

# #1

## Internet of Things in de openbare ruimte

Interview met **Jeroen Weekers**, projectleider bij Gemeente Eersel /  
coördinator Rural Data Center de Kempen.

### **Context**

Eersel is een plattelandsgemeente, met ruim 12.000 inwoners. De gemeente maakt deel uit van het samenwerkingsverband De Kempengemeenten, met buurgemeenten Bergeijk, Bladel, Reusel-De Mierden en Oirschot. Tijdens het voorgaande collegeprogramma was de participatiesamenleving een belangrijk onderwerp. Daaraan gekoppeld was dienstverlening aan de burger ('digitaal waar het kan, maar persoonlijk waar het moet') een apart thema, naast ondersteuning van de innovatie van het bedrijfsleven. In het nieuwe collegeprogramma ligt sterk de nadruk op duurzaamheid. Het gaat in Eersel dan vooral om de duurzaamheid van de agrarische sector.

Met Jeroen Weekers als projectleider Innovatie beschikt de gemeente over een gedreven en kundige drijvende kracht achter de toepassing van nieuwe technologie. De ambitie is om 'datagedreven Kempengemeenten' te ontwikkelen. De technische infrastructuur is daarvoor aanwezig, aangezien de regio De Kempen beschikt over een glasvezelnetwerk. Daarnaast kent men een ondernemende en innovatieve cultuur, ook bestuurlijk. Zo staat de Kempen-regio bekend als een *Smart Community* (men wil de komende jaren een plaats in de mondiale top 10) en heeft het samenwerkingsverband als eerste in Nederland met het CBS een *Rural Data Center* opgezet. Wat helpt bij deze innovatieve cultuur is dat de regio onder de rook van Eindhoven ligt en veel grote innovatieve bedrijven zoals ASML en Philips, en toonaangevende kennisinstellingen in de buurt heeft.

## De datagedreven gemeente

De datagedreven gemeente is een breed concept dat zowel het sociale als het fysieke gemeentelijke domein omvat. Twee pijlers zijn cruciaal voor het succes ervan: in de eerste plaats natuurlijk de *beschikbaarheid van data*. Deze data leveren nieuwe inzichten op, maken nieuwe modellen van dienstverlening mogelijk, andere vormen van bestuur en beleid et cetera. Om die modellen te implementeren is in de tweede plaats *transitiemanagement* noodzakelijk. Dat vergt kennis, leiderschap en verandervermogen.

Een van de domeinen waar Eersel op inzet, is slim beheer van de ruimtelijke omgeving. Achterliggende constatering daarbij is dat de gemeente feitelijk heel erg weinig weet over de openbare ruimte. Riolen, gras, oppervlaktewater en lichtmasten zijn bijvoorbeeld onderwerpen waarbij het *Internet of Things* (IoT) kan worden ingezet en sensoren data vastleggen zodat bepaalde kritische waarden bewaakt kunnen worden. Hierdoor is vroegtijdig en efficiënt beheer mogelijk. Sensoren meten bijvoorbeeld hoe hard het gras groeit en of het moet worden gemaaid; sensoren laten lichtmasten uitgaan als er geen voorbijgaand verkeer is, en diezelfde lichtmasten worden contactpunten voor het toekomstige 5G-netwerk, en transformeren zodoende van lichtmast tot een *smart public hub*. Deze IoT-cases ontwikkelt de gemeente samen met bedrijven en kennispartners. De volgende factoren zijn daar belangrijk bij:

- de focus op maatschappelijke thema's, zoals duurzaamheid of dienstverlening, en daarin maatwerk en kwaliteit leveren;
- goede communicatie en samenwerking met stakeholders, niet alleen bedrijfsleven en kennisinstututen, maar ook burgers en andere gemeenten;
- aansluiting zoeken bij bestaande werkprocessen en structuren, en van daaruit veranderen naar een nieuwe organisatie, die uiteindelijk minder uitvoerend maar meer faciliterend zal zijn.

Het datagedreven werken brengt bovendien een aantal nieuwe aandachtspunten met zich mee:

- In de eerste plaats de kwaliteit van data. Er zal meer aandacht moeten worden besteed aan het managen van data, die bovendien steeds vaker afkomstig zullen zijn van bronnen van ook buiten de gemeente. Hoe stuur je al die verschillende datastromen en -bronnen en welke spelregels gelden daarbij?
- In de tweede plaats de vraag of gemeentelijke besluitvorming ook daadwerkelijk datagedreven gaat worden. Hoe gaan bestuurders, raadsleden en beleidsmedewerkers om met *evidence based* besluitvorming, waar tot op heden soms toch vaak nog meningen ('de onderbuik') bepalend kunnen zijn voor beleid?
- In de derde plaats, welke ethische vraagstukken brengt de datasamenleving met zich mee? Denk aan privacy, maar ook de toenemende afhankelijkheid van de technologie.
- In de vierde plaats, welke kennis is er nodig om met de nieuwe technologie en bijbehorende vraagstukken te opereren? Je hebt specialistische kennis nodig, maar ook nieuw leiderschap en verandermanagement. Alleen op die manier kunnen ambities worden omgezet in concrete resultaten.

### *Data en de gemeente*

Eersel kiest voor een actieve rol als gemeente. Ze ziet zichzelf als poortwachter in de datasamenleving, en wil zelf eigenaar zijn van alle publieke data die verzameld worden. Voor het technisch beheer van deze data is een derde partij verantwoordelijk, maar de gemeente is eigenaar en kan de data dus ook gebruiken voor eigen beleidsontwikkeling. Dat is een creatief proces, dat begint met een beetje 'prutsen en klooiën'. Op voorhand is namelijk niet duidelijk welke inzichten aan de data te ontleen zijn. Bovendien is het een ontdekkingsreis om erachter te komen welke afspraken en spelregels allemaal gemaakt moeten worden met partijen die data verzamelen, beheren, verwerken et cetera.

De gemeente is nu de grootste verzamelaar en beheerder van data. Er komen echter allerlei andere databronnen bij, die door bedrijven en burgers zelf worden beheerd. Bovendien gaat het om steeds meer gevarieerde databronnen: niet alleen geometrische kaartgegevens of administratieve registraties, maar ook camerabeelden, meetgegevens van sensoren, *trackdata* van mobiele telefoons et cetera.

De gemeente legt nu vaak gegevens vast voor één doel, en moet dat doel ook nadrukkelijk verantwoorden en bewaken, zeker als het gaat om persoonsgegevens (AVG). Het combineren van data is echter steeds gemakkelijker en levert steeds meer waardevolle inzichten op voor beleid. Dat geldt zowel voor het sociale als het fysieke domein. In het sociale domein levert bijvoorbeeld het combineren van gegevens van jeugdzorg met de sociale dienst relevante inzichten op. In het fysieke domein kunnen vervoersgegevens worden gekoppeld aan wegbeheer. En ook tussen de domeinen zijn relevante koppelingen te maken: wat te denken van de koppeling tussen verlichting en veiligheid?

Daarnaast ligt er ook een groot potentieel in het ontsluiten en analyseren van bestaande gegevens en meldingen. Daarbij is maatwerk noodzakelijk. De Kempen bestaat bijvoorbeeld uit 29 verschillende dorpskernen. Die hebben allemaal een eigen context en problematiek. Technologie maakt het mogelijk om voor al die kernen specifiek in kaart te brengen wat behoeften zijn, waar knelpunten zitten, wat mogelijke oplossingen zijn, et cetera. Bovendien maakt technologie het mogelijk om beter te communiceren met de burger. Bijvoorbeeld door bepaalde oplossingen te visualiseren en daar feedback op te vragen. De gemeente is dus in staat om veel beter te communiceren met burgers met behulp van nieuwe technologie. Tegelijkertijd beschikken burgers zelf over steeds meer technologie en zijn zij in staat om het beleid van de gemeente te *challenge*n met eigen data. Dat vergt meer van bestuurders en beleidsmedewerkers: zij moeten beleid veel meer uitleggen en in een context plaatsen.

## Impact op arbeid

Het voortschrijdende gebruik van technologie heeft gevolgen voor arbeid. Er zijn verschillende soorten impact te constateren.

### *Verlies van banen*

In de eerste plaats zal nieuwe technologie leiden tot verlies aan banen bij de loket- en administratieve functies, zo is de verwachting. Steeds meer zal digitale dienstverlening de norm worden. Nu gebeurt dienstverlening nog via *multi-channels*, waaronder het fysieke loket en de telefoon, om ook de minder digivaardige burgers te helpen. Loketfuncties rondom het afgeven van rijbewijzen en vergunningen zullen verdwijnen, evenals functies in de financiële administratie. Daarbij zal er ook steeds meer online communicatie komen. Lastig bij deze beweging is dat er wetgeving is die soms verlangt dat de overheid de burger fysiek tegemoet treedt, of die soms zelfs verhindert dat de burger in contact treedt met de overheid.

