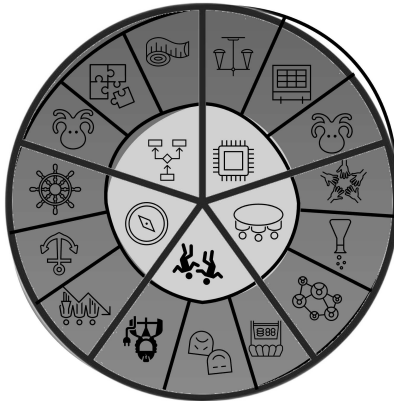


Gemeente in Transitie

Van gedigitaliseerde bureaucratie naar
waardevolle dienstverlening

Dennis van der Valk



Dreischor, 10 maart 2025

Het is mijn overtuiging dat gemeenten een grote rol vervullen bij het adresseren en beheren van de grote, onverwachte en voortdurende ontwikkelingen, en ook het bieden van passende dienstverlening aan de samenleving en haar omgeving.

Mijn missie is om gemeenten voor te bereiden op hun toekomstige rol.

De strategie die ik daarbij hanteer omvat het delen van mijn kennis en ervaring met alle betrokkenen die bijdragen aan de publieke zaak.

Gemeente in Transitie © 2025 by Dennis van der Valk is licensed under CC BY-NC-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Dankwoord

Dit boek had niet tot stand kunnen komen zonder de steun, inspiratie en het geduld van velen rondom mij.

Allereerst wil ik Saskia bedanken. Jouw onvoorwaardelijke steun, begrip voor de vele avonden achter de computer je scherpe blik en open houding, hebben dit boek mogelijk gemaakt. Dank je wel voor je liefde en geduld tijdens dit hele proces. Zo herinner ik me de lange weekendrit naar familie in Friesland; Op de achterbank met markeerstift en rode pen. Het boek is er stukken beter van geworden. Aan mijn oud-studiegenoten: jullie kritische vragen en enthousiasme voor vernieuwing zijn een constante bron van inspiratie. Onze gesprekken tijdens en na colleges hebben veel van de ideeën in dit boek gevormd en aangescherpt. Tot slot wil ik ook mijn vrienden en (oud-) collega's bedanken voor de vele goede gesprekken, het delen van ervaringen en de constructieve feedback. Het vakgebied van digitale transformatie in de publieke sector groeit dankzij onze gezamenlijke inzet en kennisdeling. De openheid waarmee we successen én mislukkingen met elkaar delen, maakt ons allemaal sterker.

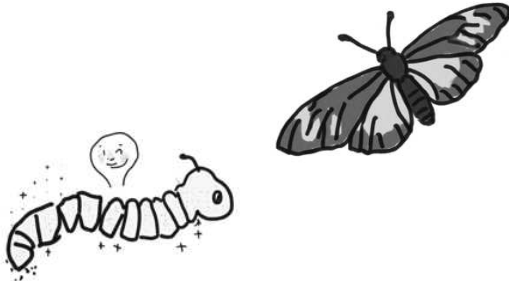
Verandering van Tijdperk	8
De Onvermijdelijke Technologische Golf	12
<i>De Onvermijdelijkheid van Technologische Evolutie</i>	13
<i>De Opmars van AI</i>	17
<i>Samenwerking als Sleutel</i>	25
<i>Voorwaarden voor Succes</i>	28
<i>De Paradox van Digitale Transformatie</i>	35
Het Wiel van Verandering	37
De Ruggengraat: Leiderschap	41
<i>Transformationeel Leiderschap</i>	42
Visie & Missie	46
<i>Visie</i>	47
<i>Missie</i>	47
Strategievorming & Scenariodenken	54
<i>Strategievorming</i>	55
<i>Scenariodenken</i>	56
<i>DESTEP-analyse</i>	57
Menselijk Kapitaal: De sleutel tot succes	62

<i>Competentiemanagement</i>	65
<i>Kennis als strategisch kapitaal</i>	68
Organisatie	73
<i>Ordering</i>	75
Processen: Snel Inspelen	79
<i>CommonGround en de processen</i>	83
<i>Design Thinking Strategies</i>	84
Technologische Mogelijkheden	87
<i>Flexibiliteit</i>	89
<i>Schaalbaarheid</i>	90
<i>De Lego-Stad</i>	91
<i>Common Ground als Fundament voor Digitale Transformatie</i>	103
Innovatiestrategie	109
Ethiek, Privacy & Security	114
<i>De Ethische Fundering van Digitale Dienstverlening</i>	115
<i>Praktische Voorbeelden van Ethische Kaders</i>	115
<i>Het Belang van Compliancy voor Privacy en Security</i>	117

<i>Praktische Stappen voor Leiders</i>	121
De Droomgemeente	123
<i>Drie voorbeeldgemeenten</i>	125
Praktisch 10-Stappenplan	130
De Zelftest	137
Bronnen	138

Verandering van Tijdperk

In het huidige tijdperk worden gemeenten geconfronteerd met ongeken­de uitdagingen én kansen. De snelle opmars van nieuwe technologieën, veranderende verwachtingen van burgers en ingrijpende gebeurtenissen zoals pandemieën, natuurbranden, woningnood en migratie vereisen een grondige herziening van hoe gemeenten opereren. Deze veranderingen bieden echter ook kansen om nieuwe vormen van dienstverlening te introduceren.



In mijn eigen middelkleine gemeente is hard gewerkt aan digitale dienstverlening. Via de website kan ik een volledige aanvraag doen voor diverse vergunningen. Alles wordt netjes volgens de geldende regels doorlopen en geregistreerd in een 'zaaksysteem'. Na het invullen, uploaden en inloggen druk ik op verzenden. Kort daarna hoor ik de vertrouwde 'tune' van een binnenkomend e-mailbericht: mijn 'zaak' is geregistreerd. Binnen een termijn van 6 weken zal ik schriftelijk via de post worden geïnformeerd, zo lees ik.

Dit is een schoolvoorbeeld van gedigitaliseerde bureaucratie: het papieren formulier is vervangen door een webpagina, maar achter deze digitale voorkant volgt mijn informatie – waarschijnlijk in uitgeprinte vorm – nog steeds het aloude bureaucratische proces. Wachten bij de brievenbus dan maar. De belangrijkste vraag is: hoe beweeg je je organisatie naar waardevol en efficiënt gebruik van al die middelen om bij te dragen aan de opgaven waar gemeenten voor staan?

Waarde

Tijdens een discussie na mijn presentatie over digitale dienstverlening rond 1999, merkte een dienstverlener op dat de door mij voorgestelde digitale stukkenstroom in een 'zaakapplicatie' mogelijk niet erg nuttig zou zijn. Volgens haar zouden een paar sportschoenen voldoende zijn. Ik voelde dat ik het debat kon winnen en zette mijn argumentatie voort.

Bij de kleine gemeente waar zij werkzaam was, kwamen dagelijks zo weinig verzoeken binnen dat iedereen ervan op de hoogte was en dat het organiseren van 'zaaktypen' en processen meer zou afleiden dan waarde toevoegen. De discussie verloor ik, maar het heeft me wel geleerd om bij het gebruik van digitale middelen altijd te focussen op de toegevoegde waarde.

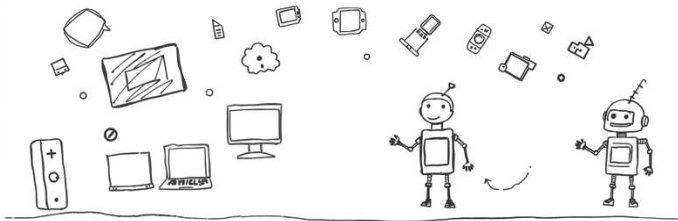
Maatwerk of standaarddiensten?

We zien in de uitvoering van gemeentelijke taken een groeiende behoefte aan maatwerk. De tijd van een verzuild landschap waarin doelgroepen gemakkelijk konden worden bediend op basis van gestandaardiseerde dienstverlening is voorbij.

Het is individualisering wat de klok slaat. We zien dat terug in hoe de markt ons zelf de keuze laat maken voor bijvoorbeeld de auto die we willen aanschaffen. Geholpen door digitale mogelijkheden klikken we op een zondagavond onze gedroomde auto bij elkaar en verzenden met één klik onze bestelling. Enige tijd later staat onze auto met de gekozen kleurenschema's, velgen en motorprestaties klaar om afgehaald te worden.

De Onvermijdelijke Technologische Golf

Technologische vooruitgang kent een eigen dynamiek die vaak onafhankelijk van onze wensen of zorgen voortbeweegt. In dit extra hoofdstuk verkennen we hoe gemeenten zich kunnen verhouden tot opkomende technologieën



De Onvermijdelijkheid van Technologische Evolutie

Kevin Kelly, oprichter van Wired en auteur van "The Inevitable", spreekt in zijn invloedrijke TED-talks over technologische vooruitgang als een autonome kracht met eigen ontwikkelingspatronen. Volgens Kelly volgt technologie bepaalde trajecten die bijna onvermijdelijk zijn, ongeacht welke specifieke bedrijven of personen ze ontwikkelen. In zijn visie zijn bepaalde technologische ontwikkelingen zo fundamenteel dat ze niet te stoppen zijn - net zoals water altijd naar beneden stroomt, zullen bepaalde technologische innovaties altijd ontstaan.

Dit perspectief is bijzonder relevant voor gemeenten, die vaak worstelen met de vraag of en wanneer ze nieuwe technologieën moeten adopteren. De geschiedenis leert ons dat overheden die te lang wachten met adoptie van transformatieve technologieën, uiteindelijk gedwongen worden deze alsnog te implementeren, maar dan onder minder gunstige voorwaarden en met een grotere achterstand.

"Als je de geschiedenis van technologie bestudeert, zie je dat bepaalde ontwikkelingen onvermijdelijk waren. Niet de specifieke merken of producten, maar de fundamentele capaciteiten en functies."

Deze onvermijdelijkheid zagen we bij de opkomst van internet, mobiele technologie, en nu bij kunstmatige intelligentie.

Internet: Van Curiositeit naar Fundament

Toen het internet in de jaren '90 opkwam, reageerden veel gemeenten afwachtend. Websites werden gezien als digitale brochures, en online dienstverlening als een experimenteel extraatje naast de "echte" dienstverlening aan het loket. Gemeenten die vroeg investeerden in betekenisvolle online aanwezigheid en diensten werden vaak gezien als voorlopers of zelfs als riskante experimenteerders.

Twee decennia later is een robuuste online aanwezigheid geen keuze meer maar een noodzaak. Burgers verwachten 24/7 toegang tot gemeentelijke diensten, en gemeenten die hier niet in meegingen, werden gedwongen om in

korte tijd een inhaalslag te maken - vaak tegen hogere kosten en met minder optimale resultaten.

De gemeente Amstelveen was een van de pioniers die al in 1996 investeerde in een compleet digitaal loket met transactiemogelijkheden. Wat toen als vooruitstrevend werd gezien, is nu de absolute minimumstandaard.

Mobiele Revolutie: Van Luxe naar Levensbehoefte

Soortgelijke patronen zagen we bij de adoptie van mobiele technologie. Eerder werden smartphones gezien als gadgets voor tech-enthousiastelingen. Gemeenten die vroeg investeerden in mobiele toepassingen en responsieve websites werden beschouwd als voorlopers. Vandaag is mobiele toegankelijkheid een basisvereiste.

De gemeente Utrecht lanceerde in 2012 een van de eerste volwaardige gemeentelijke apps waarmee burgers meldingen konden doen en statusinformatie konden ontvangen. Wat toen