companies and social institutes either.

Fortunately, all of these governmental organisations are enthusiastically busy with improving their service delivery. They do get results, however, a real break through has yet to come. One reason for this is that they do many things by themselves, from their own perspective. They also very rarely get structural feedback from their customers. In order to change this, joint vision and action are necessary which means that the government as a whole has to cooperate in three areas: Quality of Service, Customer Satisfaction and Citizen Participation. Citizenlink has done its bit to by developing standards and instruments in all these areas.

## Quality of Service

The first step in cooperation is administering a collective set of quality requirements. Not only does the citizen have a right to comparable quality; the government as a whole needs a cooperative standard in order to make mutual agreements. This not only goes for the operability of the back office, but also for the expectation management in the front office. Hence the e-Citizen Charter, which formulates 10 general norms of quality, is used. These norms are there for citizens in different roles and deal with information expectance, provision of services and civil involvement. (Local) governments can put these general norms in an actual Service Charter.

Citizenlink has continued the e-Citizen Charter, which was started in 2004. In several different ways, the (local) governments have been stimulated to introduce these service norms. Also, an annual award for the best Service Charter has contributed to this. This ensured that over a third of the Dutch municipalities, and a great many other public organisations have a charter of some sorts. The experience gained from using such a document has developed into a series of branch norms for municipalities. This paved the way for the VNG (Association of Netherlands Municipalities) to continue implementing a model document as such.

## Customer Satisfaction

When agreement has been reached on applied norms, it is sensible to measure if this will lead to a greater customer satisfaction. In order to

determine what citizens notice of these efforts, the satisfaction measurement should not be restricted to provision of one's own products and services. Hence, a nationwide research has been carried out to determine the findings on how well the cooperation between the various organisations was. This extensive research has pointed out that there is a lot to gain in the communication and coordination area. Friendly treatment cannot compensate for any shortcomings. Information from the annual research can contribute to a cooperative process optimalisation.

The outcome of the survey on 55 selected life events has been used in order to analyse 10 concrete improvement situations. Subsequently, two life events have been discussed to see which actions can be undertaken according to the Customer Journey Mapping (CJM) methodology. This methodology can be used at local level as well.

## Citizen Participation

Enhancement of public services only works when citizens are actively involved in the process of improving civil services and policy enhancement, and it should be ensured that the improvements are actually put to use. Outside knowledge can be valuable to any organisation. Thus, instead of engaging citizens in the traditional way (under governmental restrictions), it is a lot more useful to facilitate and stimulate the use of interactive platforms. Thanks to Web 2.0 (social networks, open source, co-creation), new forms of e-Participation are possible that contribute to comprehension and process re-development. In order for this to be profitable, it has to be embedded in the operational management.

At the start of Citizenlink in 2008, e-Participation was scarcely out of the egg. This is why the first thing done was to map all initiatives. The outcomes of this survey have been used in the e-Participation Monitor, which brought forward the nominees for the annual award. The database has been transformed into the e-Participation Dashboard which opens up all initiatives. Furthermore, Citizenlink has continued to develop promising initiatives into ready to use e-Participation Services which use social media.

## Government 2.0

Every governmental organisation is responsible for its own provision of services, but together, they are responsible for the governments' one as a whole. Putting the citizen on the first place is not something that organisations can do alone. Having "Citizen Awareness" can therefore be an inconvenient truth that results in an extra challenge in a 2.0 society in which citizens see participation as something obvious. But governments can profit if they respond accordingly.

For the past three years, Citizenlink has helped (local) governments in an innovative manner, to tune their offerings to the demands of the public. The e-Citizen Charter was the binding link between the improvements of the government and the citizens' perspective. The program has led to several standards, like model norms for service, a methodology for measuring satisfaction and several e-Participation services. This publication on the occasion of the final Citizen Awareness Congress describes the activities and results in these three fields. The Citizenlink team has thereby completed its task: every governmental organisation can take advantage of the work done in creating its own Government 2.0!