### *Nieuwe rollen*

Er ontstaan nieuwe rollen, dat wil zeggen dat de interactie tussen technologie en arbeid leidt tot nieuwe manieren van werken:

- **Uitvoerders:** in de uitvoering leidt technologie tot nieuwe invulling van arbeid. Zo zijn er sensoren in het groenbeheer geïnstalleerd. Voor de groenbeheerders was een gezamenlijke cursus om data uit te lezen uit sensoren voldoende om deze innovatie organisatorisch te implementeren.
- **Beleidsmedewerkers:** van een andere orde is de nieuwe rol die beleidsmedewerkers krijgen, als gevolg van alle data die beschikbaar komen. Zij kunnen nu min of meer *realtime* zien waar zich bepaalde situaties voordoen (bijvoorbeeld waterophoping). Dit soort situaties kent altijd voor- en tegenstanders. Aan de beleidsmedewerkers de taak om voortdurend context te geven bij de inzichten die zij krijgen en uit te leggen waarom de gemeente doet wat ze doet, op basis van de beschikbare data. Beleidsmedewerkers komen daarmee veel meer in de frontlinie van het maatschappelijke debat te staan, waar ze vroeger misschien meer de notaschrijvers op de achtergrond waren.
- **Bestuurders:** ook voor bestuurders verandert er het nodige: datagedreven beleid betekent dat er minder 'onderbuik'-besluiten genomen kunnen worden. Men zal meer naar de feiten moeten kijken, en minder naar meningen. Dat brengt wel het risico met zich mee dat bestaand beleid wellicht op verkeerde aannames is gebaseerd en dat aanpassingen noodzakelijk zijn. In De Kempen ziet men datagedreven beleid als een kans voor beleidsverbetering, niet als een risico. Men is niet bang verantwoordelijk gehouden te worden voor foute aannames uit het verleden.

### *Positie gemeente*

Wel een risico is dat de gemeente door de bredere beschikbaarheid van data een veel groter takenpakket krijgt. Immers steeds meer problemen worden inzichtelijk en zullen om een oplossing vragen.

Hier zullen nieuwe bestuurlijke modellen voor moeten worden ontwikkeld, waarbij er grofweg twee scenario's te bedenken zijn:

- 1 Burgers en bedrijven lossen steeds meer vraagstukken zelf op (zelf-realisatie).
- 2 De gemeente integreert meer met de samenleving en lost vraagstukken in gezamenlijkheid op (co-creatie).

In beide scenario's is een cultuuromslag nodig, met name bij beleidsmedewerkers. Het adagium 'de gemeente bepaalt wat goed is', is in beide scenario's sterk aan inflatie onderhevig. Dit raakt aan de rol en positie van de gemeente binnen de samenleving.

### *Transitiemanagement*

Er ligt een grote opgave op het gebied van transitiemanagement. Gelukkig hebben gemeenten daar de afgelopen jaren veel ervaring in opgedaan tijdens de grote decentralisaties. Vragen waar het om draait zijn: hoe borg je grote veranderingen, in welke fase zit je, waar moet je op letten?

Opvallend tot nu toe is dat de impact van technologie groter is op beleidsmedewerkers dan op uitvoerders. Die laatsten hebben de vaardigheden om de technologie in te zetten redelijk snel bijgeleerd, terwijl er voor beleidsmedewerkers veel meer op het spel staat. Hun werk verandert echt drastisch. Daarom is het belangrijk dat bij deze transitie een veilige en open sfeer wordt geboden, zodat mensen de mogelijkheid krijgen zich aan te passen. Ook belangrijk is om op het leeftijdsverschil te letten. Voor ouderen is technologie toch meer de ver-van-mijn-bed-show dan voor jongeren.

## Bronnen

[www.youtube.com/watch?v=NuDZFsxgmcU](http://www.youtube.com/watch?v=NuDZFsxgmcU)

[www.kempengemeenten.nl](http://www.kempengemeenten.nl)

[www.reuseldemierden.nl](http://www.reuseldemierden.nl)

[www.theruralsummit2017.eu/nav13368](http://www.theruralsummit2017.eu/nav13368)

[www.theruralsummit2017.eu/fileb5d73e59bf7a0508ad9fd227dc37ebb1/20170323%20-%20Smart%20Rural%20City%20Proposition%20V1.0-inclGemEersel.compressed.pdf](http://www.theruralsummit2017.eu/fileb5d73e59bf7a0508ad9fd227dc37ebb1/20170323%20-%20Smart%20Rural%20City%20Proposition%20V1.0-inclGemEersel.compressed.pdf)

[www.youtube.com/watch?v=urNrUr3eU3U](http://www.youtube.com/watch?v=urNrUr3eU3U)

[www.ruimteenlicht.nl/nieuws/290317/lichtmast-als-basis-voor-smart-public-hub](http://www.ruimteenlicht.nl/nieuws/290317/lichtmast-als-basis-voor-smart-public-hub)

# # 2

## Blockchain bij het Kindpakket

Interview met **Erwin van der Maesen de Sombreff**, hoofd afdeling Ruimte en Welzijn, en **Fred Stol**, wethouder Ruimtelijke ordening en Lerende Economie.

### Context

Zuidhorn is een groeigemeente in de provincie Groningen, met inmiddels bijna 20.000 inwoners. Ze is ontstaan uit een samenvoeging van vier gemeenten. De bevolking is relatief hoog opgeleid en bestaat uit veel forenzen, die in de stad Groningen werken. In het collegeprogramma 2014-2018 *De mens centraal: vernieuwen en vertrouwen* formuleert de gemeente een duidelijke visie op de veranderende overheid. Zuidhorn ziet andere verhoudingen ontstaan tussen burger en bestuur, en wil als overheid zoveel mogelijk samen met de burgers beleid ontwikkelen. Innovatieve modellen worden daarbij niet geschuwd. Zuidhorn wil namelijk minder in de traditionele rol van *regent* kruipen, maar meer in de rol van *partner* van de burger. Daarbij hoort ook dat het bestuur bepaalde taken moet loslaten en overlaten aan de burgers. Zuidhorn wil heel nadrukkelijk niet top-down sturen, maar bottom-up, en niet de systeemwereld, maar de leefwereld vooropstellen. Vanuit deze filosofie is de gemeente bijvoorbeeld op de markt gaan staan om nieuwe ideeën van burgers te vernemen en maakte zij zichzelf bereikbaar via WhatsApp.

Binnen de nieuwe managementfilosofie van de gemeente was er een centrale plek voor de *why*:<sup>1</sup> alle activiteiten moesten antwoord hebben op de vragen 'Wat heeft de burger eraan?' 'Hoe wordt die er beter van?' 'Maken we onze gemeente daarmee mooier?' Verder kregen medewerkers volop de ruimte om te handelen. Fouten maken werd daarbij geaccepteerd. Medewerkers kregen ook een leergang *faciliterend leren* aangeboden. Daarin stond kracht halen uit de samenleving centraal: niet denken *voor* maar *met* de samenleving. Het bestuur van Zuidhorn liet het ambtelijk apparaat de ruimte. Ook politiek was er veel

.....

<sup>1</sup> De *why* is een begrip van managementgoeroe Simon Sinek, voor uitleg zie: [www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek](http://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek).

samenwerkingsbereidheid. Dualisme werd in Zuidhorn niet zo scherp beleefd. De Raad werd vaak meegenomen in het voortraject van beleid door het College. Dat maakte de besluitvorming achteraf vaak beter.

In deze veranderende setting kreeg Zuidhorn belangstelling voor *blockchain*. Het ging niet zozeer om de technologie, als wel om de mogelijkheid om met die technologie een andere verhouding tussen burger en bestuur vorm te geven. In het vormgeven van dit idee werd ook een innovatie toegepast. Traditioneel denkt de gemeente zelf na over een probleem, en de bijbehorende oplossing. Nu werd de verbinding gezocht met onderwijs en ondernemingen, zoals dat tegenwoordig gebeurt binnen de *triple helix*.

### **Blockchain**

De gemeente deed eind 2016 een oproep en haalde een stagiair in huis, die meedeed aan de eerste *Dutch Blockchain Hackathon*. Met een team, waarvoor ook studenten uit Duitsland, Oekraïne, Moldavië en andere landen werden ingevlogen – op kosten van de gemeente – werd vervolgens een prijs gewonnen. Dit was de basis en het begin van het toepassen van *blockchain* binnen Zuidhorn: een decentraal platform voor dienstverlening, waarbij de overheid niet sturend is maar faciliterend.

