

# Digitalisering en de burger

Hoe kan **Burgerzaken** voldoen aan de **verwachtingen** van **klanten**?

Publicatie in het kader van het programma Transformatie Burgerzaken  
van het A+O fonds Gemeenten en de NVVB

Wat weet Burgerzaken nu eigenlijk echt over de burger, klant of inwoner? In deze publicatie staat de relatie met de klant centraal, met voorbeelden van de gemeenten Haarlemmermeer, Ede en Almelo. We gaan in op de potentie van klantreizen, de samenstelling van een integraal klantbeeld en we bespreken de effecten van digitalisering, waarbij we ook aandacht hebben voor de invloed van digitale vaardigheden. Tot slot kijken we naar customer obsessed organisaties die omnichannel werken én verkennen we de transitie van Burgerzaken in de rol van data-gedreven dienstverlener.

## 1. Klantreizen

In hoeverre is uw organisatie in staat om op basis van de huidige werkwijze, monitoring en rapportage antwoord te geven op de vraag: Wat verwacht welke klant wanneer en waarom? Op basis van ervaringen bij meerdere gemeenten blijkt telkens weer dat er volop gegevens beschikbaar zijn, maar dat deze vraag daarmee nog niet zo eenvoudig te beantwoorden is. Er is andere informatie nodig dan tot op heden wordt verzameld binnen de gemeentelijke organisatie. Door te werken met klantreizen kan een gemeente haar inzichten over de klant (en dus over de burger en inwoner) structureel vergroten. Maar wat houdt deze klantreismethodiek precies in?

### Weten wat we niet weten

Voor de klantreismethodiek is het nodig om de zogeheten feedbackloop te verbeteren, zodat soortgelijke informatie over de klant wordt verzameld die relevant en actueel is. Het verzamelen van informatie voor die feedbackloop kan door de ervaring van de klant tijdens het contact direct in kaart te brengen, dus niet pas maanden later. Daarbij wordt meer aandacht besteed aan uitschieters in waardering. Dat betekent niet dat alle klanten met een complete set vragen benaderd wordt, maar meer vragen gesteld worden aan klanten die erg positief of erg negatief zijn over hun ervaring. De eerste set vragen wordt door de medewerker die de klant heeft bediend uitgevraagd. Verdiepingsvragen kunnen dan bijvoorbeeld door een gastvrouw of gastheer worden gesteld om het primaire proces niet onnodig te verlengen en de wachtrij kort te houden.

### Behoefte vs. tevredenheid

De klantreismethodiek onderzoekt dus klantbehoeften. Dat is iets anders dan klanttevredenheid, waarbij een inwoner wordt gevraagd hoe deze de aangeboden dienstverlening waardeert. De klantreismethodiek verbindt motieven van inwoners met de dienstverlening. Vaak blijkt hieruit dat bestaande rapportages en tools ongeschikt zijn, omdat deze nauwelijks inzichten bieden in klantbehoeften, maar vooral nadruk leggen op interne sturingsinformatie. Er is misschien wel antwoord op de vraag; wat doet welke medewerker, hoe vaak en tegen welke kosten? Maar dit levert nauwelijks inzichten op in de behoeften van de klant. Om dat inzicht op basis van een klantreis te verbeteren, zijn verschillende verbeteroplossingen noodzakelijk.

### Feedbackloop verkorten en verbeteren

Hoe wordt het inzicht in klantbehoeften vergroot?

- 1 Verricht kwalitatieve metingen direct in het verlengde van elk klantcontact, omdat de ervaring dan nog 'vers' is.
- 2 Breng ook de context van het klantcontact in beeld. Heeft een inwoner bijvoorbeeld al met andere partijen contact gehad? Verzamel voor, tijdens en na een klantcontact ervaringen en analyseer deze voor het direct verbeteren van de dienstverlening.
- 3 Schiet niet door in de hoeveelheid vragen; stel relevantie boven volledigheid.