The Hague, October 14th 2010

*Matt Poelmans*
Director Citizenlink (ICTU)

# AUTEURS

***Hein Albeda*** is zelfstandig adviseur. Eerder was hij ondermeer directeur van Stichting Rekenschap, consultant bij Andersson Elffers Felix en beleidsmedewerker van de Consumentenbond. Bestuurlijk is hij in het verleden actief geweest als lid van het Partijbestuur van de PPR, als duo-gemeenteraadslid in Amsterdam (PPR), als voorzitter van de Dierenbescherming Utrecht-Amersfoort en van de stichting Wakker Dier. Momenteel is hij lid van het bestuur van Agora-Europa dat streeft naar vitalisering van de democratie en lid van het ITO dat de klantenservice van bedrijven wil verbeteren en certificeren. Hij studeerde Wis- en Natuurkunde met Filosofie aan de Universiteit van Amsterdam (kandidaatsexamen) en MO Wiskunde.

***Drs Frank Faber*** is projectleider servicekwaliteit in de publieke sector. Hij studeerde algemene economie in Rotterdam en was daarna acht jaar docent economie in het voortgezet onderwijs.
Vanaf 1986 is hij op het ministerie van Binnenlandse Zaken actief geweest als sociaal- en financieel-economisch adviseur in de ambtelijke en politieke zeshoek, in de bedrijfsvoering van publieke organisaties en de innovatieve publieke dienstverlening. Het promoten van kwaliteitshandvesten met servicenormen startte in 2005. Vanaf 2008 doet hij dat als projectleider bij ICTU/Burgerlink.

***Drs Mieke van Heesewijk*** is adviseur eParticipatie bij Burgerlink. Zij is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de eParticipatie instrumenten Petities.nl, Watstemtmijnraad.nl en Wijwaarderen.nl en voor de jaarlijkse eParticipatie Award.
Hiervoor werkte zij bij internetprovider XS4ALL, waar zij een aantal functies bekleedde. Zij was grafisch vormgever, projectleider van internetprojecten en hield zich bezig met Public Affairs. Verder is zij bestuurslid van ISOC Nederland en maakt zij deel uit van de redactie van de boekenserie The Next Ten Years. Een boekenserie waarin de ontwikkelingen op en door internet worden belicht. Mieke studeerde Russische Taal- en Letterkunde aan de Universiteit van Amsterdam en Public Affairs aan de Rijksuniversiteit Leiden.

***Peter Kanne*** is senior onderzoeksadviseur bij TNS NIPO. Kanne is gespecialiseerd in onderzoek naar dienstverleningsprocessen in de publieke sector en voerde onderzoeken uit voor ministeries, gemeenten, universiteiten, uitvoerings- en belangenorganisaties. Sinds 2008 is Kanne verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het onderzoek ‘Kwaliteit van de overheidsdienstverlening’ in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrealties/Burgerlink, waarbij de overheidsdienstverlening vanuit levensgebeurtenissen wordt geëvalueerd. Daarnaast is Kanne verantwoordelijk voor het (politieke) opinieonderzoek bij TNS NIPO. Hij publiceerde over politieke en maatschappelijke onderwerpen in landelijke dagbladen en Binnenlands Bestuur. Tijdens de Tweede Kamerverkiezingen van 2006 en 2010 had hij een vaste, wekelijkse verkiezingsrubriek in de Volkskrant.

***Drs Xander van der Linde*** is projectleider Burgerlink. Hij is onder andere verantwoordelijk voor onderzoek naar kwaliteit publieke dienstverlening vanuit levengebeurtenissen. Kort na oprichting van ICTU werkte hij als beleidsmedewerker aan financieel-economische aspecten van een stelsel van Basisregistraties in het programma Stroomlijning Basisgegevens. Hij begeleidde de ontwikkeling van een eerste kosten-baten analyse van het stelsel van basisregistraties en schreef twee handreikingen over financiering van investering en exploitatie van Authentieke Registraties. Daarna was hij actief als adviseur bij Burger@overheid en later bij Burgerlink. Xander is als bioloog op weg in de 'jungle' van het openbaar bestuur: hij studeerde biologie aan de Rijksuniversiteit te Leiden.