De stagiair heeft inmiddels zijn eigen bedrijf gestart (Stichting Forus), gericht op decentrale applicaties voor het publieke domein. Vanuit de filosofie van *Blockchain for good* houdt de stichting zich bezig met het toepassen van *blockchain*. Alles gebeurt op een open wijze.<sup>2</sup>

Gemeente Zuidhorn paste blockchain toe op een overzichtelijke proces: het Kindpakket. Dit was vroeger een taak met behoorlijk wat administratieve rompslomp, weinig flexibiliteit en negatieve bijeffecten. De doelgroep is kwetsbaar, en betrokkenen kregen ieder jaar drie vouchers van 50 euro per stuk die konden worden uitgegeven in drie winkels. De tegenwaarde van de vouchers werd op voorhand aan de winkels overgemaakt. De gemeente deed niet aan bonnetjescontrole, maar had dus ook geen idee of en hoe het geld was besteed. Wisselgeld was niet mogelijk dus het bedrag moest in een keer worden uitgegeven. Het betalen met een voucher zorgde bovendien voor een extra drempel: het werkte stigmatiserend.

Inmiddels werkt de *blockchain*-applicatie: deelnemers krijgen een inlogcode en hebben een wallet met 300 euro per kind. Met een QR-code kunnen ze betalen bij winkels die meedoen aan het Kindpakket. Dat waren er aanvankelijk twaalf. Deze winkels zijn via een smart contract opgenomen in het systeem. De winkelier scant de code en krijgt digitaal zijn geld van de gemeente via een *application programming interface* (API) met de Bunq-rekening van de gemeente. De gebruikersvriendelijkheid van de toepassing is groot: 95 procent van de gezinnen gebruikt het systeem en is zeer positief. De gemiddelde waardering van de gebruikers is een 8,3. Bovendien scheelt het systeem een hoop administratie, het geeft iedereen (burger, winkelier, gemeente) op ieder moment inzage in de

.....

<sup>2</sup> Zie [forus.io](https://forus.io).

financiële stand van zaken, en het zorgt ervoor dat winkels hun geld snel krijgen. De *blockchain* is een *private chain* op het Ethereum-platform,<sup>3</sup> waardoor de gemeente eventueel kan ingrijpen als het proces misgaat. Bovendien houdt de gemeente nu zicht op issues als privacy en identiteit, want die zijn toch wel spannend binnen de *blockchain*. In de toekomst voorziet de gemeente, die nu als sponsor (voor het budget) en validator (voor de gezinnen) optreedt, dat ook anderen partijen die rollen kunnen overnemen. De gemeente hoeft dan alleen maar de kaders te stellen.

Zuidhorn ziet allerlei mogelijkheden om de inzet van *blockchain* op te schalen, bijvoorbeeld naar het persoonsgebonden budget (pgb) of de bijzondere bijstand. Het systeem kan ook worden ingezet om burgers inzicht te geven in alle subsidies waarop ze recht hebben, en die vervolgens ook aan te vragen en te activeren.

De gemeente ziet *blockchain* als een technologie die het mogelijk maakt om de overheid van buiten naar binnen vorm te geven, gericht op de behoeften van de samenleving. Dit staat diagonaal op wat de digitale overheid tot nu toe inhoudt: daar wordt de overheid van binnen naar buiten vormgegeven, en bepaalt de overheid hoe de dienstverlening aan burgers eruitziet, en niet andersom. Zuidhorn won met het Kindpakket in 2018 de prestigieuze *Computable Award* voor het beste ICT-project bij de overheid. Zuidhorn ziet deze prijs als een aanmoediging om door te gaan op de ingeslagen weg.

### **Impact op arbeid**

*Blockchain* zorgt voor andere rollen: de gemeente krijgt meer tijd voor echte hulp, in plaats van allerlei administratieve taken. Deze administratieve taken gaan verdampen. Naar schatting van Zuidhorn gaat het hier wel om 30 tot 50 procent van de taken, zeker bij belastingen, sociale dienstverlening, facturering, controles en dergelijke.

Verandering is bovendien een kwestie van lange adem. Vijf jaar uittrekken voor een transitie is niet gek. Men heeft namelijk toch te maken met complexe verandertrajecten, die een andere manier van werken introduceren. In het algemeen gaan best veel mensen mee in veranderingen. In innovatiecurves is het aantal *laggards* ook maar beperkt. Het draait hier trouwens vaak om oudere medewerkers die moeite hebben met de omslag.

Belangrijk is verder dat het bestuur de ruimte geeft om te experimenteren en een zekere bescherming biedt. Voorbeeldgedrag van bestuurders is daarbij ook belangrijk.

---

<sup>3</sup> Ethereum is een blockchain-platform. Voor meer uitleg, zie [www.ig.com/nl/handelen-in-ethereum/wat-is-ether](http://www.ig.com/nl/handelen-in-ethereum/wat-is-ether).



## Bronnen

Gemeente Zuidhorn, *De mens centraal. Vernieuwen en vertrouwen. Collegeprogramma Zuidhorn 2014-2018*. Zuidhorn: Gemeente Zuidhorn.

[www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek](http://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek)

[forus.io](http://forus.io)

[www.ig.com/nl/handelen-in-ethereum/wat-is-ether](http://www.ig.com/nl/handelen-in-ethereum/wat-is-ether)

[eenvandaag.avrotros.nl/item/blockchain-voor-het-eerst-gebruikt-door-nederlandse-gemeente](http://eenvandaag.avrotros.nl/item/blockchain-voor-het-eerst-gebruikt-door-nederlandse-gemeente)

[www.groene.nl/artikel/blockchain-in-de-polder](http://www.groene.nl/artikel/blockchain-in-de-polder)

[www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/nieuws/zuidhorn-gaat-blockchain-inzetten-voor-kindpakket.9567227.lynx](http://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/nieuws/zuidhorn-gaat-blockchain-inzetten-voor-kindpakket.9567227.lynx)

[www.computable.nl/artikel/nieuws/digital-transformation/6329958/250449/blockchain-kindpakket-zuidhorn-wint-prijs.html](http://www.computable.nl/artikel/nieuws/digital-transformation/6329958/250449/blockchain-kindpakket-zuidhorn-wint-prijs.html)

[www.computable.nl/artikel/nieuws/awards-nieuws/6503497/1853296/dit-zijn-de-winnaars-van-de-computable-awards-2018.html](http://www.computable.nl/artikel/nieuws/awards-nieuws/6503497/1853296/dit-zijn-de-winnaars-van-de-computable-awards-2018.html)

[ditiwesterkwartier.nl/slaat-fred-stol-digitale-overheid-op-hol](http://ditiwesterkwartier.nl/slaat-fred-stol-digitale-overheid-op-hol)

# # 3

## Big data in het sociaal domein

Interview met **Marit Beijers**, kennismakelaar en onderzoeker Veiligheid gemeente Tilburg, afdeling Veiligheid en Wijken.

### Context

Veiligheid is binnen de gemeente Tilburg een belangrijk aandachtspunt. De gemeente heeft een kadernota *Veiligheid* opgesteld (2015-2018) waarin de focus ligt op:

- beter delictgericht presteren; focus op *high-impact crime* en de rechtstaat ondermijnende criminaliteit;
- beter gebiedsgericht presteren, alert reageren op problemen in woonwijken, bedrijventerreinen, buitengebieden en winkelgebieden, met voortdurend de afweging in het achterhoofd: waar maakt de gemeente met haar inzet het meeste verschil?;
- beter persoonsgericht presteren, niet alleen repressief maar ook preventief. Daarbij vragen de decentralisaties om een betere horizontale verbinding van persoonsgerichte problemen, op het gebied van onderwijs, zorg, werk et cetera.

Datagestuurd werken maakt integraal onderdeel uit van de kadernota. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten:

- optimaal informatiegestuurd werken;
- opereren op basis van analyses;
- gebruikmaken van informatiekoppelingen
- interventies als inijkoperatie;
- aan- en bijsturing van de aanpak op basis van monitoring en evaluaties.

De gemeente kent sinds 2012 een afdeling Veiligheid en Wijken, die bestaat uit vier verschillende units: Beleid en Strategie, Wijken, Persoonsgerichte Aanpak, en Handhaving en Toezicht. De afdeling bestaat uit 250 man. Binnen de unit Beleid en Strategie is de functie van *Intelligence* ondergebracht. Deze functie heeft tot doel de informatievoorziening voor het veiligheidsbeleid te ondersteunen en te onderhouden, en wordt uitgevoerd door vijf functionarissen (zie schema).

