

De burger centraal

Uitvoeringsorganisaties lopen voor op ministeries als het gaat om innovatie. Ze zitten minder complex in elkaar en hun taken zijn duidelijker afgebakend. PM polste het innovatiepeil bij de RDW, de Sociale Verzekeringsbank en het Agentschap Uitvoering van EZ. Alledrie zijn betrokken bij de berichtenbox Mijnoverheid.nl, die moet uitgroeien tot het contactpunt tussen burger en overheid.

TEKST MARGRIET RUTGERS BEELD FEMKE VAN HEERIKHUIZEN

Vijf jaar geleden verkondigde de Algemene Rekenkamer al dat beleid en uitvoering te zeer uit elkaar zijn gegroeid. Het onderzoek van de rekenkamer *Tussen beleid en bestuur* was niet aan dovemansoren besteed. Het programma *Andere Overheid* propageerde een betere afstemming vooraf tussen departementsbeleid en uitvoerbaarheid. Rond 2005 richtte een aantal organisaties de Manifestgroep op: een samenwerkingsverband van uitvoerders als de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW), de Sociale Verzekeringsbank (SVB), het UWV, het CWI, de IB-Groep, de Belastingdienst en het Kadaster.

Uitvoeringsorganisaties lopen voor op de departementen als het gaat om innovatie. Ze zitten minder complex in elkaar, hun taken zijn duidelijker afgebakend en ze staan bovendien in direct contact met klanten. Inzet van gekwalificeerd personeel en moderne computertoepassingen voor elektronische dienstverlening prijken dan ook hoog op de agenda.

Voor inspiratie togen staatssecretaris Bijleveld en enkele BZK-directeuren, samen met bestuursleden van uitvoeringsorganisaties in 2008

naar Denemarken en Oostenrijk. Hoe ver waren zij met e-dienstverlening? In Denemarken bleek de *Eboks* een succes. Dat is een elektronische berichtenbox waarmee overheden digitaal post naar burgers versturen. De meereizende directeur van de RDW zag hier meteen voordeel in. Deze dienst nam na de reis het initiatief om samen met BZK en de ICTU een soortgelijke postbus in Nederland in te voeren.

Besparing

In juni 2009 opende staatssecretaris Bijleveld officieel de vernieuwde Generieke Elektronische Berichtenbox. Aangesloten burgers krijgen via hun e-mail

‘De box scheelt jaarlijks al 800.000 euro aan postzegels en papier’

persoonlijk bericht dat er een digitale brief is aangekomen. Door in te loggen met je DigiD krijg je toegang tot voor jou bestemde informatie.

De RDW gebruikt als eerste deze berichtenbox, voor verzending van APK-herinneringsbrieven aan autobezitters.

RDW-projectleider Kees Mulder: ‘Wij zijn al langer bezig met het digitaliseren van diensten. Onze digitale voertuiginformatie wordt bijvoorbeeld al vaak geraadpleegd. Met de berichtenbox verzenden we circa zes miljoen APK-herinneringsbrieven. Als je uitgaat van een besparing van 40 eurocent per brief en je hoeft een derde van de klassieke brieven niet meer te printen en te versturen, bespaart dat jaarlijks zo’n 800.000 euro, alleen al aan postzegels en papier.’ Minder brieven versturen betekent bovendien minder werk, dus minder personeel.

De dienst is nu bezig om herinneringsmailings voor het verlengen van rijbewijzen op de box aan te sluiten. ‘We hebben tijd nodig om de box tot een succes te maken. We willen graag samenwerken met andere uitvoeringsorganisaties. Niet alle burgers zijn voor dit soort dingen meteen enthousiast. Sommigen zien het als betutteling.’ Deze opvatting kan je volgens Mulder het beste weerleggen met goede communicatie en dienstverlening. Hij verwacht in de loop van 2010 een grotere toeloop.

Ook de SVB werkt aan een betere klantbenadering, met het veranderingsprogramma *SVB Tien*. Verbeteren van de dienstverlening, flexibeler inspelen op veranderingen binnen het rijk en lagere uitvoeringskosten. Daar gaat het om. Hans Louwhoff, directeur van de vestiging in Leiden, vertelt over het pad naar integrale serviceverlening.

‘In 2006 zijn wij gestart met de invoering van nieuwe serviceteams door de *front office* en *back office* samen te voegen. De overdracht van inkomende vragen bleek niet altijd goed te verlopen. Nu krijgen klanten direct de persoon aan de telefoon, die de vragen kan beantwoorden. Met meer tevreden klanten als



resultaat.' Maar het kon nog beter, zoals bleek uit eigen onderzoek.