***Drs Matt Poelmans*** is directeur Burgerlink. Eerder voerde hij in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken andere e-overheid programma's uit zoals Burger@Overheid, Kenniscentrum Elektronische Overheid en Overheidsloket 2000. Poelmans studeerde bedrijfskunde op Nyenrode en bestuurskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is politiek actief geweest op verschillende niveaus: als fractievoorzitter in de gemeenteraad van Oegstgeest en als wethouder, als lid van Provinciale Staten van Zuid-Holland en als landelijk vice-voorzitter van D66. Poelmans begon zijn loopbaan bij de Sociaal-Economische Raad (SER) waar hij diverse onderzoeks- en managementfuncties vervulde. Op dit moment is hij vice-voorzitter van de stichting Waarmerk Drempelvrij.nl.

***Drs Mijke Slot*** is innovator bij TNO. Zij doet onderzoek op het gebied van sociale media, veranderende rollen van gebruikers en verschuivende relaties tussen gebruikers en producenten/organisaties in het media-, onderwijs- of overheidsdomein. Daarnaast is ze wetenschappelijk docent bij de International Bachelor Communication and Media aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en Academic Director van de post-academische seminarreeks De Nieuwe Media Voorbij (Erasmus Academie). Zij werkt aan een proefschrift over veranderende rollen van gebruikers in het media entertainment domein.

***Drs Jean-Pierre Thomassen*** is vennoot van TNO MC Customer Management, een onderzoek- en adviesbureau gespecialiseerd in kwaliteitshandvesten, klachtenmanagement, focusgroepen, klanttevredenheid en de klantgerichte organisatie. In de afgelopen 18 jaar heeft hij opdrachten voor een groot aantal organisaties in zowel de publieke dienstverlening als het bedrijfsleven uitgevoerd. Hij heeft circa 30 artikelen en 10 boeken over dit vakgebied geschreven, waaronder in 2007 'De klantgerichte overheid'. Hij is medeoprichter van het Innovatienetwerk Klantgerichtheid van de publieke dienstverlening. Momenteel werkt hij aan een proefschrift over de interne (organisatorische) effecten van het invoeren en gebruik van kwaliteitshandvesten.

*Team Burgerlink, vlnr: Frank Faber, Mieke van Heesewijk, Matt Poelmans, Marjolein Lokhorst, Juun Schaars, Xander van der Linde*

# BurgerServiceCode

*De 10 normen van de BurgerServiceCode*

1. **Keuzevrijheid contactkanaal** - Als burger kan ik zelf kiezen op welke manier ik met de overheid zaken doe. De overheid zorgt ervoor dat alle contactkanalen beschikbaar zijn (balie, brief, telefoon, e-mail, internet).

2. **Vindbare overheidsproducten** - Als burger weet ik waar ik terecht kan voor overheidsinformatie en -diensten. De overheid stuurt mij niet van het kastje naar de muur en treedt op als één concern.

3. **Begrijpelijke voorzieningen** - Als burger weet ik onder welke voorwaarden ik recht heb op welke voorzieningen. De overheid maakt mijn rechten en plichten permanent inzichtelijk.

4. **Persoonlijke informatieservice** - Als burger heb ik recht op juiste, volledige en actuele informatie. De overheid levert die actief, op maat en afgestemd op mijn situatie.

5. **Gemakkelijke dienstverlening** - Als burger hoef ik gegevens maar één keer aan te leveren en kan ik gebruik maken van pro-actieve diensten. De overheid maakt inzichtelijk wat zij van mij weet en gebruikt mijn gegevens niet zonder mijn toestemming.