## Schema

### Overzicht functionarissen functie Intelligence gemeente Tilburg

Criminoloog	Wetenschappelijke analyses, netwerken, strategische visie
Kennismakelaar	Doelgroep- en statistische analyses, adviseren op basis van data
Info-coördinator ondermijning	Casusinformatie over ondermijnende criminaliteit, brengt netwerken in beeld
Info-analist	IT'er, cijfermatige analyses, adviseren op basis van data
Datascientist	Datascience-analyses om meer zicht te krijgen op fenomenen

Met deze *Intelligence*-functie was Tilburg destijds een van de eerste gemeenten in Nederland. Inmiddels worden ook andere gemeenten steeds actiever op dit gebied, met name door de inzet van datawetenschappers. Het *Intelligence*-team van Tilburg heeft inmiddels ook een datawetenschapper aangetrokken. Men merkte overigens dat dit best lastig is, doordat er weinig capaciteit op de arbeidsmarkt beschikbaar is. Andere grote gemeenten hebben vaak intern zelf mensen opgeleid. Wetenschappelijk opgeleide mensen zijn sinds kort beschikbaar, omdat *Data Science* pas recent een fulltime opleiding is (bij Jheronimus Academy of Science (JADS), Vrije Universiteit (VU) Amsterdam en dergelijke). In de praktijk huren gemeenten vaak ook bedrijven in, en proberen ze de kunst van de data-analyse van hen af te kijken.

### Integraal samenwerken

Centraal binnen de aanpak van veiligheid staat integrale samenwerking. Dit begint met het opbouwen van een gezamenlijke informatiepositie, die een basis biedt voor gezamenlijk kiezen en sturen, en leidt uiteindelijk tot daadwerkelijke gezamenlijke interventies. Het duurt echter vaak lang voordat het proces is ingericht waarbinnen integrale samenwerking kan plaatsvinden.

Een voorbeeld op dit gebied is de City Deal rondom ondermijnende criminaliteit. Hierbij zijn meerdere ministeries betrokken, de G4, politie, belastingdienst, en de B5 (de vijf grote Brabantse steden). De ervaring leert dat het organiseren van het proces veel tijd vergt. Toch is deze basis noodzakelijk, alvorens men aan inhoudelijke activiteiten toe kan komen. Daarbij doen zich ook bijzondere vraagstukken voor: de politie is bijvoorbeeld sterk gehouden aan formele formats. Om te mogen experimenteren met andersoortige gegevensuitwisselingen is eerst toestemming nodig van het ministerie van Justitie en Veiligheid.

De City Deal is een landelijke samenwerking. Daarnaast kent de gemeente diverse lokale en regionale samenwerkingsverbanden voor veiligheid. Een min of meer geïnstitutionaliseerde vorm is het *informatieplein*, waarbinnen politie, het Openbaar Ministerie (OM) en de gemeente informatie uitwisselen per district. Hier vinden afwegingen plaats over prioriteitstelling, inzet van capaciteit en

dergelijke. Inmiddels is duidelijk dat door de reorganisaties bij OM en de politie dit soort samenwerking feitelijk opnieuw moet worden georganiseerd. Dit werkt ook vertragend.

### **Data-analyse veiligheid**

Data-analyse op het gebied van veiligheid gebeurt op dit moment op drie verschillende manieren:

#### **1 Monitoring**

Monitoring is gericht op het volgen van de doelstellingen zoals gesteld in de gemeentelijk kadernota *Veiligheid*. Het gaat hier feitelijk om het algemeen in kaart brengen van de situatie en de ontwikkelingen met betrekking tot veiligheid. Hiervoor worden externe bronnen gebruikt (zoals de politie), en interne bronnen (basisregistraties, meldingenfraude en dergelijke).

Tilburg gebruikt nog met name administratieve bronnen, en geen externe bronnen, zoals sociale media of *sensor data*. Dit is in een aantal andere gemeenten wel het geval. Mogelijk wordt dit in de toekomst ook in Tilburg toegepast. Om bepaalde fenomenen in kaart te krijgen, zoals ondermijnende criminaliteit, zijn alleen bestanden met administratieve data namelijk een te beperkte bron.

Op basis van deze monitoring wordt ook het College op de hoogte gehouden en wordt de veiligheidsdriehoek geïnformeerd. Uit deze monitoring kunnen vervolgens ook weer concrete acties voortkomen. Zo bleek op een gegeven moment de overlast van verwarde personen te groot te worden, waarop vervolgens acties zijn ondernomen.

#### **2 Verdiepende analyses**

Verdiepende analyses starten met een strategische analyse. Daarbij wordt vooral gekeken naar kenmerken van een bepaald fenomeen, bijvoorbeeld woninginbraken (wie pleegt ze, waar, waarom et cetera). Gekoppeld aan deze strategische analyse wordt vervolgens een tactische analyse uitgevoerd, om te kijken hoe dat fenomeen in Tilburg in elkaar steekt. Op basis hiervan maken beleidsmedewerkers een plan van aanpak.

Interessant is dat de data-analyse soms bepaalde intuïtieve aannames weerlegt. Zo was de aanname dat woningbranden vooral plaatsvonden bij oudere mensen en in panden met illegale hennepplantages. Uiteindelijk bleken de meeste branden te ontstaan bij gezinnen met kinderen in de leeftijd van 14 tot 18 jaar. Voor de monitoring is het interessant om data te koppelen aan geografische locaties. Dat maakt vraagstukken vaak erg inzichtelijk (bijvoorbeeld de relatie tussen woninginbraken en de nabijheid van de oprit naar de autoweg).

De monitorgegevens zijn niet alleen bruikbaar voor het bestuur, maar worden ook ingezet om burgers inzicht te geven in bepaalde ontwikkelingen. De ervaring is dat inzichten op basis van data nu worden besproken, in plaats van (vaak ongefundeerde) meningen. Dit verheldert de communicatie met burgers.

#### **3 Operationele info: verwijfsindex**

Op persoonsniveau worden gegevens uit verschillende systemen gekoppeld via een verwijfsindex. Hiermee wordt zichtbaar bij welke afdelingen van de gemeente de persoon bekend is. De toegang tot deze informatie is streng gereguleerd en

via autorisaties geregeld. De verwijzing geeft niet aan wat er met een bepaald persoon gebeurt bij een afdeling, alleen dat deze daar bekend is. Vervolgens zal nadere informatie moeten worden ingewonnen bij de betreffende afdelingen.

Lastig bij het gebruik van informatiebronnen is de toepassing van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Spelregels zijn niet altijd even helder. Bovendien kijkt de Autoriteit Persoonsgegevens kritisch toe. Inmiddels worden steeds geavanceerdere technieken ontwikkeld om data te verzamelen. De methoden worden ook gedeeld met andere actoren, zeker binnen de eerder genoemde City Deal.

### **Impact op organisatie**

#### *Beleidsmedewerkers*

Het heeft even geduurd voordat beleidsmedewerkers een datagestuurde werkwijze gingen hanteren. Doordat de leiding een duidelijke visie had is dat uiteindelijk gelukt. Het effect is dat men nu veel meer feitelijk te werk gaat, en beter ziet wat resultaten zijn van maatregelen. Daardoor is er ook minder sprake van 'onderbuik'-beleid: data helpen namelijk om het beleid beter te onderbouwen. Daarnaast wordt er meer samengewerkt tussen medewerkers en wordt er meer informatie gedeeld, waardoor de kwaliteit ook toeneemt. Vroeger hadden mensen vaak hun eigen lijntjes en bronnen, dat loopt nu meer gestructureerd.

#### *Tempo*

Tot nu toe gaat het allemaal niet zo snel. Veranderingen hebben toch veel tijd nodig. Kijk bijvoorbeeld ook naar het bekende *LivingLab Stratumseind* in Eindhoven. Dat verkeert al een tijd in een experimentele fase, en het duurt nog even voordat daar concrete resultaten en implementaties uit voortkomen.

#### *Gebruik van technologie*

Bijzonder is wel hoe technologie ook kan worden ingezet om veiligheid te bewaken. Tilburg is gestart met een WhatsApp-groep in wijken, om woninginbraken tegen te gaan. Dit heeft enorm goed gewerkt. Ook werkt preventie en het betrekken van de burger goed bij het voorkomen en oplossen van misdrijven. Dit kan allemaal dankzij de techniek.

## **Bronnen**

Gemeente Tilburg (2018). Presentatie *Intelligence Veiligheid*. Tilburg: Gemeente Tilburg.

Gemeente Tilburg (2015). *Kadernota Veiligheid 2015 tot 2018. Samen (door)werken aan veiligheid*. Tilburg: Gemeente Tilburg.