### Onderzoek naar klantbehoeften in de gemeente Almelo

Evelien van Rijswijk, voormalig Manager Burgerzaken bij de gemeente Almelo:

"In de gemeente Almelo is het mogelijk om aangifte van geboorte te doen in het ziekenhuis. Aanvankelijk hadden we ook een fysiek loket in het ziekenhuis, maar dat was beperkt open en voldeed niet aan de verwachtingen van de klant. Omdat het een streekziekenhuis is met een regiofunctie, is de klantgroep veel groter dan de inwoners van Almelo zelf. Als niet-inwoners de aangifte in het ziekenhuis vergeten, moeten ze daarvoor speciaal terugkomen naar Almelo en dat levert een extra hindernis op. Daarom hebben we na analyse van de woonplaats van onze klanten ervoor gezorgd dat de aangifte volledig digitaal op de rand van het bed in het ziekenhuis mogelijk is. Met 2.200 aangiften per jaar zien we dat hier veel gebruik van wordt gemaakt en dat mensen dit heel prettig vinden.

Ik ben mijn loopbaan zelf ooit gestart als onderzoeker, dus voor mij is het logisch om constant vragen te stellen over werkwijzen. Ik denk dat het voor medewerkers Burgerzaken heel goed is als zij vaker onderzoeken of iets werkt. Juist door zelf dat onderzoek te doen, verbetert je inzicht over de behoeften van de burger. Je moet er een gezicht bij zien en werken vanuit de relatie, die eindigt niet bij de transactie zelf. Een ander inzicht dat we op basis van onderzoek kregen, betreft het digitaliseren van de aanvraag voor een paspoort. Deze dienst werd vanaf het eerste moment veel gebruikt. Maar we merkten dat een grote groep het proces niet afrondde en vergat om een afspraak te maken voor het aanleveren van de foto en de handtekening. Door zelf na te bellen kwamen we erachter dat hier verschillende redenen voor waren, zoals het (niet) vinden van een oppas voor de kinderen of extra drukte tijdens de tentamenweek op school. Het lag dus meestal niet aan ons proces, als wel aan eenvoudige belemmeringen van alledag. Door mensen zelf na te bellen, houden we zicht op de klantlogica en kunnen we gericht doorvragen doordat we de context van de dienstverlening beter kennen dan een onderzoeker die meer afstand heeft tot ons werkveld."

### Gemeenschappelijke taal tussen teams formuleren

Om de klantreis in kaart te brengen, is het zinvol om een proces in een aantal herkenbare fasen te verdelen, zoals oriëntatie, contact, uitvoering, afronding en evaluatie. Daarna benoemt de organisatie de kernwaarden die de kwaliteit van het klantcontact bepalen in

de taal van de klant. Per fase zijn andere prestatie-indicatoren leidend. Waar snelheid tijdens de uitvoeringsfase van belang is, ligt de nadruk tijdens de oriëntatiefase juist op rust en aandacht. De manier waarop klanten gaandeweg willen worden geïnformeerd over de voortgang, verschilt per fase, per kanaal en per klanttype. Daarom is het van belang om onderscheid te maken in doelgroepen. Doelgroepindelingen kunnen worden gebaseerd op levensstijlen met bijbehorende kanaal- en communicatievoorkeuren. Bijvoorbeeld de 'moderne burgerij' die conformistisch en statusgevoelig is, of de 'maatschappijkritische idealisten' die zichzelf willen ontplooiën. Een vaak gebruikte doelgroepindeling is de mentality milieus van bureau Motivaction<sup>1</sup>.

### Versterk de kennisorganisatie

Verschillende gegevens en inzichten zijn binnen de organisatie gefragmenteerd aanwezig. Daar zit geen kwade opzet achter, maar handig is het niet. Op basis van intervisie tussen teams kunnen gemeenschappelijke termen worden geformuleerd om sentimenten te benoemen. Ook kwalitatieve informatie is gebaat bij harmonisatie van begrippen. Daarnaast blijft beschikbaarheid van gegevens een belangrijk punt van aandacht. Veel gegevens verlaten het eigen domein niet. Een Chief Data Officer met voldoende mandaat en toegang tot alle bronnen kan een impuls geven aan de methodische verzameling, analyse en verwerking van gegevens over alle domeinen heen.