Integratie serviceteams

Louwhoff: 'Eerst hielpen we burgers met vragen over elke regeling afzonderlijk. We hadden bijvoorbeeld medewerkers kinderbijslag, medewerkers Algemene Nabestaandenwet en medewerkers AOW, met ieder hun eigen opleiding. Onze organisatie was namelijk ingedeeld naar de wetten en regelingen van Sociale Zaken.'

Begin 2009 ging de SVB over tot de integratie van de serviceteams. 'Een essentiële omslag, waarin we nog meer uitgaan van de klant. Als bijvoorbeeld mensen verhuizen naar het buitenland, willen zij vaak informatie over meerdere regelingen tegelijk. Hoe gaat het in de toekomst met mijn AOW en hoe zit het met de kinderbijslag?' Belangrijke gebeurtenissen, *life events* worden richtsnoer. Klanten krijgen antwoorden op meerdere vragen, zonder dat zij worden doorverbonden. De huidige ICT-systemen worden vernieuwd en geïntegreerd om medewerkers de juiste

ondersteuning te bieden voor deze klantbenadering.

De omschakeling vergt natuurlijk grote aanpassing van de medewerkers. Daarvoor is een aanzienlijke opleidingsinspanning nodig. Louwhoff: 'We zoeken nu uit wie welke opleiding nodig heeft. En hoe we die gaan inpassen. Welke e-learningmodules gebruiken we daarbij?' Bij acht van de negen vestigingen lopen pilots met de nieuwe klantbenadering, tot eind 2009. Daarna volgt een definitief besluit op basis van onderzoek naar klantervaringen, rechtmatigheid, ervaringen van de medewerkers en efficiency.

De eerste resultaten zijn positief. 'Medewerkers die aan de pilot deelnemen geven aan dat het werk inhoudelijk leuker wordt, door de nieuwe contacten. Personeel dat oorspronkelijk alleen AOW-klanten bediende, spreekt nu ook jongeren met hele andere vragen. Klanten vinden het prettig dat ze nu een direct contactpersoon hebben, die meerdere zaken kan regelen. De intensiteit van de nieuwe werkwijze en de benodigde kennis doet wel een beroep op het incasseringsvermogen van medewer-

kers.' Louwhoff streeft daarom naar een eerlijke afspiegeling van medewerkers in de pilots om een goede evaluatie mogelijk te maken. 'Want er leven veel vragen, vooral bij de medewerkers die niet meedoen aan de pilots.'

Vernieuwingsimpuls

Ook Economische Zaken streeft met haar agentschappen naar een meer klantgerichte benadering. Daarom zijn SenterNovem, de EVD en het Octrooiencentrum Nederland per 1 juli 2009 samengesmeed tot één uitvoeringsdienst. Alle medewerkers werken sindsdien formeel voor het Agentschap Uitvoering, dat dit najaar een nieuwe naam krijgt. Dan wordt ook de interne reorganisatie gerealiseerd.

SenterNovem werkt aan een sterkere positie van het bedrijfsleven en een duurzamere samenleving, door bundeling van kennis over innovatie, energie, klimaat, milieu en samenleving. De EVD ondersteunt bedrijven vooral bij internationale zaken en het Octrooiencentrum werkt aan een ondernemend en innovatief Nederland. Zij houden zich bezig met

subsidies en kennisoverdracht en hebben primair het bedrijfsleven, mede-overheden en kennisinstellingen als doelgroep.

Deze fusie vloeit niet alleen voort uit de rijksbrede vernieuwingsimpuls. 'De minister stimuleerde eveneens om de uitvoering van subsidieregelingen en kennisoverdracht te bundelen,' aldus Ab van Ravestein, de nieuwe algemeen directeur van het Agentschap Uitvoering van EZ. 'Het is nodig dat onze klanten, ondernemers en onderzoekers, beter weten waar ze terecht kunnen, hogere kwaliteit krijgen en minder bureaucratische rompslomp ervaren. We willen minder overhead door een gemeenschappelijke elektronische dienstverlening, onder andere voor subsidieaanvragen. Ook kunnen we dan bedrijven die op verschillende terreinen actief zijn, makkelijker doorverwijzen. Bijvoorbeeld naar programma's voor energiebesparing of internationaal ondernemen.' Net als de SVB wil het EZ-agentschap door de integratie voortaan beter inspelen op signalen uit de praktijk.

Het Agentschap Uitvoering heeft verschillende divisies: innovatie, octrooien, internationaal, energie en klimaat, milieu en leefomgeving. Het contact met de klanten wordt georganiseerd vanuit de doelgroep. Ravestein: 'We denken niet langer vanuit onze producten, maar vanuit de ondernemers. Dat leidt tot minder versnippering en meer efficiency.' De dienstverlening overstijgt het departement. Zo werkten de EVD en SenterNovem al voor Vrom,

'De menselijke factor en de techniek spelen de hoofdrol in de innovaties'

Ontwikkelingssamenwerking, VenW, LNV en OCW. Zij krijgen digitaal informatie aangeleverd over subsidiemaatregelen, maar ook over gemeentelijke milieumaatregelen en andere regelingen. Opdrachten van de verschillende EZ-onderdelen aan de uitvoering worden in een gemeenschappelijk opdracht-kader geplaatst. De algemeen directeur Uitvoering heeft zitting in de bestuursraad van het ministerie, vergelijkbaar met de positie van de DG van de Belastingdienst bij Financiën.

Kennis delen

'Midden 2008 hebben we met de dienst Regelingen van LNV en het agentschap SZW de Balans-groep (Baten lasten nieuwe stijl) opgericht,' vervolgt Van Ravestein. 'Om expertise uit te wisselen over Europese programma's of over het omgaan met bezwaarschriften. Ook leren we van elkaar op het gebied van huisvesting, opleiding, personeel en financiën.' Zoals de SVB met pilots bezig is met een inventarisatie voor de nieuwe klantbenadering, zo heeft het Agentschap Uitvoering werkgroepen die belangrijke thema's in kaart brengen. Bijvoorbeeld stroomlijning in de bedrijfsvoering, een excellente

structuur voor klantcontacten en verdere ontwikkeling van vormen van beleidsinteractie.

Van Ravestein: 'We zitten nu middenin de omschakeling en we liggen redelijk op koers. De drie agentschappen moeten al voldoen aan een afzonderlijke taakstelling. Tegelijkertijd hebben we nu tijdelijk extra personeel nodig, om de gevolgen van de financiële crisis op te vangen en voor de uitvoering van maatregelen als de sloopregeling en de kenniswerkersregeling.' De menselijke factor en de techniek spelen de hoofdrol in de innovaties van de uitvoeringsdiensten. Medewerkers moeten worden gestimuleerd, opgeleid en beloond om de klant beter te bedienen.

Van Ravestein laat zich graag inspireren door bedrijfsbezoeken. De uitvoering kan veel leren van de private sector, want ook banken en verzekeringsinstellingen kennen een baten-lastensysteem. Hij wijst erop dat de bestaande klanten die de weg al goed weten binnen de elektronische dienstverlening, bediend moeten blijven worden. Van Ravestein wil vernieuwing tot stand brengen, zonder oude verworvenheden weg te gooien. 'Bestaande kanalen moeten dus open blijven. Daarnaast moet je zorgen voor betere toegang voor nieuwe klanten met mogelijk andere wensen.'

Toekomstmuziek

Terug naar de elektronische berichtenbox. Het is de bedoeling dat rond de jaarwisseling niet alleen RDW-klanten, maar alle burgers ook via het overheidsportaal *Mijnoverheid.nl* toegang krijgen tot de berichtenbox. Met BZK is afgesproken de berichtenbox eind 2009 aan te sluiten op dit internetportaal, een project van ICTU. Alle overheidsorganisaties kunnen hier gaandeweg gebruik van maken. De SVB is er mee bezig. Louwhoff verwacht dat in 2010 burgers via een internetportaal toegang kunnen krijgen om hun eigen gegevens te beheren. Het UWV denkt er ook over. Economische Zaken wil op den duur ook aansluiten met haar digitale diensten voor bedrijven. Het streven is om uiteindelijk een berichtenbox voor burgers én bedrijven te ontwikkelen.

Mulder: 'Hoe meer organisaties aansluiten, hoe meer volume je hebt en hoe interessanter het voor de klant wordt. Want elke uitvoeringsorganisatie heeft zo zijn eigen contactmomenten. Zo houd je het gebruik levendig.' Het ministerie van BZK zorgt voor de coördinatie en maakt concrete afspraken. De samenwerking met het departement loopt goed, maar het is een complexe en tijdrovende operatie, beseft Mulder. Overheden bewegen vrij traag vanwege de vele regels en uitzonderingen. 'Er is veel overleg en afstemming nodig en vaak aanpassing van interne bedrijfsprocessen. Maar als je gepersonaliseerde brieven elektronisch verstuurt, kun je besparen én nieuwe mogelijkheden scheppen voor dienstverlening. Dat maakt de box tot een groot project, maar het loont zeker de moeite.' •