6. **Transparante werkwijzen** - Als burger kan ik gemakkelijk te weten komen hoe de overheid werkt. De overheid houdt mij op de hoogte van het verloop van de procedures waarbij ik ben betrokken.

7. **Digitale betrouwbaarheid** - Als burger kan ik ervan op aan dat de overheid haar digitale zaken op orde heeft. De overheid garandeert vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige elektronische archivering.

8. **Ontvankelijk bestuur** - Als burger kan ik klachten of meldingen en ideeën voor verbeteringen eenvoudig kwijt. De overheid herstelt fouten, compenseert tekortkomingen en gebruikt klachten om daarvan te leren.

9. **Verantwoordelijk beheer** - Als burger kan ik prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen. De overheid stelt de daarvoor benodigde informatie actief beschikbaar.

10. **Actieve betrokkenheid** - Als burger krijg ik de kans om mee te denken en mijn belangen zelf te behartigen. De overheid bevordert participatie en ondersteunt zelfwerkzaamheid door de benodigde informatie en middelen te bieden.

***Hein Albeda***

is zelfstandig adviseur. Eerder was hij ondermeer directeur van Stichting Rekenschap, consultant bij Andersson Elffers Felix en beleidsmedewerker van … *(meer in de bijlage achterin)*

***Frank Faber***

is projectleider servicekwaliteit in de publieke sector. Hij studeerde algemene economie in Rotterdam en was daarna acht jaar docent economie in het … *(meer in de bijlage achterin)*

***Mieke van Heesewijk***

is adviseur eParticipatie bij Burgerlink. Zij is verantwoordelijk voor de doorontwikkeling van de eParticipatie instrumenten Petities.nl, Watstemtmijnraad.nl en … *(meer in de bijlage achterin)*

***Peter Kanne***

is senior onderzoeksadviseur bij TNS NIPO. Kanne is gespecialiseerd in onderzoek naar dienstverleningsprocessen in de publieke sector … *(meer in de bijlage achterin)*

***Xander van der Linde***

is projectleider Burgerlink. Hij is onder andere verantwoordelijk voor onderzoek naar kwaliteit publieke dienstverlening vanuit levengebeurtenissen … *(meer in de bijlage achterin)*

***Matt Poelmans***

is directeur Burgerlink. Eerder voerde hij in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken andere e-overheid programma's uit zoals Burger@Overheid … *(meer in de bijlage achterin)*

***Mijke Slot***

is innovator bij TNO Informatie- en Communicatietechnologie. Zij doet onderzoek op het gebied van sociale media, veranderende rollen van … *(meer in de bijlage achterin)*

***Jean-Pierre Thomassen***

is vennoot van TNO MC Customer Management, een onderzoek- en adviesbureau gespecialiseerd in kwaliteitshandvesten, klachtenmanagement, focusgroepen … *(meer in de bijlage achterin)*

Van 2008 - 2010 heeft Burgerlink overheden geholpen op innovatieve wijze hun aanbod beter af te stemmen op de vraag van burgers. De verbindende schakel daarbij was de BurgerServiceCode, die de verbetering van de overheid vanuit het burgerperspectief verwoordt. Het programma heeft geleid tot enkele standaarden, zoals voorbeeldnormen voor dienstverlening, een methodiek voor tevredenheidsmeting bij levensgebeurtenissen en enkele eParticipatiediensten. Deze uitgave ter gelegenheid van het afsluitende congres Burger Bewust beschrijft de activiteiten en resultaten op deze drie terreinen. Het team van Burgerlink heeft zijn taak volbracht; iedere overheidsorganisatie kan met de resultaten haar voordeel doen om Overheid 2.0 vorm te geven.

Burgerlink
SCHAKEL TUSSEN BURGER EN OVERHEID