### Ervaringen met klantreizen in de gemeente Haarlemmermeer

Miranda van Onselen, teammanager online team bij de gemeente Haarlemmermeer

"De klantreismethodiek leverde ons een mooie ontdekkingstocht op. Inzichten over de kanalen waren verspreid aanwezig door de organisatie. De winst zat in het elkaar ontmoeten en elkaar informeren wat belangrijk is in de dienstverlening. Gaandeweg ontwikkelde zich steeds meer het beeld van wat een klantreis is en wat het oplevert voor zowel de klant alsook de interne organisatie. Het bijzondere aan de klantreismethodiek is dat je eigen gevoel over zaken glashard gespiegeld wordt met de werkelijkheid van de klantbelevingen. Hoe goed wij het zelf ook bedoelen om voor de klant te denken, in de 'echte' wereld kom je nog weleens bedrogen uit. Naast het verzamelen van keiharde data uit systemen is het verstandig deze af te zetten tegenover de ervaringen van inwoners om zo het denken over klanten om te zetten naar het uitwisselen van ervaringen met klanten. Die inzichten van buiten naar binnen kunnen heel confronterend zijn."

### Geregistreerde informatie beter benutten

Het is zinvol om de kwantitatieve gegevens over klantcontacten breder te benutten. Nu worden dit soort aantallen vooral benut voor het inroosteren van personeel. Deze gegevenstrends kunnen voorspellende inzichten opleveren, bijvoorbeeld over pieken in dienstverlening en verschuivingen tussen kanalen. Onder andere zaaksystemen zijn een potentiële bron van kwantitatieve gegevenstrends omdat hierin op een procesgerichte

---

<sup>1</sup> Zie ook <https://www.motivaction.nl/mentality/de-acht-mentality-milieus>



manier het klantcontact stap voor stap wordt geregistreerd over alle kanalen heen. Probeer de indeling en metadatering van bronnen generiek in te richten zodat de data kan worden gecombineerd met andere informatie op basis van vergelijkbare eenheden.

## 2. Integraal klantbeeld

Op basis van de klantreismethodiek wordt het inzicht in de klant versterkt, maar daarmee is er nog geen sprake van een integraal klantbeeld. Hiervoor dient de gemeente ook externe bronnen te raadplegen en toe te voegen. Denk bijvoorbeeld aan inzichten op basis van het online gedrag van specifieke doelgroepen die bij commerciële datahandelaren te koop zijn. De private sector maakt al in hoge mate gebruik van deze gegevens en kan vanwege de gelaagdheid en het real time karakter van de informatie haar dienstverlening hier continu op aanpassen.

### Digitale ethiek

Naarmate inwoners steeds meer data verzamelen via apps en nieuwe mobiele technologie, neemt de potentie van online gegevens als informatiebron toe. Het verkennen en beoordelen van dit soort klantinformatie is binnen gemeenten nog nauwelijks aan de orde. Elke dag dat deze informatie wordt genegeerd, neemt de afstand van gemeenten ten opzichte van deze gegevensverzamelingen verder toe. Dilemma's op het gebied van digitale ethiek verhinderen vooralsnog een daadkrachtige aanpak, waarbij experimenten met online gegevens tot nieuwe inzichten kunnen leiden en gemeenten het klantbeeld niet langer bepalen op basis van een analyse van zelf verzamelde gegevens. Eigen informatie over de klant is overwegend (semi)statisch en geeft dus weinig inzicht in trends en veranderingen, terwijl juist die beweging de aanleiding vormt voor het meeste klantcontact. Werken met bijvoorbeeld persona's is een eerste stap in de goede richting, maar nooit een eindstation. Hedendaagse technologie geeft ons de mogelijkheid om gericht te zoeken naar (statistische) verbanden in gegevensverzamelingen (datamining) tussen gegevens, gedrag en voorkeuren van onze inwoners. Om de samenhang te zien, zijn algoritmen nodig die deze verbanden blijvend in kaart brengen. Dat vergt een minimale datageletterdheid bij gemeenten. Het vertalen van data in informatie en het bepalen van samenhang op basis van algoritmen. Momenteel vormen deze kwaliteiten meestal een onuitgesproken onderdeel van de competentie digitale vaardigheden.