# # 4

## Parkeerscannen

Interview met **Peter van de Waal**, Stadsbeheer Rotterdam, afdeling Parkeervoorzieningen.

### Context

De grote steden in Nederland worden geconfronteerd met steeds meer groei in het verkeer, en dat betekent dat parkeerbeleid een centrale rol speelt bij het bereikbaar en leefbaar houden van de stad. In Rotterdam heeft een op de drie inwoners een auto. Daarnaast komen er veel bezoekers met de auto. Dagelijks staan er 82.000 auto's betaald geparkeerd. De totale baten van het parkeren in Rotterdam bedragen jaarlijks 90 miljoen euro. Dit is voor een groot deel straatopbrengst. Daarnaast is een deel afkomstig van parkeren in garages.

Gemeente Rotterdam heeft er, net als een aantal andere grote steden, voor gekozen om bij de handhaving van het parkeerbeleid scanauto's in te zetten. De eerste scanauto is in 2015 ingevoerd. Inmiddels heeft Rotterdam er zeven. De scanauto van de gemeentelijke parkeerwacht maakt al rijdend met twaalf camera's foto's van alle kentekens van geparkeerde auto's in de straten. De computer controleert of ze wel aangemeld zijn voor het betaald parkeren. Met de auto kunnen 1.200 kentekens per uur worden gecontroleerd.

Met deze manier van werken kan dus een aanzienlijk deel van het aantal betaald geparkeerde auto's worden gecontroleerd en is de pakkans voor niet-betalers aanzienlijk toegenomen. Per dag worden 36.000 scans gemaakt, en dat levert ongeveer duizend boetes op.

Anmelden voor betaald parkeren kan via een betaalautomaat waar het kenteken wordt ingevoerd, of via de mobiele telefoon. Hiervoor geldt een zekere behandelingstijd. Om te voorkomen dat de scanauto een boete uitdeelt voor iemand die net de gegevens aan het invoeren is om te betalen, wordt iedere melding van de scanauto opgevolgd door een parkeerwacht op de scooter. Als bij een controle blijkt dat geen of te weinig parkeerbelasting is betaald, dan blijft het kenteken maximaal drie maanden bewaard, voor het opleggen van een naheffing, het afhandelen van eventuele bezwaren en dergelijke.

Voordat parkeerscannen werd ingevoerd, dus voor 2015, liep er ongeveer 110 fte aan parkeerwachten op straat. Nu, met de inzet van de parkeerscanauto's, is dat aantal teruggelopen naar 70 fte. Om één auto draaiende te houden zijn ongeveer tien man nodig (in verband met dag- en avonddiensten en weekenddiensten).

Voor elke parkeerscanauto worden steeds drie mensen ingezet: één achter het stuur en twee op de scooter erachteraan.

Met het controleren te voet was de betalingsgraad ongeveer 68 procent en de totale boete opbrengst 40 miljoen. Nu is de betalingsgraad gestegen naar 86 procent en de opbrengst naar 53 miljoen euro.

### **Impact op arbeid en functies**

Door de invoering van parkeerscannen is de parkeerwacht verdwenen uit het straatbeeld. Vroeger liepen deze mensen op straat, nu rijden ze in de auto of op de scooter. Bij de introductie bleek bij de medewerkers redelijk veel enthousiasme aanwezig voor deze nieuwe manier van werken. Vooral het feit dat men veiliger zijn werk kon doen, en minder blootstond aan geweldsdelicten, speelde daarbij een grote rol. Daarnaast waren de opbrengsten groter, kon men een groter gebied bestrijken, en was men niet zo afhankelijk van het weer. Als het echt heel koud is, wordt de scooter verwisseld voor een auto.

De omslag van 110 naar 70 medewerkers, die het gevolg was van de invoering van de parkeerscanauto's, is ook soepel verlopen. Belangrijk hierbij was dat men al een tijd geleden had ingezien dat mutaties in het personeelsbestand als gevolg van technologisch innovatie eraan zaten te komen. Om die reden is het personeelsbestand flexibel opgebouwd. Door een visie op de technologische toekomst te ontwikkelen, had men de tijd om in te spelen op de impact van nieuwe technologie en de gevolgen voor het personeelsbestand. Banen van medewerkers die er door leeftijdsontslag mee stopten, werden opgevuld via externe inhuur. Op deze manier kon de noodzakelijke afslanking op een sociale en geleidelijke manier verlopen.

De invoering is gepaard gegaan met diverse bijeenkomsten met het personeel, met voldoende ruimte voor vragen, discussie en het uiten van zorgen. Op deze bijeenkomsten is uitgelegd hoe alles werkte. Voor de daadwerkelijke praktijk hebben de medewerkers een klein opleidingsprogramma gevolgd.

Inmiddels blijkt de nieuwe manier van werken aantrekkelijker voor jongeren dan voor ouderen. Jongeren hebben minder moeite met de vaak toch zware scooters, en ook het weer deert hen minder. Het werk is aan de ene kant eenvoudiger geworden, omdat het meer datagestuurd is, er minder publiekscontact is, en er minder kennis over het gebied nodig is. Aan de andere kant zijn er ook nieuwe functie-eisen, zoals rijvaardigheid op de scooter en in de auto. Het functieniveau is ongewijzigd, maar andere vaardigheden zijn wel nodig. De functie zit op mbo-niveau 3/4. Vroeger waren parkeerwachters buitengewoon opsporingsambtenaren (BOA's), inmiddels zijn ze dat niet meer.

De invoering van de nieuwe werkwijze heeft ook geleid tot het inrichten van twee nieuwe functies: een data-analist plus een logistiek analist.

### **Datagestuurd werken**

Door de scanauto's worden heel veel data verzameld en is een duidelijke analyse mogelijk van locaties waar wel en waar niet betaald wordt. Op basis van deze data wordt bepaald welke routes de scanauto's moeten rijden. Medewerkers verliezen hier dus enige autonomie en keuzevrijheid in hun werk. Dit gebeurt trouwens op meer plaatsen binnen de gemeente, bijvoorbeeld ook bij de routes van vuilnisauto's. Hier moet ook aandacht voor zijn in het HR-beleid van de gemeente.

De verzamelde data zijn een rijke bron voor analyse. De politie is bijvoorbeeld geïnteresseerd (voor het opsporen van gestolen voertuigen), maar ook gemeentebelastingen (om beslag te kunnen leggen op een auto) en ruimtelijke planning (voor de planning van parkeerplaatsen). Bij deze analyses speelt vanzelfsprekend wel de privacybescherming een belangrijke rol.

In de nabije toekomst gaat het nodige veranderen in parkeerbeheer. Allereerst is de verwachting dat het autobezit gaat veranderen, doordat bijvoorbeeld meer auto's gedeeld worden, of door concepten als *Mobility as a Service* (MAAS). Ook zal de ver-sensing van de stad, wat nu nog redelijk duur is, er straks voor zorgen dat iedere parkeerplaats is uitgerust met een sensor en dat op die manier parkeercontrole wordt uitgevoerd, zonder menselijke tussenkomst. Deze oplossingen zijn op dit moment echter maatschappelijk nog niet haalbaar. Het neigt te veel naar een surveillancestaat.

De investering in parkeerscannen wordt in tien jaar afgeschreven. Rotterdam gaat ervan uit dat er na die periode een nieuwe generatie technologie is die kan worden ingevoerd, en dat de maatschappij in een volgende fase is beland van omgang met technologie.

## Bronnen

Gemeente Rotterdam, *Beleidsregeling parkeernormen voor auto en fiets 2018*.

[parkereninrotterdam.nl/parkeren-op-straat-zo-werkt-de-scanauto-2/#](https://parkereninrotterdam.nl/parkeren-op-straat-zo-werkt-de-scanauto-2/#)

[www.rotterdam.nl/wonen-leven/betaald-parkeren/](https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/betaald-parkeren/)



# # 5

## Webdiensten

Interview met **René Buitenhuis**, programmamanager Online dienstverlening gemeente Den Haag.

### Context

De gemeente Den Haag staat nationaal bekend als een van de meest actieve gemeenten als het gaat om digitale dienstverlening. In landelijk benchmarks scoort Den Haag telkens (erg) hoog. De webportal [www.DenHaag.nl](http://www.DenHaag.nl) kent een persoonlijke omgeving, [www.MijnDenHaag.nl](http://www.MijnDenHaag.nl), die toegang biedt tot persoonlijke diensten. Deze wordt maandelijks ongeveer 20.000 keer bezocht, wat relatief veel is. Deze omgeving is zowel bereikbaar voor Nederlandse inwoners van Den Haag, als voor Haagse inwoners uit andere Europese landen. In het eerste geval logt men in met DigiD of eHerkenning, in het tweede geval met de eigen nationale eID via eIDAS, de Europese *cross-border* functionaliteit voor digitale authenticatie en identificatie.

De omgeving van MijnDenHaag ondersteunt de digitale interactie tussen burgers, bedrijven en de gemeente. Onderdeel van MijnDenHaag is onder meer de berichtenbox, waarmee burgers hun digitale post kunnen ontvangen (niet alleen van de gemeente, maar van diverse andere overheden). Daarnaast bieden de gegevens een basis voor een dashboard over gebruik en tevredenheid van dit kanaal. Vroeger vond de meting van de tevredenheid alleen plaats aan het einde van een transactie, tegenwoordig wordt de gehele klantreis gemonitord. Daarbij gaat het overigens niet alleen om het digitale contact; het gaat uiteindelijk om de – tijdige – levering van een product of dienst.

MijnDenHaag wordt nu verder doorontwikkeld. De bedoeling is om het te laten uitgroeien tot dé persoonlijke omgeving voor klanten, en dat klanten hun gegevens maar één keer hoeven aan te leveren. Het wordt dus ook een soort persoonlijk basisdossier. Hoewel met webdienstverlening inmiddels het nodige gemak voor de burger is ontstaan, blijft de stroomlijning van de processen achter het loket, dus in de backoffice, nog steeds een lastig vraagstuk. Feitelijk is digitale dienstverlening in de huidige fase vooral een extra kanaal erbij, en betekent vaak extra werk voor de backoffice.

In een volgende fase gaat het om een meer integrale inrichting van de processen, met de individuele klantbehoefte als leidend principe. Via een instrument als klantreizen wordt hier veel aandacht aan besteed. Het gaat daarbij niet alleen

om een andere inrichting van het proces, maar vooral om een andere attitude bij de ambtenaren. In plaats van procesgerichte benadering draait het veel meer om klantgericht nadenken, en dat vaak ook nog in ketenverband. Door klantgerichte analyses blijken er vaak aanpassingen in het proces mogelijk die tot veel winst leiden. Bijvoorbeeld door te laten zien of er op een pand wel of geen horecabestemming zit. Dit heeft geleid tot halvering van aantallen telefoontjes en doorlooptijden in procedures van aanvragen van horecaverunningen. Het gaat dus vaak om kleine aanpassingen, met een groot gemak voor de burger of ondernemer.

### **Veranderproces**

In de organisatie van Den Haag waren het tot voorheen vooral de lijnmanagers die individuele ICT-leveranciers opdrachten gaven om systemen te ontwikkelen, waaronder ook portalen voor dienstverlening. Dit leidde tot meerdere burgerportalen, soms zelfs rondom dezelfde dienstverlening. Een erfenis van deze werkwijze is nu nog te zien bij de sociale diensten, die werken aan eigen systemen en eigen toegangsportalen. Dit staat haaks op de gedachte van een *one-stop-shop* voor de burger via één webportaal van de gemeente. Niet alleen voor uitkeringen, maar ook voor parkeren, sport en dergelijke moet de burger naar andere portalen. De strijd tussen de organisatiekolommen is nog volop gaande.

De omslag naar één gemeentelijk portaal vraagt een flinke harmonisatieslag. Dat heeft er onder andere al toe geleid dat het Omgevingsloket tegenwoordig binnen het gemeenschappelijke gemeentelijke portaal is opgenomen.

Bij de invoering van klantgerichte dienstverlening zijn de 'klantreizen' een centraal element geworden. Dit zijn een soort simulaties van de weg die een klant aflegt om een dienst van de gemeente te ontvangen. Daarvoor wordt geanalyseerd hoe een burger de website van de gemeente gebruikt (hoe vaak klikt hij, hoe lang bekijkt hij een bepaald scherm, hoe vaak haakt hij af en bij welke onderdelen, et cetera). Daarnaast, en meestal in combinatie, worden ook fysieke ontmoetingen met klanten georganiseerd, waarbij simpelweg gevraagd wordt of ze verbeteringen kunnen aangegeven in de manier waarop de gemeente haar diensten heeft georganiseerd, hoe het duidelijker kan, et cetera.

Deze analyses en ontmoetingen worden pas georganiseerd als de lijnmanager er toestemming voor geeft. Bij de analyse en terugkoppeling van de resultaten moeten zowel de directeur, de medewerkers als de klanten betrokken worden; alleen op deze manier is er het noodzakelijke draagvlak om een proces daadwerkelijk aan te passen.

De invoering van een nieuwe gemeenschappelijke architectuur betekent ook een andere inzet van de huidige ICT-pakketleveranciers. Deze leveren administratieve pakketten ter ondersteuning van bepaalde processen in de backoffice. Den Haag wil dat deze pakketten aansluiten op de gemeenschappelijke portal, en dat data uit deze pakketten te ontsluiten zijn. De invulling van een nieuwe informatie-architectuur vergt een andere manier van aansturing van de markt en is alleen mogelijk door de relaties en standaarden tussen de verschillende systemen (frontoffice en backoffice) goed te bewaken.

## Impact op organisatie en arbeid

De nieuwe generatie webdienstverlening heeft forse impact op de organisatie. Tot nu toe was het vooral een extra kanaal voor de burger, maar dat gaat veranderen door een meer integrale aanpak als gevolg van een nieuwe generatie webdienstverlening. Hiermee wordt digitale dienstverlening ook een veel strategischer onderwerp binnen de gemeente, dat zich, kort samengevat, richt op:

- betere dienstverlening en mogelijkheden om proactief te handelen;
- meer transparantie, zowel bij de burger als bij de medewerker;
- meer efficiency, vooral bij handhaving, fraudebestrijding en administratie.

### *Dienstverlening: van reactief naar proactief*

Een voorbeeld: Vroeger was het proces van erfpacht er vooral op gericht te zorgen dat de facturen de deur uitgingen en te bewaken dat ze betaald werden.<sup>4</sup> Erfpacht werkt tegenwoordig met digitale facturering. Dit heeft geleid tot efficiency in de backoffice. Hierdoor ontstaat er meer ruimte om klanten proactief te helpen en voor te lichten. Deze omslag naar minder inzet in de backoffice en meer inzet in de frontoffice is zichtbaar op meerdere plekken binnen de gemeente. Aandachtspunt hierbij is wel dat mensen die gewend zijn in de omgang met administraties, professioneel moeten worden bijgeschoold in de omgang met mensen.

### *Transparantie*

De afhandeling van een proces wordt erg transparant, zowel voor de klant als voor de medewerker. Daarmee gaat digitalisering qua impact een stuk verder dan tot nu toe, waarbij het toch vooral ging om het ondersteunen van het aanvraagproces. Nu is alles zichtbaar, niet alleen de aanvraag, maar ook of eventuele bewijsstukken zijn aangeleverd, of er is betaald, of gegevens zijn gewijzigd, et cetera. De toegenomen transparantie betekent ook dat de medewerker sneller wordt benaderd door de burger. Diezelfde medewerker krijgt ook andere technologie ter beschikking om met de burger te communiceren, zoals chatten. Hiermee kan een burger ook beter en directer worden geholpen dan alleen met communicatie via een webportaal. Transparantie heeft ook kritische effecten. Bepaalde afdelingen zijn bang voor eventuele fouten die nu duidelijk worden in de vaak vervuilde en achterlopende backofficesystemen.

### *Efficiency*

Door bronbestanden slim te koppelen, ontstaat er bij Handhaving bijvoorbeeld beter inzicht in vergunningenbestanden, en dat leidt tot minder werk. Door bovendien handhavers uit te rusten met *devices* met een app, krijgen zij de mogelijkheid om *realtime* gegevens over een vergunning in te zien, en bij overtredingen dus meteen op te treden.

.....  
<sup>4</sup> Overigens is de leefwereld van de erfpacht op grote delen nog te complex om te automatiseren. Werkzaamheden op dat terrein worden nog handmatig uitgevoerd.

Het invoeren van automatische incasso als functionaliteit in het portaal gaat forse reductie opleveren in bestaande administraties. Er bestaat hierdoor straks namelijk een directe verbinding met inningsystemen, waardoor er geen tussenweg meer nodig is via financiële administraties (zelfs het verkrijgen van een natte handtekening is niet meer nodig). Dit gaat leiden tot enorme besparingen in de administratie van belastingzaken. Het proces van innen wordt zo veel eenvoudiger, met als gevolg dat er ook minder invorderingszaken zullen zijn.

## Bron

Zarbanoui, Pouya, Alice Gianolio & Martin Eikenboom (2018). *Meting Aanbod Digitale Dienstverlening 2017*. Rapport in opdracht van Digitaal 2017. Amsterdam (etc.): Deloitte.