## 3. Digitale Vaardigheden

Digitale vaardigheden<sup>2</sup> zijn onmisbaar voor het bedienen van digitale technologie en op te splitsen in zes vaardigheden:

- 1 Operationele vaardigheden; technische vaardigheden om digitale media te benutten.
- 2 Formele vaardigheden; browsen en navigeren, vooral op internet.
- 3 Informatievaardigheden; het vermogen om informatie te zoeken, selecteren en evalueren in digitale media.

---

<sup>2</sup> 2014 - Digital Skills, Unlocking the Information Society, Jan. A.G.M. van Dijk & Alexander J.A.M. van Deursen, Palgrave Macmillan, July 2014

- 4 Communicatievaardigheden; het vermogen om op het internet te communiceren.
- 5 Vaardigheden om inhoud te creëren; het vermogen om inhoud te genereren.
- 6 Strategische vaardigheden; een digitaal medium gebruiken als middel voor een bepaald persoonlijk of professioneel doel.

Uit onderzoek<sup>3</sup> blijkt dat 14 procent van de burgers is te omschrijven als 'niet digitaal vaardig'. Zij geven zichzelf een 5 of lager op een schaal van 1 tot en met 10. Dit zijn vooral ouderen, alleenstaanden en lager opgeleiden. Uit de toelichtingen blijkt dat men dit vaak aan de eigen digitale vaardigheden wijt (men vindt het omgaan met computers en internet lastig), maar ook krijgen de overheidsorganisaties kritiek (men heeft het over jargon en ander moeilijk taalgebruik die het proces bemoeilijkt).

Ambtenaren blijken in recent onderzoek<sup>4</sup> een groot vertrouwen te hebben in hun eigen kunnen. Maar liefst 46 procent is het 'zeer eens' met de stelling dat het over voldoende vaardigheden beschikt om met digitale middelen om te gaan en nog eens 35 procent geeft aan het met deze stelling 'eens' te zijn. Daar tegenover staat dat 14 procent vindt dat het 'onvoldoende' of 'zeer onvoldoende' over digivaardigheden beschikt. De overige ambtenaren nemen een middenpositie in (4 procent) of weten het niet (1 procent). Sommige ambtenaren geven aan dat het altijd beter kan. Ze kennen de basis van een systeem of applicatie, maar weten dat er meer mogelijk is. Het ontbreekt hun echter aan tijd om zich er eens goed in te verdiepen. Slechts 33 procent heeft zich de afgelopen jaren laten bij- of nascholen, terwijl 67 procent geen bij- of nascholing heeft genoten. In plaats daarvan 'freubelen ze thuis met nieuwe dingen' en leren zichzelf 'om nieuwe software te gebruiken'.

## Klanten kunnen al best veel digitalisering aan in Ede

Peter Tollenaar, Beheerder Basisregistraties bij de Gemeente Ede:

"Bij Burgerzaken is het momenteel per definitie zo dat klanten voor vastgestelde zaken komen, meestal met een verplicht karakter. Daarom hanteren wij een vrij statisch klantbeeld zonder dat de klantvraag echt wordt onderzocht. We kijken vooral naar de vraag hoe je een klant kunt helpen. Ook al hebben klanten sporadisch contact met de overheid, als ze bij ons komen, verwachten ze wel dat ze ook digitaal terecht kunnen. Wij zijn daarom ooit gestart met digitale formulieren, waarbij de papieren logica werd gedigitaliseerd. Daarna is een flink aantal producten volledig gedigitaliseerd binnen een applicatie die zowel door de inwoner alsook door de medewerker is te raadplegen, ieder vanuit een andere ingang. Wij merken dat onze huidige klanten al best veel digitalisering aan kunnen. We krijgen zelden de opmerking dat iemand er niet mee overweg kan. Blijf dus niet te lang in de oude situatie van digitale formulieren hangen. Werken binnen een online omgeving sluit beter aan bij de eisen van nu. Je hoeft namelijk niets op te slaan, te scannen of te printen, het werkt allemaal heel eenvoudig.

---

<sup>3</sup> De kwaliteit van de overheidsdienstverlening 2015, In opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Ministerie van Economische Zaken, Februari 2016

<sup>4</sup> Onderzoek Digivaardigheid in het openbaar bestuur, Overheid in Nederland, Redactie Publiek Denken, 22 jan 2018

Je klant kan het aan, de vraag is of jouw organisatie dat ook kan en het tempo kan bijbenen. In Ede hebben we met onze digitale werkwijze veel tijd kunnen besparen die we nu inzetten voor actief adresonderzoek. Dat levert de gemeente veel nieuwe inzichten op en versterkt de handhaving.”

#### Digitale kennispositie Burgerzaken

Door meer aandacht te besteden aan digitale vaardigheden kan de potentie van zowel interne als externe gegevensbronnen beter worden benut, waardoor nieuwe inzichten ontstaan over de klanten van de gemeente. Onbekend maakt onbemind. De constatering dat deze inzichten momenteel niet worden gemist, wil niet zeggen dat deze inzichten geen relevante nieuwe zienswijzen kunnen toevoegen aan de hedendaagse dienstverlening. Dilemma voor Burgerzaken is dat deze hier doorgaans niet zelf voor verantwoordelijk is, en er een afhankelijkheid bestaat van medewerkers met andere competenties buiten hun eigen invloedssfeer. Dat vergt dus interne afstemming en overtuigingskracht richting andere directies om te pleiten voor het vergroten van de inzichten die leiden tot een completer klantbeeld. Om hierin succesvol te zijn, is het wel zaak dat Burgerzaken haar eigen vraag op dit punt duidelijk kan articuleren. Daarvoor is het versterken van de eigen kennispositie een eerste onmisbare stap in de goede richting.

#### Digitalisering houdt het werk bij Burgerzaken in Almelo interessant

Evelien van Rijswijk, voormalig Manager Burgerzaken bij de gemeente Almelo:

“Klanten verwachten dat ze digitaal zaken kunnen doen met de gemeente, dus we konden niet achterblijven. We werkten eerst volgens de click-call-face principes, maar die click bood enkel informatie zonder interactiemogelijkheid. Daar hebben we toen vol op ingezet door eerst de meest afgenomen producten van de burgerlijke stand (geboorte, overlijden en huwelijk) als standaard diensten te digitaliseren. Het voordeel van digitalisering is dat er meer tijd ontstaat om extra aandacht te besteden aan complexe zaken. Dat is voor medewerkers ook leuker, want dit soort klantcontact doet een groter beroep op je vakkennis en biedt meer uitdaging. Een van de effecten van digitalisering is dat de taakscheiding die we aanvankelijk hadden is verdwenen. Burgerzaken werkt nu integraal, steeds meer collega's hebben kennis van alle producten en dat maakt het werk leuker.”

#### Integrale dienstverlening

Op basis van een completer klantbeeld kan de gemeentelijke organisatie beter anticiperen op de voorkeuren van specifieke klantgroepen in bepaalde perioden. Kortom, er kan actief worden gevarieerd in aanbod en aanpak voor specifieke doelgroepen. Dat is nu vaak niet het geval, alle klanten krijgen een soortgelijke behandeling, waardoor de herkenning beperkt is en de relatie geen diepte krijgt. Dat is een gemiste kans, aangezien de gemeente ieder klantcontact bij Burgerzaken kan aanwenden om slimmer te worden. Een burger die zijn paspoort aanvraagt, woont misschien in een wijk waar de komende weken de mogelijkheid bestaat om actief mee te denken over de herinrichting van de publieke

ruimte. Een burger die zijn verhuizing doorgeeft, kan worden geïnformeerd over de subsidie bij het verduurzamen van zijn nieuwe woning. De mogelijkheden zijn legio, zolang de grenzen van het eigen domein de logica van de klant maar niet in de weg staan.