# #6

## Sociaal platform

Interview met **Heleen Agterhuis**, voormalig locosecretaris en lid directieteam Haarlem, mede-initiatiefnemer en oprichter BUUV, plus kwartiermaker BUUV landelijk (extern).

### Context

De opkomst van platforms à la Uber, Airbnb en Thuisbezorgd is iets van het laatste decennium. Inmiddels zijn veel mensen eraan gewend een taxi, hotel of maaltijd te bestellen via een platform. In het publieke domein zijn platforms nog niet echt gemeengoed. Des te interessanter om te zien hoe de gemeente Haarlem begonnen is met de introductie van BUUV, een platform om vraag en aanbod in het sociale domein aan elkaar te koppelen. Of, zoals het op de website [buuv.nu](http://buuv.nu) valt te lezen: *'BUUV is de marktplaats voor en door bewoners waar vraag en aanbod elkaar vinden. Bij BUUV gaat het om diensten die je als bewoners voor elkaar kan doen zonder dat er iets tegenover staat.'*

In november 2010 is de gemeente Haarlem samen met achttien maatschappelijke partners de diensten-marktplaats BUUV gestart. BUUV wil Haarlemmers stimuleren om elkaar in het dagelijks leven vaker te helpen met huishoudelijke klussen, zorgtaken, begeleiding, of Nederlands of iets anders leren. De introductie van BUUV was een experiment, als deel van een bredere strategie om de zelfredzaamheid van mensen te versterken en daarmee ook andere manieren te ontdekken voor de organisatie van zorg, die immers steeds duurder wordt.

BUUV bestaat uit een digitale poot ([www.buuv.nu](http://www.buuv.nu)) en een fysieke poot (spreekuren, prikboards, telefoon, aanwezigheid in de wijk), beide gericht op het matchen van vraag en aanbod. In vier pilotwijken is een sociaal makelaar actief die het matchen van vraag en aanbod actief bevordert en matches tussen deelnemers monitort. De parttime sociaal makelaars werken vanuit een BUUV-team, dat ook kennisuitwisseling, communicatie en de website verzorgt. Naast de professionals zijn ook 38 BUUV-vrijwilligers actief.

De doelstelling van BUUV bij de start was tweeledig: enerzijds moest het bijdragen aan een toekomstbestendige vorm van hulp bij het huishouden, anderzijds moest het leiden tot meer zelfredzaamheid van burgers en meer sociale cohesie in de wijken.

BUUV wil inspelen op de moderne vrijwilliger: mensen die hulp willen aanbieden, maar dat graag in een flexibele vorm willen doen. Tegelijkertijd wil BUUV meer zijn dan alleen een makelaar tussen vraag en aanbod: het is ook een veilig sociaal netwerk van vrijwilligers, mensen die hulp zoeken, en een aantal professionals (zijnde sociaal makelaars, die bemiddelen bij gevoelige of ingewikkelde vragen). Dit netwerk, bleek uit het experiment, biedt ook de mogelijkheid voor mensen die bijvoorbeeld eenzaam zijn, om hun hulp aan te bieden. Op deze wijze kunnen zij hun 'vraagschaamte' omzeilen en effectief uit hun isolement komen. BUUV gaat dus niet alleen over vrijwilligerswerk ten behoeve van maatschappelijke vragen, het wil ook een impuls geven aan burgerschap en burenhulp.

Inmiddels is BUUV actief in dertien steden en heeft het een bereik van circa één miljoen inwoners. Sinds de invoering in 2010 hebben er 150.000 matches plaatsgevonden. 70 procent van deze matches gebeurt via de techniek, voor 30 procent is er sociale bemiddeling nodig. Met de sociale bemiddelaars, de vrijwilligers en de gebruikers, is er inmiddels een community ontstaan van circa 15.000 mensen. BUUV werkt op het niveau van één gemeente. Daarnaast is er BUUV.NL, dat landelijk werkt voor uitwisseling tussen gemeenten.

In een maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) van de gemeente Haarlem uit 2013 is geconstateerd dat BUUV feitelijk een aanvulling in de vorm van informele zorg is op bestaande voorzieningen van formele zorg. De MKBA berekende dat 1 euro investering in BUUV (bij het gevolgde groeiemodel) leidde tot 3 euro opbrengst: 1,50 euro in besparing van budget en 1,50 euro in betere leefkwaliteit.

Deze MKBA concludeert verder dat deze informele zorg in de toekomst, zeker met het oog op de grote decentralisaties in het sociale domein en de daarmee gepaard gaande bezuinigingen, van groter belang kan worden. Niet alleen omdat de capaciteit van de formele zorg zal verminderen en daardoor een groter beroep zal plaatsvinden op informele zorg, maar ook doordat een sociaal platform een goed instrument is voor preventie en het ontwikkelen van waardevolle contacten, waardoor er eerder en gericht hulp kan worden geboden.

### **De ontwikkeling van de innovatie**

De introductie van het platform ging niet vanzelf. Een platform als technologische verschijning, daar associeerden de meeste ambtenaren de gemeente niet direct mee. Met name het betreffende management moest wennen aan het idee. Factoren als privacy en beveiliging werden zwaar aangezet, juist omdat het een platform van de gemeente was.

Daarnaast werd het platform door bestaande welzijnsorganisaties met gemengde gevoelens ontvangen. Zij zagen hun eigen model in gevaar komen, zeker in een (financieel) krimpende markt. Dit leverde, naast enthousiasme bij enkelen, ook weerstand op vanuit het welzijnsveld. Om hierin tegemoet te komen en de functionele verbinding te zoeken, werd professionals uit welzijnsorganisaties gevraagd om mee te werken (50/50 betaald), plus vrijwilligers. Op die manier werd geprobeerd zo min mogelijk weerstand op te roepen en het welzijnsveld ook te laten participeren. Achteraf bezien was het ontbreken van een gedeeld gevoel van veiligheid en eigenaarschap in de sector een belangrijke oorzaak van weerstand.

Intern verliep de innovatie ook niet zonder slag of stoot. Het ontwikkelteam van BUUV bestond voor het grootste deel uit ambtenaren, sommige aangetrokken van organisaties met een innovatief DNA, en deels inhuur. Feitelijk vormde dit ontwikkelteam een *start-up* binnen de gemeente (de zelfgekozen en gebruikte bijnaam was 'de familie Knots'). Diverse competenties moesten aanwezig zijn binnen dit team, zoals:

- media en communicatie;
- creatief ontwerpen;
- technische kennis (de bouwer van het platform aansturen);
- digitale monitoring (van de statistieken en data van het gebruik van het platform);
- inhoudelijke kennis (van de welzijnswereld);
- kennis over *community building*;
- financiële kennis (gebruik van gemeentelijke budgetten voor innovatie, aansluiten van andere gemeenten en dergelijke);
- contractuele kennis (BUUV aan andere gemeenten beschikbaar stellen en kosten delen).

Daarnaast moesten er ook nieuwe vaardigheden worden ontwikkeld zoals omgaan met de politieke dimensie, weerstanden ombuigen, en partijen verbinden.

Deze *start-up* moest het hoofd boven water zien te houden in samenwerking, maar ook vaak in strijd, met de andere gemeentelijke afdelingen en de gemeentelijke cultuur. Binnen het project bestond er bijvoorbeeld een geheel andere (frisse) manier van communiceren, en men ging qua aanbod van diensten over de grenzen van gemeentelijke afdelingen heen. Verder moest men natuurlijk strijden voor (behoud van) budget. Om dit te laten slagen, was de sponsor op directieniveau belangrijk: deze hield het project politiek overeind. Ook was belangrijk dat de medewerkers aan het project veiligheid werd geboden. Zij konden op die manier experimenteren en nieuwe werkvormen ontwikkelen.

De uitbreiding van BUUV naar andere gemeenten was een volgende uitdaging. Niet alleen wat betreft het organiseren van de community van sociale makelaars en vrijwilligers, maar ook de financiële en juridische kanten. De gemeente Haarlem is namelijk geen eigenaar van het platform, maar heeft wel alle functionaliteit laten ontwikkelen en daarin geïnvesteerd. Meer gemeenten die van het platform gebruikmaken, betekent dat het beheer per gebruiker goedkoper wordt. Daartegenover staat wel dat de afhankelijkheid van het platform, en van de oorspronkelijke aanbieder daarvan, groeit.

Verder was het bij de (door)ontwikkeling van belang om op de hoogte te blijven van nieuwe ontwikkelingen en andere aanbieders.<sup>5</sup> Zonder te letten op en te leren van andere initiatieven zou BUUV binnen de kortste keren verouderd zijn geweest. Daarnaast is het continu plegen van marketing een ander noodzakelijk aandachtspunt. Deze activiteit past gewoonlijk niet zo goed binnen de gemeentelijke cultuur. Ook werd duidelijk dat er concurrentie van bepaalde

.....