### Werken met risicoprofielen in Almelo

Evelien van Rijswijk, voormalig Manager Burgerzaken bij de gemeente Almelo:

“In Almelo kan je digitaal aangifte doen bij verhuizing. Hoe voor de hand liggend dit ook is, veel inwoners vergeten een verhuizing aan de gemeente door te geven. Door dit proces te digitaliseren, geven inwoners nu zelf online een mutatie door binnen ons systeem. Het eerste half jaar werden alle mutaties naderhand nog wel gecontroleerd om na te gaan of onze systeeminrichting wel klopt. Daarbij hanteren we het basisrisicoprofiel, zoals het Ministerie van BZK dat op basis van onderzoek heeft uitgewerkt. Bepaalde doelgroepen vertonen afwijkend gedrag bij verhuizingen. Studenten verhuizen bijvoorbeeld veel vaker dan gezinnen. Gezinnen maken op hun beurt bij verhuizingen regelmatig de fout dat niet iedereen wordt meeverhuisd. Als een kindje van twee jaar op papier alleen in de woning achterblijft, kan dat natuurlijk niet kloppen. Dat soort risico's worden door ons systeem gecontroleerd en veel voorkomende fouten worden eruit gehaald. Daardoor wordt de grootste groep eenvoudige mutaties sneller verwerkt en krijgen alleen bepaalde categorieën extra aandacht. Een digitaal proces inrichten gaat niet altijd in een keer goed. Het vergt onderzoek en bijstelling voordat alles klopt. Bij online aangifte van verhuizen, merkten wij bijvoorbeeld dat onze terminologie eerst niet aansloot bij die van burgers. Door inwoners zelf na te bellen hebben wij ons inzicht vergoot en is het woordgebruik versimpeld.”

## 4. Customer-obsessed organisaties

Ondanks het feit dat bekende online dienstverleners, zoals Bol.com of Coolblue een veelheid en variatie aan verschillende producten en diensten aanbieden, lijken de grenzen binnen dit soort organisaties minder hoge muren te hebben. Customer-obsessed organisaties<sup>5</sup>, oftewel organisaties waarbij de klantbehoefte leidend is voor het inrichten van de dienstverlening, streven continu naar maximale klanttevredenheid, mede vanwege hun commerciële doelstellingen. Hun hele beleid (structuur, cultuur, IT, HRM) is hierop gefocust. Om optimaal te kunnen inspelen op klantbehoeften proberen ze hun klanten te doorgronden, hun gedrag en behoeften te voorspellen. Customer-obsessed organisaties stemmen het dienstverleningskanaal af op klantbehoeften. Ze begrijpen dat klanten soms meerdere kanalen simultaan gebruiken, dat ze overall excellente dienstverlening verwachten, en wel zo goedkoop mogelijk.

---

<sup>5</sup> Customer-obsessed dienstverlening, Arnoud van Petersen, inGovernment december 2017



## Omnichannel

Organisaties die de dienstverlening volledig inrichten op basis van klantbehoeften werken omnichannel. Dus geen sturing op goedkopere kanalen zoals de website om kosten te besparen, maar focussen op een afgestemde totaalervaring voor de klant.

Voor gemeenten betekent dit dat ongeacht het kanaal dat wordt gebruikt (website, smartphone, apps, fysiek contact, telefoon, chat, social media, en dergelijke) de content, benaderingswijze én inzichten over de inwoner over alle kanalen op elkaar zijn afgestemd. De identiteit van de gemeente als dienstverlener over de verschillende kanalen moet aan elkaar gelijk zijn. Op basis van het eerder genoemde integrale klantbeeld worden de interne organisatie en processen hierop ingericht en continu aangepast om gelijke tred te houden met de verwachtingen van de klanten. Verschillen tussen kanalen of domeinen worden zo veel mogelijk opgeheven en kanalen sluiten op elkaar aan, met als gevolg dat er geen herhaling van vragen nodig is bij een hernieuwd klantcontact. Als dienstverlening over alle kanalen en domeinen op een soortgelijke manier is ingericht, wordt het beter mogelijk om te sturen op de volledige klantervaring. Zeker als deze niet start bij de gemeente of ophoudt na afhandeling van een vraag aan Burgerzaken. Dat vraagt om een brede rolopvatting, waarbij het streven is om zo veel mogelijk publieke waarde te creëren binnen elk klantcontact.