<sup>5</sup> Zoals *Peerby* (spullen lenen van elkaar), *Thuisafgehaald* (delen van maaltijden), *Next Door* (verbinden van buurten -beetje à la Facebook-), *Connected* (platform van energiebedrijven) en Burenhulp (gaat per straat).

platforms bestond. Sommige van deze platforms opereren landelijk (zoals *NL voor elkaar*, een landelijke vrijwilligerssite), andere lokaal (zoals *Zaankanters voor elkaar*).

### **Het beheer van het platform**

BUUV Haarlem is nu een onderdeel van de Haarlemse organisatie, waar een klein team van professionals werkt (ongeveer 6 fte) en zo'n vijftig vrijwilligers. De meeste professionals zijn gedetacheerd vanuit andere partijen in het sociale domein waar BUUV nauw mee samenwerkt, waaronder welzijnsorganisaties.

In twaalf andere steden bestaan ook zulke teams, maar deze zijn meestal wel bescheidener van omvang. Deze teams zijn soms onderdeel van de gemeente, of soms bij een welzijnsorganisatie of een vrijwilligerscentrale ondergebracht.

BUUV.NL is de paraplu-organisatie die alle BUUV-steden bedient en van waaruit het platform wordt onderhouden en continu verbeterd en vernieuwd. Ook vindt hier inhoudelijke doorontwikkeling, experimenten met andere vernieuwende partijen en verdere innovatie plaats. Dit team (met een vrij beperkte omvang van 1,8 fte) is ook in Haarlem gevestigd, en heeft een paar externe leden voor onder meer de technische helpdesk.

## **Bronnen**

Larsen, Veroni & Lauri de Boer (2013). *MKBA BUUV. De buurtmarktplaats van Haarlem*. Maatschappelijke kosten-batenanalyse in opdracht van de gemeente Haarlem. Amsterdam: LPBL.

[buuv.nu](http://buuv.nu)

[www.deorkaan.nl/zaanstad-stopt-met-buuv](http://www.deorkaan.nl/zaanstad-stopt-met-buuv)



# #7

## Keukentafel-app in het sociaal domein

Interview met **Stefan Meulenstein**, directeur Montr.

### Context

Met de decentralisatie in het sociale domein hebben gemeenten de verantwoordelijkheid gekregen om te onderzoeken welke zorg er nodig is in het kader van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) of de Jeugdwet. Dit gebeurt aan de hand van zogeheten keukentafelgesprekken.

Het keukentafelgesprek vindt plaats tussen sociale professionals namens de gemeente, en inwoners met een ondersteuningsvraag. De situatie van de hulpvrager komt uitgebreid aan bod: hoe ziet zijn leven eruit, wat is precies zijn vraag, wat wil hij bereiken? Vraagverheldering gebeurt eerst in het keukentafelgesprek, maatwerk en oplossingen komen daarna. Deze gesprekken worden namens de gemeente vaak gevoerd door sociale professionals: maatschappelijk werkers, wijkverpleegkundigen, speciaal opgeleide Wmo-consulenten, leden van sociale wijkteams en dergelijke.

Het gesprek neemt een cruciale rol in binnen het hele proces van zorgmelding tot concrete zorgverlening. Schematisch ziet dit proces er als volgt uit.

### Schema

#### Proces van zorgmelding tot zorgverlening



## Nieuwe technologie

De informatie uit het keukentafelgesprek moet worden verwerkt in een verslag, dat dient voor de latere besluitvorming. Bij de vastlegging van dit gesprek wordt moderne digitale technologie ingezet, zoals de Sociaal Domein-app. Deze app kan worden geïnstalleerd op een iPad (iOS app) en op tablets die met Windows werken. Hiermee kan dus mobiel digitale dienstverlening worden geleverd door de professionals van de gemeente. Deze professionals zijn dus de eindgebruikers van het systeem.

De Sociaal Domein-app is een instrument van gemeentelijke professionals in de frontoffice, waar het contact tussen overheid en burger plaatsvindt. De gegevens die worden vastgelegd met de app moeten vervolgens worden opgeslagen in het backofficesysteem van de gemeente. Het is algemeen bekend dat het applicatielandschap van gemeenten weinig open is, en op onderdelen verouderd qua technologie. Systemen van leveranciers zijn onderling slecht koppelbaar en toepassingen in de frontoffice sluiten vaak moeilijk aan op de backoffice, ondanks de beschikbaarheid van diverse standaarden (zoals de berichtenstandaard StUF van de VNG). Deze slechte koppelbaarheid van frontoffice-applicaties – zoals de Sociaal Domein-app – aan backofficesystemen wordt ervaren als een belangrijke barrière bij de verdere innovatie binnen gemeenten.

De Sociaal Domein-app wordt gebruikt door diverse gemeenten. Andere steden gebruiken een soortgelijke app, maar dan voor huisbezoeken in het kader van handhavingswerkzaamheden.

## Impact op organisatie

Het algemene beeld is dat het faciliteren van uithuizige, ambulante werkprocessen binnen het sociale domein relatief *old school* verloopt. Het merendeel van de gespreksverslaglegging in de Wmo, Jeugdzorg en Participatiewet gebeurt nog met pen en papier. Naar schatting wordt nog 80 procent van de uithuizige verslaglegging van gesprekken op deze manier uitgevoerd.

Met het gebruik van de Sociaal Domein-app wordt inmiddels ruime ervaring opgedaan.<sup>6</sup> Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de implementatie van de app bij de medewerkers. Die invoering kan namelijk op weerstand stuiten, met name bij oudere medewerkers (55+) die het moeilijk vinden om hun (eigen) bekende werkwijze op te geven. De ervaring leert echter ook dat wanneer men gewend is aan de app en het gebruik van de iPad, men vaak niet meer anders wil.

Om de weerstand te overwinnen is sturing vanuit het management absoluut noodzakelijk.

- In de eerste plaats om ervoor te zorgen dat medewerkers de tijd krijgen om zich de nieuwe manier van werken aan te leren. De bestaande werkdruk maakt het namelijk niet vanzelfsprekend dat er ruimte is, of wordt gemaakt, voor de invoering van een vernieuwing.

.....  
<sup>6</sup> Met de app van Montr, een van de bedrijven die een dergelijke app aanbieden, zijn ondertussen ruim 40.000 (keukentafel)gesprekken gevoerd.

- In de tweede plaats zal het management ervoor moeten zorgen dat werken met de app dé standaard wordt. Bij werken op papier is het mogelijk dat ieder er zijn eigen werkwijze op na houdt. Dat is met het gebruik van de app niet mogelijk.
- In de derde plaats zal het management moeten uitstralen dat deze werkwijze de standaard voor de toekomst is. De ervaringen leren namelijk dat deze manier van werken diverse voordelen oplevert. Ervaringen in Groningen met de Huisbezoek-app leverde voordelen op in termen van:
  - productiviteit (metingen in Groningen wijzen op een efficiencywinst van circa 12,5 procent);
  - contact met de burger (het een-op-een-contact leidt niet onder het gebruik van de iPad. Tijdens een gesprek van een uur is de iPad gemiddeld maar twintig minuten in gebruik);
  - kwaliteit van de verslaglegging (verslagen kunnen sneller worden teruggekoppeld aan de burger, foto's en eventueel video's kunnen worden gebruikt bij de onderbouwing et cetera);
  - aansturing (beter inzichtelijk hoe lang gesprekken duren, hoeveel werk het met zich meebrengt);
  - verwachtingen (de burger vindt het niet raar meer dat een medewerker met een iPad komt omdat iedere willekeurige pakjesbezorger tegenwoordig ook met zo'n ding werkt).

## Bronnen

Spruit, Adrie (2011). 'Hoe toekomstvast is de gemeentelijk midofficearchitectuur?' In *Informatie*, april 2011.

[montr.nl/updates](http://montr.nl/updates)

[mantelzorg.nl/pagina/voor-mantelzorgers/thema-s/samenwerken-met-de-zorgen-de-gemeente/het-keukentafelgesprek/wat-is-het-keukentafelgesprek](http://mantelzorg.nl/pagina/voor-mantelzorgers/thema-s/samenwerken-met-de-zorgen-de-gemeente/het-keukentafelgesprek/wat-is-het-keukentafelgesprek)

[adviespuntzorgbelang.nl/media/23988/brochure-keukentafelgesprek.pdf](http://adviespuntzorgbelang.nl/media/23988/brochure-keukentafelgesprek.pdf)