## 5. Ten slotte

De in dit artikel geschetste zienswijze vergt een investering in dienstverlening. Daarvoor is het noodzakelijk om dienstverlening niet langer als kosten-batendienst te zien, maar als investeringsagenda waarmee de gemeente zichzelf op de kaart zet richting inwoners en ondernemers. De belevingswereld van klanten is daarbij het vertrekpunt, vandaar de noodzaak om met digitaal vaardige medewerkers te werken vanuit een integraal klantbeeld dat wordt versterkt op basis van klantreizen. Een instrument waarmee gemeenten dienstverlening kunnen ontwikkelen vanuit het perspectief van de klant is de 'Serviceformule', welke uitgebreid wordt beschreven in het boek 100% service<sup>6</sup>.

Belangrijke onderdelen van deze methodiek zijn:

- De klant als bron van informatie en inspiratie;
- De klantreis die alle stappen in kaart brengt om een dienst af te nemen;
- Het merk dat de identiteit en merkwaarden van de organisatie herkenbaar maakt;
- De klantinterface die de beleving, toegang, service, aanbod en prijs aan de voorkant zichtbaar maken;
- De bedrijfsvoering bestaand uit HR, besturing, processen, informatisering en financiën die de dienstverlening aan de achterkant succesvol laten verlopen;
- De directie en/of het bestuur die op basis van een visie en missie strategische doelen en randvoorwaarden voor de dienstverlening bepalen.

---

<sup>6</sup> 100% service Klantgericht innoveren, de formule voor succes, Hanneke Kunst e.a. B'witez, 2017

### Datagericht werken

Burgerzaken kan, juist doordat er steeds meer tijd wordt gewonnen door digitalisering van standaard producten, de vrijgevallen tijd besteden aan datagericht werken. Bij datagericht werken dient onderscheid te worden gemaakt tussen het versterken van het klantbeeld op basis van klantreizen en data analyse aan de ene kant en de poortwachter functie voor wat betreft de persoonsgegevens van de gemeente aan de andere kant. Online beheer en raadpleging van de basisregistratie persoonsgegevens dient betrouwbaar te zijn en vergt naast integer handelende medewerkers, slimme controle mechanismen. Zeker als de komende jaren persoonsgegevens meervoudig worden gebruikt en gekoppeld aan andere bronnen waar burgers rechten aan ontleen, neemt de noodzaak voor kwalitatief hoogwaardig databeheer en -gebruik onder regie van Burgerzaken toe.

Datagericht werken opent de deur voor nieuwe technologieën, zoals chatbots, blockchain, kunstmatige intelligentie en biometrische identificatie. Belangrijke trends die nu nog ver af staan van de dagelijkse werkelijkheid bij Burgerzaken, maar de komende jaren wel een flinke opmars maken. Onder invloed van deze digitale transformatie zal het profiel van Burgerzaken veranderen van een transactiegerichte dienstenfabriek, naar een data-gedreven dienstverlener die zowel zichzelf alsook de hele organisatie continu voorziet van relevante nieuwe inzichten over haar burgers. Burgerzaken, what's in a name?

## Colofon

### OPDRACHTGEVER

#### Stichting A+O fonds Gemeenten

Postbus 11560  
2502 AN Den Haag  
070 763 0030  
Secretariaat@aeno.nl  
www.aeno.nl

#### NVVB

Postbus 79  
2700 AB Zoetermeer  
079 3617747  
nvvb@.nl  
www.nvvb.nl

#### Betrokkenen namens A+O fonds Gemeenten en NVVB

A+O fonds Gemeenten  
*R. Davits, programmamanager A+O fonds Gemeenten*  
NVVB  
*John de Ruiter, bestuurslid NVVB*

#### Auteur

Otto Thors, directeur WEGovernment en  
hoofdredacteur inGovernment

#### Vormgeving & productie

insandouts communication and design,  
Maassluis



© Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag, Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken, Zoetermeer, mei 2018

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

De NVVB is hét aanspreekpunt voor de thema's persoonsinformatiemanagement, identiteitsmanagement, verkiezingen en dienstverlening & innovatie. De NVVB denkt en handelt toekomstgericht, borgt kwaliteit en is een gewilde en betrouwbare partner voor andere (overheids)organisaties. Actuele informatie over de activiteiten van NVVB vindt u op [www.nvvb.nl](http://www.nvvb.nl)

#### Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten en Nederlandse Vereniging van Burgerzaken. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend..