

Bouwstenen Publieke Dienstverlening

Auteur

WEgovernment
Otto Thors
info@Thors.nl

Opdrachtgever
Versie
Datum

Staat van de Uitvoering
1.0
Oktober 2025

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Bouwstenen Publieke Dienstverlening	4
I.	Kernwaarden & Grondbeginselen	5
II.	Organisatie & Werkwijzen	7
III.	Diensten & Kanalen	9
IV.	Signalen & Behoeften	12
V.	Digitalisering & Informatie	14
3.	Ontwikkelrichtingen voor 2035	18
3.1.	Zet burgers en ondernemers echt centraal	18
3.2.	Faciliteer een systeemverandering	18
3.3.	Bepaal waar de (centrale) regie ligt	18
3.4.	Zet gezamenlijk in op technologie	19
3.5.	Ontdubbel en standaardiseer waar mogelijk	19
3.6.	Ontwikkel een wendbaar systeem	19
3.7.	Zet in op proactieve dienstverlening en eenmalige uitvraag van gegevens	19
3.8.	Benut de kracht van burgers en ondernemers	20
3.9.	Neem de burger mee in de gemaakte keuzes	20
3.10.	Afsluitend	20
4.	Landelijke Denklijnen	21
Bijlage 1:	Bronnenlijst	29
Bijlage 2:	Respondenten	32
Bijlage 3:	Onderzoeksverantwoording	33

1. Inleiding

Het landelijke programma '[Staat van de Uitvoering](#)' concludeert dat landelijk beleid onvoldoende aansluit op de publieke dienstverlening. Voor een houdbare publieke dienstverlening is het nodig om te innoveren en samen te werken. Dat begint met het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op publieke dienstverlening. Gezamenlijk betekent over de grenzen van organisaties en bestuurslagen heen, dus Rijk en gemeenten samen. Op basis van zo'n visie kunnen keuzes worden gemaakt hoe schaars personeel wordt ingezet en hoe technologie wordt gebruikt om de dienstverlening in stand te houden en te verbeteren.

Door het programma Werk aan Uitvoering zijn in 2023 drie uitgangspunten geformuleerd voor een visie op gezamenlijke dienstverlening.

- a) We zetten altijd de behoeften en de leefwereld van de mensen centraal en wegen die af tegen het algemeen belang.
- b) We zijn in de ogen van mensen één (gezamenlijke) overheid, ongeacht hoe we aan de achterkant zijn georganiseerd.
- c) We maken dienstverlening in een continu proces steeds opnieuw beter op basis van ervaringen van mensen en de ambtelijke professionals.

Om deze uitgangspunten te kunnen verwezenlijken, zijn in hoofdstuk 2 concrete bouwstenen van publieke dienstverlening geformuleerd. Hiervoor zijn tientallen bestaande visies op dienstverlening en/of dienstverleningsconcepten van Publieke Dienstverleners en relevante beleidsstukken geanalyseerd.

Bij het bepalen van de bouwstenen is de balans gezocht tussen lopende zaken en nieuwe ontwikkelingen. Hiervoor is gekozen omdat de Bouwstenen Publieke Dienstverlening zowel moeten aansluiten op eerder gemaakte keuzen, alsook moeten toewerken richting toekomstige ontwikkelrichtingen, zoals toegelicht in hoofdstuk 3 op basis van de ***Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035*** van de Staat van de Uitvoering.

Om verbinding te leggen met landelijke (beleids)agenda's en programma's die bepaalde aspecten van dienstverlening proberen te versterken, is per bouwsteen –mits van toepassing– de relatie benoemd, zodat organisaties op bestaande kennis en instrumenten kunnen voortbouwen, zonder zelf het wiel opnieuw uit te vinden. Deze landelijke denklijnen zijn in voetnoten vermeld, alsook afzonderlijk in een tijdlijn uitgewerkt in hoofdstuk 4.

De bouwstenen vormen een menukaart van kernbegrippen die onmisbaar zijn in een (gezamenlijke) visie op dienstverlening. Een visie is een richtinggevend narratief over de ambitie. Op basis van de bouwstenen kunnen overheden op vergelijkbare wijze een visie op dienstverlening opstellen of actualiseren. Harmonisatie van bouwstenen leidt tot een gezamenlijk begrippenkader, waardoor samenwerking tussen Publieke Dienstverleners makkelijker tot stand kan komen. Deze bouwstenen bieden daarvoor een bruikbare ondergrond, zonder uitspraken te doen over de mate waarin, of de snelheid waarmee overheden bepaalde doelen dienen na te streven.

2. Bouwstenen Publieke Dienstverlening

De Bouwstenen Publieke Dienstverlening zijn hieronder gegroepeerd weergegeven:

I. Kernwaarden & Grondbeginselen

1. Menselijk
2. Toegankelijk
3. Open
4. Proactief
5. Participatief

II. Organisatie & Werkwijzen

6. Personele bezetting
7. Houding en gedrag
8. Ambtelijk vakmanschap
9. Vraaggericht werken
10. Procesgericht werken
11. Zaakgericht werken
12. Datagedreven werken
13. Samen werken
14. Opgavegericht werken
15. Innovatiegericht werken

III. Diensten & Kanalen

16. Portfolio
17. Wettelijke kaders
18. Balies en loketten (Face)
19. Overheidsbrede loketten
20. Telefoon (Call)
21. Digitaal (Click)
22. Social Media
23. Omnichannel
24. Digitale identiteit

IV. Signalen & Behoeften

25. Klantsignalen
26. Klantbeleving (CX)
27. Gebruikerservaring (UX)
28. Klantreizen
29. Integraal klantbeeld
30. Serviceformules

V. Digitalisering & Informatie

31. ICT-applicaties
32. ICT-infrastructuur
33. Informatiehuishouding
34. Common Ground
35. Artificiële intelligentie (AI)
36. Digitale connectiviteit
37. Digitale veiligheid
38. Digitale autonomie en soevereiniteit
39. Digitale ethiek

De Bouwstenen Publieke Dienstverlening zijn hieronder inhoudelijk toegelicht.

I. Kernwaarden & Grondbeginselen

In dit onderdeel staan de **kernwaarden en grondbeginselen** centraal die het fundament vormen voor publieke dienstverlening. Het gaat om een mensgerichte benadering, waarbij rekening wordt gehouden met de leefwereld en behoeften van burgers en ondernemers¹, en die waar nodig maatwerk biedt. Toegankelijkheid en openheid zijn essentieel om iedereen, ongeacht achtergrond of vaardigheden, transparant en begrijpelijk te bedienen. Daarnaast stimuleert de overheid een proactieve houding door burgers actief te informeren en ondersteuning te bieden voordat zij daarom vragen. Tot slot is participatie een belangrijk principe, waarbij burgers en ondernemers worden betrokken bij het vormgeven en verbeteren van de dienstverlening.

1) Menselijk

Publieke dienstverleners besteden aandacht aan de leefwereld van burgers en ondernemers, rekening houdend met hun behoeften en wensen. Komen zij er om wat voor reden dan ook zelf niet uit, dan bieden Publieke Dienstverleners 'dienstverlening op maat'. Dat wil zeggen extra ondersteuning bovenop de 'standaard' dienstverlening. Als iemand desondanks toch in de knel komt, door een ongelukkige samenloop van regels en omstandigheden, dan levert de overheid **maatwerk** om burgers en bedrijven toch een praktische oplossing te bieden, bijvoorbeeld door een hardheidsclausule toe te passen. Maatwerk² betekent het zoeken naar oplossingen wanneer burgers of ondernemers door conflicterende wet- en regelgeving in de problemen komen. Daarbij wordt gehandeld vanuit de **bedoeling** van de wet- en regelgeving, en niet alleen naar de letter ervan. Voor het bieden van maatwerk³ maakt men gebruik van afwegingskaders en ondersteuningsprotocollen waarin de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers wordt beschreven zodat men zich kan verantwoorden. Hierin wordt aandacht besteed aan het vergroten van de noodzakelijke handelingsvrijheid van medewerkers, de zogeheten discretionaire ruimte⁴. Los daarvan stimuleren Publieke Dienstverleners⁵ de persoonlijke benadering van burgers en ondernemers, waarbij aandacht wordt besteed aan het empathisch vermogen van medewerkers om rekening te kunnen houden met de zelfredzaamheid, zelfstandigheid en het doen- en denkvermogen van burgers en ondernemers.

2) Toegankelijk

Publieke Dienstverleners maken dienstverlening voor iedereen toegankelijk⁶, ongeacht leeftijd, opleidingsniveau, herkomst⁷, handicap⁸ of andere verschillen. Om toegankelijke dienstverlening te kunnen aanbieden moeten overheden

¹ Met 'burgers en ondernemers' bedoelen we in dit rapport ook inwoners, cliënten, klanten, bedrijven, en alle andere termen die Publieke Dienstverleners voor klantgroepen hanteren.

² Dit is de definitie voor maatwerk van de *Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU)*.

³ Uitvoeringsorganisaties werken hiervoor samen binnen het netwerk *Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM)*.

⁴ De IPW *Doorbraakmethode* is een manier om hieraan invulling te geven.

⁵ Het programma *Werk aan Uitvoering (WaU)* heeft diverse notities over Maatwerk gepubliceerd.

⁶ Het programma *DigiToegankelijk* heeft hiervoor een toolkit ontwikkeld.

⁷ De *Single Digital Gateway* schrijft voor dat Nederlandse dienstverlening ook toegankelijk dient te zijn voor burgers en ondernemers uit andere Europese landen.

⁸ In het *VN-verdrag Handicap* is aangegeven aan welke eisen overheden moeten voldoen.

voldoen aan de toegankelijkheidseisen⁹. Denk daarbij aan digitale inclusie gericht op laaggeletterden en mensen met een beperking of beperkte digitale vaardigheden. De dienstverlening vanuit de **Informatiepunten Digitale Overheid** (IDO's) biedt lokaal laagdrempelige en empathische ondersteuning bij regelzaken met de (digitale) overheid. Ook het herschrijven van teksten, het intern stimuleren van duidelijk taalgebruik¹⁰, en het bevorderen van taalvaardigheid van burgers en ondernemers versterken de toegankelijkheid van dienstverlening. Voor anderstaligen zetten Publieke Dienstverleners teletolken in, en met de inzet van videobellen kunnen burgers en ondernemers op afstand worden geholpen. Het gebruik van herkenbare stijlelementen¹¹ en beeldtaal, zoals iconen en symbolen is ook een manier om de toegankelijkheid van dienstverlening te vergroten.

3) Open

Publieke Dienstverleners slaan overheidsinformatie op zodat deze openbaar, transparant en open toegankelijk is voor burgers, ondernemers, journalisten en volksvertegenwoordigers. Hiervoor zijn wettelijke kaders van kracht, zoals de Wet Open Overheid¹² die actieve openbaarmaking¹³ stimuleert op basis van het **open by design** principe. Ook de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) biedt kaders voor openheid, zorgvuldigheid en transparantie. Om het hergebruik van overheidsinformatie te stimuleren wordt deze ook als open data beschikbaar gesteld op basis van open standaarden. Publieke Dienstverleners kunnen de openheid van dienstverlenings-informatie bevorderen. Bij gegevensverwerking liggen privacy risico's op de loer die met data protection impact assessments (DPIA) in kaart worden gebracht.

4) Proactief

Publieke Dienstverleners stimuleren het gebruik van dienstverlening. Bijvoorbeeld door burgers en ondernemers actief te attenderen op diensten. Zoals een brief die vermeldt dat men een nieuw paspoort tijdig dient aan te vragen als het oude bijna is verlopen. Door proactieve dienstverlening neemt de complexiteit die burgers en ondernemers bij de overheid ervaren af. Omdat de noodzaak wordt weggenomen om zelf diensten aan te vragen, worden de administratieve lasten voor burgers en ondernemers verder teruggedrongen. Naar Vlaams voorbeeld kunnen overheden ook diensten ambtshalve toekennen. Dat wil zeggen dat als burgers of ondernemers ergens recht op hebben, ze geen aanvraag hoeven in te dienen om dat recht te claimen. De overheid kent ze dat recht (en de bijbehorende dienstverlening) automatisch toe. Om de stap 'van aanvragen naar aanbieden' te kunnen maken is gegevensuitwisseling op basis van dataminimalisatie noodzakelijk. Hiervoor kunnen naar Vlaams model bijvoorbeeld kruispuntbanken worden ontwikkeld waardoor overheden geen overbodige vragen hoeven te stellen aan burgers en ondernemers. Positief effect van proactieve dienstverlening is dat het niet-gebruik van voorzieningen wordt tegengegaan. Dit heeft echter ook financiële consequenties, die in kaart moeten worden gebracht.

⁹ In de *Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren* zijn deze uitgangspunten uitgewerkt.

¹⁰ De *Direct Duidelijk Brigade van programma Gebruiker Centraal* biedt hiervoor ondersteuning en inspiratie.

¹¹ In het *NL Design System* zijn uniforme stijlelementen beschikbaar voor digitale dienstverlening.

¹² Het programma *Open Overheid* ondersteunt overheden bij deze beweging naar meer openheid.

¹³ Het *VNG programma Grip op Informatie* ondersteunt gemeenten hierbij.

5) Participatief

Publieke Dienstverleners bieden mogelijkheden om burgers, ondernemers en maatschappelijke organisaties gevraagd en ongevraagd invloed¹⁴ te laten uitoefenen op de organisatie van dienstverlening. Organisatiebreed wordt hiervoor gebruik gemaakt van de participatieladder¹⁵, waarin is aangegeven in welke gevallen de overheid burgers en ondernemers kan laten informeren, inspreken, consulteren, coproduceren of meebeslissen. Naast dienstverlening is participatie ook inzetbaar voor participatieve beleidsontwikkeling, bijvoorbeeld om wijkgericht of gebiedsgericht te werken. De rol en inzet van sociale en lokale media zijn hierbij onmisbaar.

II. Organisatie & Werkwijzen

In dit onderdeel staan de organisatie en de werkwijzen van Publieke Dienstverleners centraal. Het begint bij de personele bezetting, waarbij een goede planning en mobiliteit van medewerkers cruciaal zijn om de publieke taken te kunnen uitvoeren. De houding en het gedrag van medewerkers, gekenmerkt door klantgerichtheid en betrouwbaarheid, vormen de basis voor vertrouwen tussen overheid en samenleving. Ambtelijk vakmanschap wordt continu ontwikkeld om taken professioneel en met de juiste vaardigheden uit te voeren. Hierbij spelen vraag-, proces-, zaakgericht en datagedreven werken een belangrijke rol in het optimaliseren van dienstverlening. Samenwerking binnen en tussen organisaties bevordert efficiënte en overheidsbrede dienstverlening. Bovendien werken Publieke Dienstverleners innovatiegericht en opgavegericht, waarbij zij gezamenlijk streven naar moderne, effectieve oplossingen die invulling geven aan de Nederlandse Digitaliseringsstrategie.

6) Personele bezetting

Publieke Dienstverleners zetten medewerkers in om dienstverlening aan te bieden. De personele bezetting wordt vastgelegd in roosters. Op basis van functieprofielen zijn takenpakketten te onderscheiden. Om roosters op te vullen en mobiliteit van medewerkers te stimuleren, zetten overheden in op interne en externe uitwisseling, regionale samenwerking en flexpools. Onder druk van toenemende schaarste op de arbeidsmarkt¹⁶ vergt dit onderwerp steeds meer aandacht.

7) Houding en gedrag

Publieke Dienstverleners zien dienstbaarheid als een organisatiebrede opgave die in het denken en doen van alle medewerkers moet worden verankerd zodat het vertrouwen van burgers en ondernemers in de overheid toeneemt. Daarom zijn klantwaarden¹⁷ gedefinieerd, zoals Duidelijk, Makkelijk, Betrouwbaar¹⁸, Betrokken, Respectvol en Behulpzaam. Voor dienstverlening is het van belang dat afspraken worden nagekomen en dat de overheid doet wat ze zegt. Door klantgerichtheid op te vatten als kernwaarde, wordt dienstverlening onderdeel van de organisatie visie, missie, concernverhaal, strategisch huis, kernwaarden, doelen organisatie, KPI's en andere organisatiebrede instrumenten. Onder de noemer DNA Dienstverlening

¹⁴ Participatie vormt een integraal onderdeel van het Beleidskompas.

¹⁵ Het Programma *Ambtenaar 2.0* heeft hiervoor jarenlange methoden en technieken ontwikkeld.

¹⁶ Het VNG Programma *Uitvoeringskracht en Arbeidsmarktkrapte* begeleidt hiervoor enkele pilots.

¹⁷ Het *Overheidsbreed Meethuis voor dienstverlening* biedt een raamwerk voor klantwaarden.

¹⁸ Bijvoorbeeld: *Programma Betrouwbare Overheid*, gemeente Tilburg.

wordt door overheden¹⁹ gewerkt aan het versterken van houding en gedrag, aan begripvol werken, sturen en samenwerken.

8) Ambtelijk vakmanschap

Publieke Dienstverleners versterken de vaardigheden van medewerkers om publieke taken en verantwoordelijkheden goed te kunnen uitvoeren. Denk daarbij aan gespreksvaardigheden, gesprekstechnieken en luistervaardigheden. Maar ook aan datageletterdheid en digitale vaardigheden van medewerkers. Publieke Dienstverleners versterken het ambtelijk vakmanschap²⁰ door in te zetten op Leren & Ontwikkelen en Opleiden & Trainen. Hiervoor worden opleidings- en bewustwordingsprogramma's, scholings- en ontwikkelingsplannen en persoonlijke ontwikkelplannen opgesteld. Hierbij is er aandacht voor coachen en intervisie, vanuit de gedachte dat je in een open cultuur kan leren van fouten. Dit vergt organisatiebreed aandacht²¹ voor publiek leiderschap en professionaliteit.

9) Vraaggericht werken

Publieke Dienstverleners stellen de vraag van burgers en ondernemers centraal, zodat zij een volledig antwoord ontvangen op de vraag, en de **vraag achter de vraag**²². Hiervoor dient de taakverdeling tussen front- en backoffice (de knip) te worden bepaald. Op basis daarvan worden afhandeltermijnen bewaakt en kan de status van de beantwoording van een vraag worden teruggekoppeld.

10) Procesgericht werken

Publieke Dienstverleners optimaliseren bestaande processen om efficiencyvoordelen te behalen en de effectiviteit van de organisatie te vergroten. Processen, domeinen en taakvelden zijn bijvoorbeeld beschreven in het Gemeentelijk Gegevens Model (GGM). Door het toepassen van LEAN-principes worden processen efficiënter, effectiever en klantgerichter gemaakt.

11) Zaakgericht werken

Publieke Dienstverleners werken zaakgericht door processen in te richten op basis van vast te doorlopen stappen van een zaak, waardoor de dienstverlening en bedrijfsvoering voorspelbaar verlopen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een Document Management Systeem (DMS), dat is ingericht op basis van een zaaktypencatalogus, zoals het Documentair Structuurplan (DSP).

12) Datagedreven werken

Publieke Dienstverleners analyseren en interpreteren data, waardoor beter inzicht ontstaat in overheidsprocessen en -dienstverlening. Deze taken kunnen worden uitgevoerd in data centers²³ en datalabs. Daar worden bijvoorbeeld dashboards²⁴ gerealiseerd en beheerd waarin gegevens visueel, virtueel of in 3D raadpleegbaar zijn. Op basis hiervan kunnen benchmarks en scenarioplanning worden uitgevoerd. Een belangrijke bron voor gegevens is het signaalmanagement (zie IV. Signalen & Behoeften). Om nog meer bruikbare data te kunnen betrekken, maken overheden

¹⁹ Bijvoorbeeld met de 'hart-wet-euro-balans' in gemeente Den Haag, *Dichtbij en persoonlijk* in gemeente Ede en op basis van *Hostmanship* in gemeente Alphen aan den Rijn.

²⁰ Het *Programma Grenzeloos Samenwerken* biedt hierover inzichten in de *Gids Ambtelijk Vakmanschap*.

²¹ Vanuit het A&O Fonds worden hierover diverse programma's aangeboden.

²² Deze werkwijze is uitgewerkt door het *Programma Overheid heeft Antwoord*[®].

²³ Het Centraal Bureau Statistiek (CBS) ondersteunt gemeenten in Urban Data Centers.

²⁴ Veelgebruikte dashboards zijn *Waarstaatjegemeente.NL* of *Venster voor Bedrijfsvoering*.

ook gebruik van het internet of things. Denk daarbij aan smart cities trajecten en living labs waar bijvoorbeeld sensoren worden benut om real time data te genereren. Publieke Dienstverleners kunnen gebruik maken van datagedreven inzichten om de dienstverlening aan burgers en ondernemers doelgericht te verbeteren.

13) Samen werken

Publieke Dienstverleners werken zowel intern als extern samen. Samenwerking is doorgaans gericht op het verbeteren van dienstverleningsprocessen om burgers en ondernemers zo goed mogelijk te ondersteunen, zonder het kastje-naar-de-muur effect. Samenwerking²⁵ tussen organisaties vindt plaats in ketens, met ketenpartners waarbij de ketenregie dient te worden ingevuld. Voor specifieke dienstverlening stellen overheden ook gemeenschappelijke regelingen vast en wordt dienstverlening in regionale samenwerkingsverbanden georganiseerd.

14) Opgavegericht werken

Publieke Dienstverleners werken samen aan opgaven die over de grenzen van afdelingen, organisaties en bestuurslagen heen gaan, om burgers en ondernemers zonder onnodige doorverwijzingen of tegengestelde adviezen en besluiten, zo volledig mogelijk van dienst te kunnen zijn. Dit vraagt om een domein overstijgende aanpak²⁶ waarbij fragmentatie van taken, budgetten en mandaten wordt tegengegaan. Voor publieke dienstverlening is in dit kader de **Nederlandse Digitaliseringsstrategie** (NDS) van belang. In de NDS wordt gewerkt volgens het principe ‘centraal afspreken, federatief inrichten’. Overheidsorganisaties gaan aan de slag om standaarden, gezamenlijke oplossingen en bouwstenen in de eigen organisatie in te voeren. Dit doen organisaties op hun eigen tempo, waarbij ze toewerken naar het doel dat ze samen hebben afgesproken. En daar houden ze elkaar aan. Op deze manier werken overheden als partners samen in het digitale huis van Thorbecke en doorbreken ze verkokering.

15) Innovatiegericht werken

Publieke Dienstverleners passen (combinaties van) nieuwe kennis, middelen en instrumenten toe die publieke waarde kunnen vergroten. Omdat innovatie complex en tijdrovend is, wordt hiervoor samengewerkt met publieke en private partijen (PPS), bijvoorbeeld in innovatienetwerken en innovatie hubs.²⁷ Door het organiseren van of bijdragen aan hackathons, experimenteren overheden met nieuwe werkwijzen en toepassingen.

III. Diensten & Kanalen

In dit onderdeel staan de producten en diensten en de diverse contactkanalen waarlangs deze aan burgers en ondernemers worden aangeboden centraal. Het begint met het portfolio, centraal vastgelegd in een Producten- en Dienstencatalogus (PDC), die continu wordt geactualiseerd. Dienstverlening wordt aangeboden via uiteenlopende kanalen, waaronder fysieke balies en loketten,

²⁵ Het programma *Grenzeloos Samenwerken* biedt hierover leerinterventies, kennis en expertise.

²⁶ Het programma *Grenzeloos Samenwerken* heeft hierover in het *DOEboek Opgavegericht Samenwerken* inzichten, werkvormen en voorbeelden uitgewerkt.

²⁷ Zoals de *Dutch Societal Innovation Hubs* die in samenwerking met VNG zijn opgericht.

overheidsbrede servicepunten, telefonische callcenters, digitale platforms en social media. Door deze kanalen zorgvuldig te integreren in een omnichannel-aanpak, kunnen burgers en ondernemers zelf hun voorkeurskanaal kiezen en altijd inzicht krijgen in hun lopende zaken via persoonlijke klantportalen zoals MijnOverheid. Veiligheid en toegankelijkheid, onder andere via betrouwbare digitale identificatiemiddelen zoals DigiD en eHerkenning, zijn hierbij cruciaal.

16) Portfolio

Publieke Dienstverleners bieden een actueel product- en dienstenaanbod aan, zodat burgers en ondernemers eenvoudig overzicht hebben van het dienstenaanbod van de overheid. Dit wordt online gepubliceerd in een Producten- en Dienstencatalogus²⁸ (PDC), en continu aangevuld en aangepast. Voor intern gebruik door medewerkers wordt een kennisbank gebruikt waarin aanvullende informatie is opgenomen over de producten en diensten. Om beide bronnen aan te vullen en aan te passen worden structureel kennisbijeenkomsten²⁹ georganiseerd.

17) Wettelijke kaders

Publieke Dienstverleners voeren bestaande wetgeving uit. Door het analyseren en publiceren van knelpunten in de uitvoering, proberen ze de complexiteit in wet- en regelgeving te verminderen. Knelpunten in bestaande wetgeving worden per organisatie structureel opgetekend in de Stand van de Uitvoering³⁰. Om nieuwe wetgeving³¹ niet onnodig complex te maken, worden instrumenten ingezet zoals de Uitvoeringstoets, de Invoeringstoets en de Uitvoerbaarheidstoets Decentrale Overheid. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op nieuwe wetgeving zoals de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer (WMEBV), de Wet digitale overheid, de Algemene Informatie Wet³² en de Omgevingswet waarvoor gebruik wordt gemaakt van het Digitaal Stelsel Omgevingswet en het Omgevingsloket Online. Door de dienstverlening uitvoerbaar en toekomstbestendig te houden of te maken, kunnen burgers en ondernemers hun wettelijke rechten en plichten uitoefenen.

18) Balies en loketten (Face)

Publieke Dienstverleners bieden burgers en ondernemers producten en diensten aan die zij kunnen afnemen via het contactkanaal dat het beste bij hen past. Voor fysiek en persoonlijk contact zijn loketten of balies beschikbaar in het Klantcontactcentrum (KCC), ook wel Centrale Balie, Gemeentewinkel of Publiekswinkel genoemd. Door het aanpassen van openingstijden, te werken op afspraak, de inzet van gastvrouwen en -heren en slimme bewegwijzering kunnen klantstromen worden gereguleerd. Naast **generieke** dienstverlening in het KCC, wordt er ook specifieke dienstverlening aangeboden in domeinloketten, zoals het Burgerzaken-loket, het Bouw-loket, het Ondernemers³³-loket en het Sociale Dienst-loket. Naast loketten waar burgers en ondernemers zelf naartoe moeten komen, is er ook een outreachende aanpak waarbij dienstverleners naar burgers en ondernemers toe gaan. Denk hierbij aan Sociale Wijkteams en Wijkmanagers.

²⁸ De PDC is ontwikkeld door *Programma Overheidsloket 2000*.

²⁹ Bijvoorbeeld: de *Kennisfabriek* in de gemeente Groningen.

³⁰ Deze analyses en rapporten worden mede mogelijk gemaakt door het programma *Staat van de Uitvoering*.

³¹ Nieuwe Europese wetgeving wordt bijgehouden door het VNG programma *Digital Decade*.

³² Deze is ontwikkeld onder regie van de *Regeringscommissaris Informatiehuishouding*, maar niet vastgesteld.

³³ Voor dienstverlening aan ondernemers zijn er bij het Ministerie van EZK programma's actief, zoals de *Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026*.

19) Overheidsbrede loketten

Publieke Dienstverleners werken integraal samen aan publieke dienstverlening vanuit verschillende organisaties. Hiervoor zijn overheidsbrede loketten ingericht, die werken op basis van levensgebeurtenissen³⁴ waardoor de samenhang in de aanvraagprocessen wordt bewaakt. Het zijn eenvoudig bereikbare en vindbare servicepunten die werken op basis van het 'no wrong door'-principe. Dat wil zeggen dat burgers en ondernemers niet koud worden doorverwezen, maar warm worden overgedragen van de ene aan de andere publieke dienstverlener. Hierdoor neemt het bereik van publieke dienstverlening toe.

20) Telefoon (Call)

Publieke Dienstverleners bieden burgers en ondernemers producten en diensten aan die zij kunnen afnemen via het contactkanaal dat het beste bij hen past. Voor telefonisch contact bieden Publieke Dienstverleners callcenters aan die bereikbaar zijn, bijvoorbeeld via het 14+ netnummer³⁵ voor een eenduidige telefonische toegang bij gemeenten. Om telefonische dienstverlening te verbeteren, worden kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeken gedaan en afspraken gemaakt over reactietermijnen en terugbelverzoeken.

21) Digitaal (Click)

Publieke Dienstverleners bieden burgers en ondernemers producten en diensten aan die zij kunnen afnemen via het contactkanaal dat het beste bij hen past. Digitale dienstverlening wordt aangeboden via digitale kanalen, zoals websites, apps, of andere online platforms. Hierop kunnen burgers en ondernemers veel zaken online regelen, zoals het aanvragen van documenten, het doen van meldingen of het betalen van rekeningen. Om de meest gevraagde dienstverlening het best vindbaar aan te bieden, werken overheden met toptaken, die centraal staan in het ontwerp en de structuur van de website.

22) Social media

Publieke Dienstverleners bieden burgers en ondernemers producten en diensten aan die zij kunnen afnemen via het contactkanaal dat het beste bij hen past. Naast de eigen contactkanalen, kunnen overheden ook diensten aanbieden via veelgebruikte online kanalen van derden. Denk aan social media³⁶ zoals Facebook, Twitter (X), WhatsApp en Live Chat diensten. Naast het actief aanbieden van diensten, gebruiken Publieke Dienstverleners social media vooral om online gesprekken te volgen en te voeren. Hierbij wordt in Newsrooms ingezet op reputatiemanagement en online media monitoring, ook wel webcare genoemd. Hierbij is het van belang dat aandacht wordt besteed aan de veiligheidsrisico's van social media en de afhankelijkheid van de private partijen die dit aanbieden.

23) Omnichannel

Publieke Dienstverleners bieden naadloze dienstverlening aan waarbij alle contactkanalen op elkaar zijn afgestemd. Burgers en ondernemers kunnen zelf hun voorkeurskanaal kiezen voor contact met de overheid en hebben altijd inzicht in hun persoonlijke gegevens en lopende zaken. Met de MijnOmgeving bieden Publieke

³⁴ Het programma *Mens Centraal* heeft de levensgebeurtenissen ontwikkeld.

³⁵ De aansluiting op het 14+netnummer is georganiseerd door *VNG GT Connect*.

³⁶ Het programma *Ambtenaar 2.0* heeft verschillende werkwijzen gepubliceerd voor online dienstverlening via social media.

Dienstverleners een persoonlijk klantportaal aan waar burgers en ondernemers hun zaken kunnen regelen en beheren. Centraal is MijnOverheid³⁷ hiervoor beschikbaar, met daarin de Berichtenbox voor digitale berichten aan burgers en ondernemers. Per organisatie worden ook eigen MijnOmgevingen aangeboden waarin verschillende gepersonaliseerde services³⁸ worden aangeboden, zoals Mijn Zaken, Mijn Berichten, Notificatieservice (Track & Trace), Mijn Taken, Mijn Contactmomenten, Mijn Profiel, Mijn Producten en Mijn Acties. Door in te zetten op samenwerking en regie kan een overheidsbrede omnichannel aanpak tot stand komen waarbij het niet uitmaakt bij welke publieke dienstverlener burgers of ondernemers zich melden. In dat geval is er altijd en overal inzicht mogelijk in persoonlijke gegevens en lopende zaken over alle overheden heen.

24) Digitale identiteit

Publieke Dienstverleners bieden authenticatiemiddelen aan die door burgers en ondernemers kunnen worden gebruikt om zich online veilig en betrouwbaar te identificeren en in te loggen bij overheidsinstanties. Veelgebruikte middelen zijn DigiD en eHerkenning voor bedrijven. Ook authenticatiemiddelen van andere EU-landen³⁹ moeten worden geaccepteerd in het kader van vrij verkeer van diensten binnen Europa. Als de Europese eID⁴⁰ beschikbaar komt, zal deze functioneel rijker zijn en een digitale kluis (Wallet) bevatten waarin burgers en ondernemers alle belangrijke digitale sleutels kunnen bewaren. Daarbij zal mogelijk ook de inzet van biometrie worden toegepast. Hiermee wordt invulling gegeven aan het principe dat burgers en ondernemers zelf regie op hun gegevens kunnen voeren. Daardoor krijgt men inzage in de persoonsgegevens die de overheid van iemand heeft, en kan men zelf toestemming geven voor gegevensuitwisseling tussen overheden.

IV. Signalen & Behoeften

Dit onderdeel richt zich op het belang van het verzamelen en analyseren van klantsignalen om de publieke dienstverlening continu te verbeteren. Publieke Dienstverleners gebruiken uiteenlopende bronnen, van klanttevredenheidsonderzoeken tot informele feedback via brieven en gesprekken met ervaringsdeskundigen, om een compleet en actueel beeld te krijgen van de ervaringen en behoeften van burgers en ondernemers. Dit signaalmanagement stelt organisaties in staat snel te reageren op problemen en wensen, waarbij instrumenten zoals klantreizen en gebruikersonderzoeken helpen om processen en diensten klantgericht te optimaliseren. Ook wordt ingezet op het creëren van een integraal klantbeeld en heldere serviceformules, zodat verwachtingen duidelijk zijn en verbetering meetbaar wordt.

25) Klantsignalen

Publieke Dienstverleners verzamelen en analyseren positieve en negatieve signalen van burgers en ondernemers over hun ervaringen met de dienstverlening om deze te verbeteren en te optimaliseren. Niet alleen door het periodiek uitvoeren van kwantitatief en kwalitatief klanttevredenheidsonderzoek (KTO), burgerpeilingen en

³⁷ Het programma *Gebruiker Centraal* biedt landelijke ondersteuning voor omnichannel dienstverlening.

³⁸ Het VNG programma *Omnichannel* jaagt de ontwikkeling van deze 'Mijn Services' landelijk aan.

³⁹ Het programma *Single Digital Gateway* biedt ondersteuning voor de aansluiting van Europese authenticatiemiddelen.

⁴⁰ Dit maakt onderdeel uit van de Europese *Agenda Digital Decade* die door het VNG programma *Digital Decade* wordt ondersteund.

belevingspeilingen, maar ook steeds meer door continu een veelheid aan bronnen samen te brengen en te analyseren. Denk aan kwalitatieve bronnen als brieven, e-mails, terugbelnotities van telefoontjes en signalen van ketenpartners. Op die manier kunnen klantsignalen steeds vroeger en completer in beeld komen. Ook de inzet van ervaringsdeskundigen levert klantsignalen op, bijvoorbeeld door met hen in gesprek te gaan in focusgroepen, stadskamers of buurtlabs. Het structureel inrichten van signaalmanagement⁴¹ kan ervoor zorgen dat klantsignalen continue tot verbetering van de publieke dienstverlening leiden.

26) Klantbeleving (CX)

Publieke Dienstverleners brengen klantbehoeften in kaart, om zodoende de leefwereld centraal te stellen in dienstverleningsprocessen, in plaats van de interne logica van de systeemwereld van overheden. Hiervoor is het van belang dat Publieke Dienstverleners structureel aandacht besteden aan de relatie met burgers en ondernemers, door goed te luisteren, de signalen die worden gedeeld serieus te nemen en daar verantwoordelijk mee om te gaan door hier actief opvolging aan te geven. Klantbehoeften⁴² hebben onder meer betrekking op gebruikspatronen en communicatievoorkeuren, die op basis van signaalmanagement⁴³ en netwerkanalyses inzichtelijk worden gemaakt. Hiervoor zijn verschillende instrumenten beschikbaar zoals de CX-volwassenheidsscan, waarmee inzicht wordt gecreëerd in de klantgerichtheid van een organisatie.

De service design methode geeft een meer structurele invulling aan het klantgericht verbeteren, bijvoorbeeld met de inzet van CX Labs (waarbij CX staat voor Customer Experience). Bij CX staat de beleving van de burger of ondernemer centraal in alle processen, kaders en systemen van de organisatie. Het draait hierbij om de klantreis: elke stap van de interactie met een organisatie wordt zo ingericht dat de ervaring optimaal is en aansluit bij de wensen en verwachtingen van de burger of ondernemer. Daarbij wordt niet alleen naar tevredenheid gekeken, maar bijvoorbeeld ook naar hoe medewerkers omgaan met klanten en hoe snel verbeteringen worden doorgevoerd op basis van feedback.

27) Gebruikerservaring (UX)

Publieke Dienstverleners brengen de gebruikerservaring bij digitale dienstverlening in kaart. Dit gebeurt bijvoorbeeld in UX Labs (waarbij UX staat voor User Experience). Met UX wordt de 'gebruiker' centraal gesteld in het ontwerpen en verbeteren van digitale diensten en communicatie, zodat burgers en ondernemers snel en soepel kunnen vinden en doen wat zij willen, via elk kanaal en apparaat. UX vereist het werken in multidisciplinaire teams, waarin samenwerking tussen bijvoorbeeld ontwerpers en redacteurs wordt georganiseerd.

28) Klantreizen

Publieke Dienstverleners benutten feedback van burgers en ondernemers om de inrichting en het ontwerp van dienstverlening te verbeteren. Door het organiseren van klantreizen⁴⁴, worden interne en externe belangen afgewogen, de beleving van burgers en ondernemers in kaart gebracht, en slim gebruik gemaakt van inzichten op basis van klantsignalen (zie 25). Klantreizen kunnen zowel betrekking hebben op

⁴¹ Team Dienstverlening van BZK werkt in 2025 aan een overheidsbrede visie op signaalmanagement.

⁴² Het programma *Gebruiker Centraal* biedt brede ondersteuning op deze aanpak.

⁴³ Het *Overheidsbreed Meethuis* heeft hiervoor een basisset indicatoren ontwikkeld.

⁴⁴ Het VNG Kenniscentrum Dienstverlening en BZK programma *Gebruiker Centraal* bieden ondersteuning en inzichten in de klantreismethodiek.

dienstverleningsprocessen binnen de eigen organisatie, alsook binnen ketens van (publieke) dienstverleners. Door levensgebeurtenissen als vertrekpunt te nemen komen organisatie-overstijgende klantreizen in beeld. Ketengerichte klantreizen zijn complexer, maar ook completer omdat een organisatie-overstijgende klantreis inzicht geeft in de effecten van het eigen handelen op andere organisaties.

29) Integraal klantbeeld

Publieke Dienstverleners personaliseren dienstverlening waardoor een integraal klantbeeld ontstaat op basis waarvan alle relevante informatie van burgers en ondernemers direct bij het klantcontact beschikbaar is. Dit soort specifieke klantgegevens worden bijgehouden in een klantrelatiemanagementsysteem (CRM). Op basis daarvan kunnen Publieke Dienstverleners klantherkenning toepassen en specifieke doelgroepen onderscheiden, zoals burgers, ondernemers, inwoners, toeristen, forenzen, en dergelijke.

30) Serviceformules

Publieke Dienstverleners communiceren actief over de verwachtingen die burgers en ondernemers mogen hebben ten aanzien van de dienstverlening. Hiervoor worden kwalitatieve beloften geformuleerd in serviceformules⁴⁵ en kwaliteitshandvesten. Kwantitatieve afspraken worden vastgesteld in servicenormen, servicebeloften en servicelevels. Doel van deze instrumenten is om de dienstverlening voorspelbaar, inzichtelijk en meetbaar te maken waardoor continue verbetering kan worden nagestreefd op die onderdelen waar dat het hardst nodig is. De inzet van dashboards met kengetallen kan hieraan bijdragen.

V. Digitalisering & Informatie

In dit onderdeel staat de digitalisering en het gebruik van informatie centraal binnen publieke dienstverlening. Dit gaat over ICT-applicaties - zoals klant- en zaaksystemen - die zorgen voor efficiënte en digitale dienstverlening, onafhankelijk van tijd en plaats. De achterliggende ICT-infrastructuur en de gezamenlijke informatiekundige visie, zoals Common Ground, zorgen voor modernisering, standaardisatie en veilige gegevensuitwisseling. Ook de inzet van artificiële intelligentie (AI) wordt belicht, met aandacht voor ethiek en bescherming van digitale rechten. Verdere thema's zijn digitale connectiviteit, cybersecurity en digitale autonomie, waarbij de overheid streeft naar een betrouwbare en toekomstbestendige digitale omgeving die aansluit bij de behoeften en rechten van burgers en ondernemers.

31) ICT-applicaties

Publieke Dienstverleners gebruiken computerprogramma's om hun taken te kunnen uitvoeren en de dienstverlening aan burgers en ondernemers te optimaliseren. Generieke ICT applicaties voor dienstverlening zijn bijvoorbeeld Klant-, Zaak- en Archiefsystemen (KZA), Klant Contact Systemen (KCS), Klantinteractiesystemen (KIS), Customer Relationship Management systemen (CRM), Webformulieren en Contactformulieren. ICT applicaties worden ingekocht op basis van aanbestedingen⁴⁶. Inzet van specifieke ICT applicaties voor dienstverlening,

⁴⁵ De *Behoorlijkheidswijzer* van de Nationale ombudsman biedt een goed vertrekpunt hiervoor.

⁴⁶ Bij aanbesteding kunnen gemeenten gebruik maken van de *GIBIT (Gemeentelijke Inkoop bij IT)*

⁴⁷ Het programma *Start Up* in residence stimuleert de samenwerking van overheden met start ups om innovatie te bevorderen.

⁴⁸ Landelijk werken overheden samen aan de *Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)*.

zoals de eDiensten, hebben ertoe geleid dat het product- en dienstenaanbod is gedigitaliseerd waardoor plaats- en tijdonafhankelijke dienstverlening kan worden aangeboden. Om self-service dienstverlening te stimuleren, werken Publieke Dienstverleners met zuilen, online diensten en apps zoals live capture voor het nemen van een digitale pasfoto aan de balie.

32) ICT-infrastructuur

Publieke Dienstverleners maken gebruik van hardware, software, netwerken⁴⁷ en diensten die nodig zijn om de digitale processen en taken van de overheid te ondersteunen. De keuzes die organisatiebreed worden gemaakt op het gebied van ICT-infrastructuur⁴⁸ (bijvoorbeeld ten aanzien van datacentra, computers, telefoons en wifi) zijn van invloed op de kwaliteit van dienstverlening. Daarom is de directie Dienstverlening een belangrijk IT Business Partner voor de I&A afdelingen binnen de overheid. Landelijk wordt samengewerkt aan het realiseren van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI). Daarbij wordt gewerkt aan afspraken, standaarden en voorzieningen voor transport, opslag, routing, monitoring, beheersing en beveiliging van uit te wisselen gegevens.

33) Informatiehuishouding

Publieke Dienstverleners bieden dienstverlening aan op basis van gegevens die actueel, betrouwbaar en van hoge kwaliteit zijn. Daarvoor dient organisatiebreed de basis op orde te zijn, zodat Publieke Dienstverleners kunnen werken met foutloze gegevensverzamelingen⁴⁹. Daarbij geldt het principe dat gegevens bij de bron worden opgehaald in plaats van te werken met kopieën. Op basis van eenmalige uitvraag wordt meervoudig gebruik van de informatiehuishouding mogelijk gemaakt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van Basisregistraties, die zelf ook worden doorontwikkeld (bijvoorbeeld met de Landelijke Aanpak Adreskwaliteit (LAA)). Bij het gebruiken en delen van gegevens dient te worden voldaan aan privacy-eisen en wettelijke kaders, zoals vermeld in de AVG.

34) Common Ground

Publieke Dienstverleners gebruiken een gezamenlijke informatiekundige visie⁵⁰ die hen helpt om hun informatievoorziening te moderniseren en te standaardiseren. Door onderdelen van de informatiehuishouding samen te organiseren⁵¹ en bijvoorbeeld te realiseren op basis van collectiviseringsvoorstellen⁵², kunnen gemeenten modernere, efficiëntere en toekomstbestendige dienstverlening aanbieden aan burgers en ondernemers. Dienstverlening stelt zich in de organisatie op als professionele IT Business partner richting de CIO, Inkoop en I&A functies om de urgentie van deze digitale transformatie te versterken. Bijzondere aandacht gaat hierbij uit naar het leveranciersmanagement, waarbij contracten en licenties aan collectieve eisenpakketten en standaarden moeten voldoen om fragmentatie en vendor-lock-in tegen te gaan. De opdrachtgever-opdrachtnemer relatie verandert hierdoor gaandeweg in een ecosysteem⁵³-benadering. Standaardisatie⁵⁴

⁴⁹ Het programma *Interbestuurlijke Datastrategie* biedt inzichten en ondersteuning bij het versterken van de informatiehuishouding.

⁵⁰ Het transitieprogramma *Common Ground* biedt inzicht en ondersteuning bij deze digitale transitie.

⁵¹ Onder de noemer 'Samen Organiseren' stimuleert de VNG de *Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU)*.

⁵² Het *VNG College voor Dienstverleningszaken* is de bestuurlijk aanjager hiervoor.

⁵³ De *coöperatieve vereniging Dimpact* is een werkend voorbeeld van gemeenten die samenwerken binnen een ecosysteem.

⁵⁴ Het *Forum Standaardisatie* kan landelijke standaarden vaststellen, maar de implementatie daarvan niet verplichten.

is gericht op interactie, processen, integratie, service en data. Daarbij wordt ingezet op ontwikkeling en toepassing van API's die gegevensuitwisseling⁵⁵ tussen applicaties mogelijk maken, zoals Haal Centraal. Dit wordt landelijk ondersteund met voorzieningen zoals Digimelding, Digilevering, Digikoppeling en Digipoort. Ook zijn er referentiemodellen beschikbaar zoals de GEMMA (GEMEentelijke Model Architectuur) en de NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur). Naast Common Ground hanteren overheden ook andere ICT Architectuur principes, zoals *mobile first en digital only*.

35) Artificiële intelligentie (AI)

Publieke Dienstverleners zijn zich ervan bewust dat burgers en ondernemers steeds vaker commerciële AI oplossingen (zoals Chat GPT en Google AI) gebruiken om antwoorden op hulpvragen aan de overheid te vinden. Publieke Dienstverleners gebruiken zelf ook steeds vaker AI⁵⁶ oplossingen om dienstverlening te verbeteren en te personaliseren. Denk aan de inzet van Chatbots en Virtuele Assistenten, en het gebruik van Copilot en transcriptie tools. Daarbij is het van belang dat AI op een verantwoorde wijze wordt toegepast om geen inbreuk te maken op de digitale rechten van burgers en ondernemers. Eenzelfde zorgvuldigheid is ook geboden bij het gebruik van algoritmen, bijvoorbeeld in het kader van datamining, machine learning en robotic process automation (RPA). Daarom geven overheden inzage in de gebruikte algoritmen in het Algoritmeregister, werken ze met risicoprofielen en voeren ze Data Protection Impact Assessments (DPIA) uit om risico's in kaart te brengen.

36) Digitale connectiviteit

Publieke Dienstverleners dragen zorg voor de beschikbaarheid en toegankelijkheid van breedbandinternet en mobiele netwerken waarvan burgers en ondernemers gebruik kunnen maken. Het beschikbaar maken en stimuleren van voorzieningen zoals 5G, Glasvezel, Wifi en Publicroam is van belang om het gebruik van digitale dienstverlening te bevorderen.

37) Digitale veiligheid

Publieke Dienstverleners nemen maatregelen om hun online systemen, gegevens en infrastructuur te beschermen tegen cyberdreigingen. Om de cyber security te versterken moeten overheden voldoen aan de Baseline Informatiebeveiliging Overheden (BIO). Als er toch cyber verstoringen zijn, dan wordt hierop gereageerd vanuit het Computer Security Incident Response Team (CSIRT) of het Computer Emergency Response Team (CERT) waarbij overheden zich hebben aangesloten⁵⁷. Om preventief de digitale veiligheid te testen, organiseren overheden ook hackathons⁵⁸ waarbij experts worden uitgenodigd om - bij wijze van oefening - de gaten in de ICT-systemen op te sporen, zodat deze preventief kunnen worden gedicht. Daarnaast worden medewerkers getraind op digitale vaardigheden.

38) Digitale autonomie en soevereiniteit

Publieke Dienstverleners waarborgen kritieke overheidsprocessen, beschermen fundamentele rechten en publieke waarden, en minimaliseren afhankelijkheden van

⁵⁵ Het *Federatief Datastelsel* stimuleert gegevensuitwisseling binnen en tussen overheden.

⁵⁶ Overheden en bedrijfsleven werken hiervoor samen in de *AI Coalitie 4 NL*.

⁵⁷ Gemeenten maken hiervoor gebruik van de *Informatiebeveiligingsdienst (IBD) van de VNG*.

⁵⁸ Bijvoorbeeld: *Met Hack The Hague* worden in de gemeente Den Haag zwaktes in het ICT-systeem opgespoord.

externe partijen⁵⁹. Als IT Businesspartner werken Publieke Dienstverleners mee aan het versterken van de controle en jurisdictie over data en IT-systemen, waardoor leveringsrisico's afnemen en interoperabiliteit kan toenemen. Daarnaast dragen zij bij aan strategisch inkoopbeleid, waarmee de overheid haar wendbaarheid kan vergroten. Ook ten aanzien van digitale duurzaamheid stellen Publieke Dienstverleners eisen aan de weerbaarheid van de ICT, om continuïteit te kunnen garanderen richting burgers en ondernemers. Dat vertaalt zich bijvoorbeeld in aanvullende eisen voor de inzet van cloudtechnologie richting datacenters, software as a service, hosting en de toepassing van blockchain technologie.

39) Digitale Ethiek

Publieke Dienstverleners handelen bewust in lijn met de ethische en morele principes die gelden bij het gebruik van digitale technologieën en gegevens. Ook bewaken ze de rechten van burgers en ondernemers om digitale voorzieningen van de overheid te gebruiken. Daarbij wordt aandacht besteed aan de toegang tot informatie, het recht op privacy, digitale inclusie, de vrijheid van meningsuiting en het recht om vergeten te worden. Om tot oordeelsvorming te komen, werken overheden met ethische commissies, die advies en ondersteuning bieden bij het maken van afwegingen en het nemen van besluiten over ethische vraagstukken met betrekking tot het innovatief gebruik van data en nieuwe technologie. De inzet hiervan vergroot ook de kennis en bewustwording over de ethische kant van data en nieuwe technologieën bij het bestuur en de ambtelijke organisatie. Daarnaast worden impact assessments uitgevoerd, waarbij analyses worden gedaan op basis van een waardenmodel. Hierbij wordt een inschatting gemaakt van de effecten op zaken zoals privacy, autonomie, gezondheid, controle op technologie, machtsverhoudingen, rechtvaardigheid, menselijke waardigheid en veiligheid.

⁵⁹ Deze onderwerpen zijn uitgewerkt in de *Nederlandse Digitaliseringsstrategie (NDS)*.

3. Ontwikkelrichtingen voor 2035

In de Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035⁶⁰ van de Staat van de Uitvoering, zijn 9 ontwikkelrichtingen voor 2035 geschetst. Deze ontwikkelrichtingen schetsen hoe politiek, beleid en uitvoering om moeten gaan met technologie, mensen en middelen om richting 2035 een toekomstbestendige publieke dienstverlening te hebben. In dit hoofdstuk zijn deze ontwikkelrichtingen en de Bouwstenen Publieke Dienstverlening uit het vorige hoofdstuk met elkaar in verband gebracht, zodat er meer handelingsperspectief ontstaat ten aanzien van deze ontwikkelrichtingen.

3.1. Zet burgers en ondernemers echt centraal

“De publieke dienstverlening is voor burgers en ondernemers complex en de grote opgaven van de komende tijd overstijgen silo’s en domeinen. Zet daarom niet de Kamercommissies, de departementen en de uitvoeringsorganisaties centraal, maar de burgers en ondernemers.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij de onderdelen ***Kernwaarden & Grondbeginselen en Organisatie & Werkwijzen***. Denk aan de vereenvoudiging van wettelijke kaders (17) en het versterken van klantwaarden (1 t/m 5) op basis van klantgerichte werkwijzen (9 t/m 12).

3.2. Faciliteer een systeemverandering

“Het versnellen van de digitalisering en het centraal stellen van burgers en ondernemers vraagt om een systeemverandering. Via één front-office moeten mensen aan de hand van levensgebeurtenissen toegang kunnen krijgen tot publieke dienstverlening. Herzie daarvoor de huidige financieringssystemen, vereenvoudig wet- en regelgeving en regisseeer en faciliteer een optimale samenwerking tussen organisaties en bestuurslagen.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij de onderdelen ***Diensten & Kanalen en Digitalisering & Informatie***. Denk aan het optimaliseren van contactkanalen (18 t/m 23) door gezamenlijk de ICT-infrastructuur te innoveren (31 t/m 34).

3.3. Bepaal waar de (centrale) regie ligt

“Voor een systeemverandering, maar ook voor ontduubeling en standaardisatie (zie 3.5) is het nodig om kaders te stellen. Dit vraagt om een regievoerende partij met een centraal mandaat.”

⁶⁰ Ontwikkelrichtingen voor 2035, Werkdocument 4 van 4, december 2024.

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij de onderdelen **Organisatie & Werkwijzen en Digitalisering & Informatie**. Denk aan opgavegericht samenwerken (13 en 14) aan een veilige en autonome informatiehuishouding (37 t/m 39).

3.4. Zet gezamenlijk in op technologie

“Het versnellen van de digitalisering biedt de kans om werkprocessen te evalueren en stappen te zetten in de complexiteitsreductie bij zowel beleid als uitvoering. Met het oog op personeelstekorten en een efficiëntieslag is het van belang dat organisaties dit niet afzonderlijk doen, maar inzetten op gezamenlijke systemen en innovatie.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij de onderdelen **Organisatie & Werkwijzen en Digitalisering & Informatie**. Denk aan procesgericht innoveren (10 t/m 15) met behulp van nieuwe technologie (31 t/m 39) waardoor meer werk met minder medewerkers (7 t/m 8) kan worden uitgevoerd.

3.5. Ontdubbel en standaardiseer waar mogelijk

“Het ontdubbelen van processen, systemen en gegevens verbetert de efficiëntie van de dienstverlening en vermindert complexiteit. Standaardisatie en het stellen van kaders zijn essentieel om gegevensuitwisseling, technologie en de inzet van mensen optimaal te benutten.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij de onderdelen **Diensten & Kanalen en Digitalisering & Informatie**. Denk aan zaakgericht werken (11) via alle contactkanalen (18 t/m 24) op basis van een eenduidige ICT architectuur (31, 32).

3.6. Ontwikkel een wendbaar systeem

“Exponentiële technologische ontwikkeling maakt dat systemen snel achter kunnen lopen. Houd hier in het ontwerp van nieuwe systemen rekening mee; zorg dat ze schaalbaar zijn en in kunnen spelen op nieuwe mogelijkheden of verandering in de maatschappelijke houding tegenover technologie.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij het onderdeel **Digitalisering & Informatie**. Denk aan het gezamenlijk ontwikkelen en inkopen van nieuwe digitale voorzieningen (31 t/m 39) waarvan overheden collectief gebruik kunnen maken.

3.7. Zet in op proactieve dienstverlening en eenmalige uitvraag van gegevens

“De overheid vraagt van burgers en ondernemers veel informatie waar ze zelf al over beschikt. Voorkom die dubbele uitvraag door gegevens binnen de overheid beter te delen. Op basis van de informatie van burgers en ondernemers kunnen allerlei toeslagen en vergoedingen, die nu nog zelf aangevraagd moeten worden, proactief toegekend worden.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij de onderdelen ***Kernwaarden & Grondbeginselen en Organisatie & Werkwijzen***. Denk aan het stimuleren en ambtshalve toekennen van voorzieningen (1 t/m 5) door slim gebruik te maken van data (11 en 12) binnen de daarvoor geldende afwegingskaders (39).

3.8. Benut de kracht van burgers en ondernemers

“Neem drempels in wet- en regelgeving weg om het potentieel van burgers en ondernemers optimaal te benutten. Faciliteer initiatieven waarbij ondernemers samenwerken, kennis delen, elkaar ondersteunen en innovatieve oplossingen ontwikkelen. Kijk bij zelfredzaamheid bovendien niet alleen naar het individu, maar ook naar de brede samenleving.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij het onderdeel ***Organisatie & Werkwijzen***. Denk aan participatieve werkwijzen (5) en methoden (9 t/m 13) om maatschappelijke opgaven te realiseren (14).

3.9. Neem de burger mee in de gemaakte keuzes

“Informeer burgers en ondernemers duidelijk en vooraf over hun rechten en plichten en over de mogelijkheden van de publieke dienstverlening. Duidelijke communicatie kan bijdragen aan het vertrouwen in de overheid en in de publieke dienstverlening.”

Bouwstenen Publieke Dienstverlening die aan deze opgave kunnen bijdragen, zijn vooral te vinden bij de onderdelen ***Organisatie & Werkwijzen en Signalen & Behoeften***. Denk aan het stimuleren van een open houding en gedrag van medewerkers (7 en 8) en het actief delen van klantbeloften (30).

3.10. Afsluitend

Naarmate er door landelijke programma's en initiatieven nadere invulling wordt gegeven aan (een van de) bovengenoemde ontwikkelrichtingen, is het zinvol om hierbij gebruik te maken van de Bouwstenen Publieke Dienstverlening. Hierdoor wordt spraakverwarring voorkomen en kan worden voortgebouwd op eerder ingezette ontwikkellijnen bij Publieke Dienstverleners.

4. Landelijke Denklijnen

In hoofdstuk 2 zijn de Bouwstenen Publieke Dienstverlening uitgewerkt. Daarbij is in voetnoten telkens verwezen naar landelijke initiatieven, zoals programma's en documenten, die vanuit het perspectief van de publieke dienstverlening relevant zijn.

In dit hoofdstuk zijn die landelijke denklijnen in een tijdlijn geplaatst. Daarbij is telkens de kern van het initiatief benoemd en een doorverwijzing opgenomen naar meer informatie over het betreffende initiatief. Deze tijdlijn is vanuit het hoofdthema 'publieke dienstverlening' opgesteld, waardoor mogelijk niet alle aanverwante landelijke initiatieven zijn vermeld. Intentie is om een zo relevant mogelijk overzicht van initiatieven te bieden, in plaats van volledig te zijn.

Periode	Programma
1993 - heden	A&O Fonds Gemeenten Kern van dit fonds is om gemeenten te helpen bij de ontwikkeling en professionalisering als werkgever en bij de ontwikkeling en groei van medewerkers. Meer info
1996 - 2002	Programma Overheidsloket 2000 Kern van het programma was de "één-loket-gedachte": burgers moesten met al hun vragen bij één loket terecht kunnen, zowel fysiek (balie, telefoon, schriftelijk) als digitaal (internet), zonder van het kastje naar de muur te worden gestuurd. Meer info
2004 - 2007	Programma Andere Overheid Kern van dit programma was om de dienstverlening aan burgers te verbeteren, de administratieve lasten te verminderen en de slagkracht van het Rijk te versterken door modernisering en digitalisering van de overheid. Meer info
2005 - 2011	Programma Overheid heeft Antwoord© Kern van dit programma was om gemeenten en waterschappen te ondersteunen bij het realiseren van optimale dienstverlening aan burgers en ondernemers, onder andere door het beheren en verbeteren van de monitor 'Overheid.nl' en het verminderen van administratieve lasten. Meer info
2005 - heden	Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA) Kern van dit referentiemodel is het verbeteren van digitale dienstverlening binnen de publieke sector door het bieden van een gemeenschappelijk kader van principes, standaarden en afspraken die samenwerking, interoperabiliteit en informatie-uitwisseling tussen overheidsorganisaties bevorderen. Meer info

2006 – heden **Coöperatieve vereniging Dimpact**

Kern van de activiteiten betreft het samen ontwikkelen en verbeteren van digitale gemeentelijke dienstverlening, stimuleren van innovatie, bevorderen van samenwerking en kennisdeling, realiseren van mensgerichte, eigentijdse en toekomstbestendige oplossingen volgens Common Ground-principes. [Meer info](#)

2006 – heden **Forum Standaardisatie**

Kern van dit adviesorgaan is het bevorderen van interoperabiliteit, leveranciersonafhankelijkheid en veilige, betrouwbare elektronische gegevensuitwisseling tussen overheidsorganisaties, bedrijven en burgers door het gebruik van open standaarden. [Meer info](#)

2008 – 2010 **Actieprogramma Dienstverlening en e-overheid**

Kern van dit programma was om op basis van de adviezen van de commissie Postma-Wallage te komen tot een nieuw bestuurlijk akkoord met de andere overheden over de inzet van infrastructuur van de e-overheid ten behoeve van betere dienstverlening en vermindering van administratieve lasten. [Meer info](#)

2008 – 2015 **Programma Ambtenaar 2.0**

Kern van het programma was om kennis over web 2.0 en de overheid te verdiepen, en het vergroten van het bewustzijn van de impact van digitalisering en nieuwe technologieën op het werk van ambtenaren. [Meer info](#)

2009 – 2011 **Nationaal Uitvoering Programma (NUP)**

Kern van dit programma was om gemeenten en andere overheidsorganisaties te ondersteunen bij het realiseren van een betrouwbare, toegankelijke en efficiënte digitale overheid, waarbij burgers en bedrijven 24/7 digitaal contact kunnen hebben met de overheid. [Meer info](#)

2011 – heden **Programma Open Overheid**

Kern van dit programma is om de overheid beter te laten aansluiten op de informatiebehoefte van burgers, het actief verzamelen van ideeën uit de samenleving en het stimuleren van een cultuuromslag naar meer openheid binnen overheidsorganisaties. [Meer info](#)

2012 – heden **Venster voor Bedrijfsvoering**

Kern van dit leerinstrument is een online platform bieden dat gemeenten, provincies en waterschappen helpt inzicht te krijgen in het presteren en functioneren van hun bedrijfsvoering. [Meer info](#)

2013 – heden **VNG Informatiebeveiligingsdienst (IBD)**

Kern van de dienst is om informatiebeveiliging voor alle Nederlandse gemeenten aan te bieden, door de integrale coördinatie, preventie en detectie van informatiebeveiligingsincidenten en crisissituaties die specifiek zijn voor gemeenten, inclusief woordvoering en communicatieadvies in dergelijke situaties. [Meer info](#)

2014 - heden	Programma Gebruiker Centraal
	Kern van dit programma is het realiseren van een bruikbare, begrijpelijke en inclusieve overheid door overheidsdienstverlening en -communicatie zo in te richten dat iedereen kan meedoen in het digitale tijdperk, met bijzondere aandacht voor toegankelijkheid, duidelijke taal en mensgericht ontwerp. Meer info
2015 - heden	Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW)
	Kern van deze methode is om maatwerk makkelijk te maken, het perspectief van de inwoner centraal te stellen, de bureaucratie te doorbreken, structurele knelpunten te signaleren, kosten en baten inzichtelijk te maken en samenwerking te stimuleren. Meer info
2015 - heden	Programma Start Up in residence Intergov
	Kern van dit programma is om overheden, zoals gemeenten, provincies en ministeries, en startups samen te brengen om maatschappelijke vraagstukken op te lossen door middel van innovatieve oplossingen. Meer info
2015 - heden	CBS Urban Data Centers
	Kern van deze centra is het beter benutten van beschikbare data op lokaal niveau om effectiever en datagedreven beleid te maken dat beter aansluit bij de behoeften van de stad of regio. Meer info
2015 - heden	VNG Waarstaatjegemeente.NL
	Kern van deze bron is het inzicht bieden in gemeentelijke data over belangrijke beleidsterreinen, ondersteunen van beleidsmakers en bevorderen van transparantie en open data. Meer info
2016 - heden	VN-verdrag Handicap
	Kern van dit verdrag zijn het bevorderen, beschermen en waarborgen van de mensenrechten van mensen met een beperking. Meer info
2016 - heden	VNG GIBIT (Gemeentelijke Inkoop bij IT)
	Kern van dit instrument is het aanbieden van een uniforme toolbox met onder andere inkoopvoorwaarden, kwaliteitsnormen en checklists, die zorgen voor efficiëntere, transparantere en kwalitatief betere inkoopprocessen. Meer info
2017 - heden	VNG Kenniscentrum Dienstverlening
	Kern van het kenniscentrum is om gemeenten te helpen om belangrijke maatschappelijke opgaven op het gebied van dienstverlening te realiseren en bij te dragen aan de uitvoering van de NLDigibeter-agenda, onder meer via instrumenten als klantreizen, serviceformules en omnichannel strategieën. Meer info

2017 - heden	VNG Gezamenlijke Gemeentelijke Uitvoering (GGU) Kern van deze aanpak is dat door slim samen te werken op collectieve opgaven gemeenten tijd en geld besparen, de kwaliteit en toegankelijkheid van dienstverlening verbeteren, samenwerking in uitvoeringsketens versterken, minder afhankelijk worden van leveranciersmarkten, technologische vernieuwing toepassen en kosten besparen. Meer info
2017 - heden	VNG College voor Dienstverleningszaken Kern van dit college is om het VNG-bestuur te adviseren over het vaststellen van standaarden op de terreinen informatiebeleid, informatietechnologie en dienstverlening, en over initiatieven voor versnelling in de opschaling. Meer info
2018-2021	De Nederlandse Digitaliseringsstrategie 2018-2021 Kern van deze strategie was het streven om voorop te lopen in digitale innovatie en kansen te benutten, zodat iedereen kan meedoen in een inclusieve digitale samenleving waarin samenwerking centraal staat, terwijl vertrouwen in digitale technologieën, privacy en veiligheid gewaarborgd blijft. Meer info
2018 - 2022	Programma Mens Centraal Kern van het programma was het verbeteren van overheidscommunicatie en dienstverlening door deze te baseren op de leefwereld en behoeften van burgers, met bijzondere aandacht voor levensgebeurtenissen waarbij meerdere overheidsorganisaties zijn betrokken. Meer info
2018 – 2023	Single Digital Gateway Kern van het initiatief was het realiseren van eenvoudige, uniforme en digitale toegang tot overheidsinformatie en -procedures in de hele EU via één portaal (Your Europe), voor burgers en bedrijven. Meer info
2019 – heden	Direct Duidelijk Brigade Kern van dit initiatief is om heldere, toegankelijke en begrijpelijke overheidscommunicatie voor iedereen te stimuleren, met structurele ondersteuning en training van ambtenaren. Meer info
2019 – heden	VNG Programma Grip op Informatie Kern van het programma is het ondersteunen van gemeenten bij het gestructureerd organiseren van hun informatiehuishouding, het proactief publiceren van documenten en het duurzaam toegankelijk maken en houden van informatie gedurende de hele levenscyclus, van creatie tot vernietiging of permanente bewaring. Meer info

2019 - heden	Behoorlijkheidswijzer Nationale Ombudsman
	Kern van dit instrument is het bieden van een helder en toepasbaar normatief kader voor behoorlijk overheidsoptreden, waarmee overheden worden geholpen om op een respectvolle, open, eerlijke en oplossingsgerichte manier met burgers en hun belangen om te gaan. Meer info
2019 - heden	VNG GT Connect
	Kern van het programma is het gezamenlijk inkopen van telecommunicatiediensten voor gemeenten, met als specifiek doel om Microsoft Teams als primair communicatieplatform te kunnen gebruiken voor klantcontactcentra en interne communicatie. Meer info
2020 - heden	NL Design System
	Kern van het systeem is om consistente, toegankelijke en gebruiksvriendelijke online dienstverlening te creëren door herbruikbare bouwstenen, richtlijnen en componenten te ontwikkelen en te delen, zodat overheidsorganisaties niet telkens opnieuw het wiel hoeven uit te vinden. Meer info
2021 - 2024	Nederlandse Digitaliseringsstrategie 2021
	Kern van deze strategie was het bieden van goede en toegankelijke digitale dienstverlening aan burgers en ondernemers, het versterken van de digitale weerbaarheid en autonomie van de overheid, het verbeteren van samenwerking en aansturing binnen en tussen overheidslagen, het ontwikkelen van digitaal vakmanschap, en het verantwoord inzetten van technologieën zoals artificiële intelligentie, data en cloud om maatschappelijke en economische doelen te ondersteunen. Meer info
2021 - 2025	I-Strategie Rijk 2021-2025
	Kern van deze strategie is om de veranderkracht van digitalisering binnen de Rijksoverheid verder te benutten en digitalisering structureel in het hart van beleid, uitvoering en toezicht te verankeren. Meer info
2021 - heden	VNG Omnichannel Programma
	Kern van dit programma is om gemeenten te ondersteunen bij het realiseren van een naadloze, inclusieve en klantgerichte dienstverlening. Meer info
2021 - heden	Werk aan Uitvoering (WAU)
	Kern van dit programma is om de publieke dienstverlening en uitvoering van beleid duurzaam te verbeteren, zodat deze beter aansluit op de verwachtingen en behoeften van burgers, ondernemers en bedrijven. Meer info

2021 - heden	Programma Grenzeloos Samenwerken Kern van dit programma is het aanpakken van complexe maatschappelijke opgaven door betere samenwerking, het versterken van ambtelijk vakmanschap en het bevorderen van een overheid die betrouwbaar is, vertrouwen heeft in burgers en oog heeft voor de menselijke maat. Meer info
2022 - 2024	Regeringscommissaris Informatiehuishouding Kern van deze functie was het structureel verbeteren en professionaliseren van de informatiehuishouding binnen de rijksoverheid, met als kerndoel dat deze verbeteringen duurzaam en onomkeerbaar worden. Meer info
2022 - 2024	Werkagenda Waardengedreven Digitaliseren Kern van de agenda was het waarborgen dat digitalisering in Nederland waardengedreven, mensgericht en inclusief wordt vormgegeven, met oog voor zowel kansen als risico's. Meer info
2022 - 2025	Programma DigiToegankelijk Kern van het programma is het versnellen, ondersteunen, toezicht houden en structureel verbeteren van digitale toegankelijkheid bij de overheid. Meer info
2022 - heden	Programma Staat van de Uitvoering Kern van het programma is het structureel verbeteren van de publieke dienstverlening door het signaleren, agenderen en aanpakken van structurele knelpunten in de uitvoeringspraktijk van de overheid. Meer info
2022 - heden	Programma Interbestuurlijke Datastrategie Kern van het programma is dat overheden makkelijker en veiliger data kunnen delen, met respect voor wet- en regelgeving, ethiek en privacy, en dat dit gebeurt op een transparante en controleerbare manier die vertrouwen wekt bij burgers en bedrijven. Meer info
2022 - heden	Federatief Datastelsel Kern hiervan is een geoptimaliseerd stelsel voor het verantwoord gebruiken van data uit verschillende databronnen. Dit stelsel is onderdeel van de aanpak van de Interbestuurlijke Datastrategie. Meer info
2023 - heden	Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM) Kern van dit programma is het ondersteunen van professionals in het sociaal domein bij het leveren van maatwerkoplossingen voor inwoners met complexe multiproblematiek, vooral wanneer reguliere hulpverlening vastloopt. Meer info

2023 - heden	Beleidskompas
	Kern van dit kompas is om de kwaliteit van beleid en regelgeving binnen de Rijksoverheid te verbeteren door het systematisch en integraal afwegen van beleidsopties en het betrekken van relevante belanghebbenden, uitvoerders en doelgroepen bij de totstandkoming van beleid en wetgeving. Meer info
2023 - heden	Gids Ambtelijk Vakmanschap
	Kern van de gids is om ambtenaren te ondersteunen bij het handelen vanuit kernwaarden zoals rechtvaardigheid, gelijkwaardigheid, respect, integriteit en openheid, zodat zij hun bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid op een waardengedreven en professionele wijze kunnen vervullen. Meer info
2023 - heden	DOEboek Opgavegericht Samenwerken
	Kern van het boek is om professionals die werken aan maatschappelijke opgaven te ondersteunen met praktische inzichten, werkvormen en praktijkvoorbeelden, zodat zij opgavegericht samenwerken effectief kunnen toepassen en direct aan de slag kunnen gaan. Meer info
2023 - heden	Dutch Societal Innovation Hubs
	Kern van deze innovatiecentra is om steden en regio's te ondersteunen bij het aanpakken van grote maatschappelijke transformaties, zoals de energietransitie, klimaatadaptatie, biodiversiteit en een circulaire economie, door middel van innovatie, digitalisering en nieuwe technologieën. Meer info
2023 - heden	Generieke Digitale Infrastructuur (GDI)
	Kern van dit programma is het bieden van herbruikbare digitale voorzieningen, standaarden en producten die door alle publieke organisaties worden gebruikt om processen doelmatig in te richten, informatie eenvoudig vindbaar te maken en transacties gemakkelijk uitvoerbaar te houden. Meer info
2023 - heden	Transitieprogramma Common Ground
	Kern is het creëren van een moderne, gedeelde basis voor gemeentelijke informatiesystemen, zodat gemeenten hun dienstverlening kunnen verbeteren tegen lagere kosten, voldoen aan strengere Europese regels voor gegevensbescherming en digitale toegankelijkheid, en het probleem van verouderde, onveilige en onvoldoende functionele ICT-systemen kunnen aanpakken. Meer info
2023 - heden	Europese Digital Decade-agenda
	Kern van de agenda is om de digitale transformatie van Europa te versnellen en te zorgen voor een digitale samenleving die mensgericht, duurzaam, inclusief en welvarend is tegen 2030. Meer info

2024 - heden	VNG Programma Digital Decade Kern van het programma is het helpen van gemeenten bij het voldoen aan Europese wet- en regelgeving op het gebied van digitale infrastructuur, cybersecurity, data, kunstmatige intelligentie en digitale dienstverlening, en het bevorderen van samenwerking, kennisdeling en adaptieve digitale infrastructuur. Meer info
2024 - heden	Overheidsbreed Meethuis Kern van het Overheidsbreed Meethuis is het realiseren van één gezamenlijke, effectieve en datagedreven manier van meten en verbeteren van klantbeleving binnen de overheid. Meer info
2024 - heden	Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026 Kern van deze agenda is het verbeteren van publieke dienstverlening aan het MKB, door vraaggestuurd en regionaal versterkt te werken. Meer info
2025 - heden	AI Coalitie 4 NL Kern van deze coalitie is een publiek-privaat samenwerkingsverband dat zich inzet voor de verantwoorde ontwikkeling en toepassing van kunstmatige intelligentie (AI) in Nederland. Meer info
2025 - heden	Nederlandse Digitalisering Strategie (NDS) Kern van de strategie is het verbeteren van digitale dienstverlening, versterken van digitale weerbaarheid, stimuleren van samenwerking als één overheid, ontwikkelen van digitaal vakmanschap, en verantwoord inzetten van technologieën zoals AI, data en cloud. Meer info

Bijlage 1: Bronnenlijst

Visies op dienstverlening en dienstverleningsconcepten

Gemeenten	
1.	Alphen aan den Rijn Uitvoeringsprogramma Verbeteren Dienstverlening 2024 en 2025
2.	Alphen aan den Rijn Visie Dienstverlening 2024-2028
3.	Barendrecht Visie op Dienstverlening
4.	Best Visie op dienstverlening Graag en op maat 2.0
5.	Breda Nota Dienstverlening
6.	Den Haag Visie op Digitalisering en Dienstverlening 2020-2023
7.	Drechtsteden Meerjarenplan Dienstverlening Drechtsteden 2020-2024
8.	Ede Visie op Dienstverlening
9.	Enschede Maatvoering is mensenwerk II - Eindrapport 19 oktober 2021
10.	Enschede Rapportage RUG-bijlage bij Maatvoering is Mensenwerk II
11.	Groningen Bijlage 1a Visie op Dienstverlening - Principes van Dienstverlening 2021
12.	Groningen Bijlage 1b Infographic tbv Visie op Dienstverlening - Principes van Dienstverlening 2021
13.	Groningen Groninger Digitale Ambitie 1.2
14.	Groningen Groninger Digitale Ambitie 1.2 making of
15.	Groningen Virtueel Groningen, 2018
16.	Haarlemmermeer Visie dienstverlening Haarlemmermeer - makkelijk betrouwbaar menselijk en verbonden
17.	Hengelo Uitgangspunten dienstverlening
18.	Heusden MogelijkMakerspaspoort
19.	Hollands Kroon IG Dienstverlening
20.	Hollands Kroon IG Organisatie
21.	Leeuwarden Folder Dienstverlening 2023-2026

22.	Leeuwarden	Visie Dienstverlening 2023-2026
23.	Leiden	Strategische verkenningen - gemeente Leiden - 2021
24.	Leiden	Visie op dienstverlening - Leiden goed voor elkaar
25.	Lingewaard	Implementatieplan Visie op Dienstverlening
26.	Maashorst	Dienstverleningsbeleid
27.	Maashorst	Toelichting geactualiseerde dienstverleningsbeleid 2025
28.	Maashorst	Dienstverleningsconcept
29.	Maashorst	Bijlage 1 Servicebeloften
30.	Nijmegen	Kernpunten, Knooppunten en Knelpunten gemeente Nijmegen
31.	Nijmegen	Visie 2020
32.	Oost Gelre	Organisatievisie Oost Gelre 2024
33.	Oude IJsselstreek	Oude IJsselstreek toekomstvisie
34.	Oude IJsselstreek	Visie op dienstverlening
35.	Rijswijk	Strategie Dienstverlening Rijswijk 2022 2027
36.	Roosendaal	Visie Onze Dienstverlening 2021
37.	Rotterdam	Uitwerking basis dienstverlening goed geregeld tbv Bestuurswissel 2022
38.	Rotterdam	De Rotterdamse Dienstverlening - Doen we zo
39.	Rotterdam	Goed Geregeld Wijzer boekje
40.	Tilburg	Kadernota Publieke Dienstverlening, Visie op Dienstverlening 2021 - 2026, Juni 2021
41.	Utrecht	Visie En Meerjarenperspectief Op Dienstverlening 2023-2032
42.	Utrecht	De menselijke maat - Visie op dienstverlening 2022 - 2032
43.	Utrecht	Meerjarenplan Dienstverlening 2022- 2027
44.	VDP	Bouwstenen Dienstverlening, 2020
45.	VDP	Visiedocument 'Overheidsbrede dienstverlening 2020'

46.	Weert
	Beleidsplan Dienstverlening
47.	Weert
	Dienstverleningsconcept 'Samen om Tafel'
48.	Weert
	Onderzoeksverslag Dienstverlening
49.	Zoetermeer
	Dienstverleningsconcept
50.	Zoetermeer
	Hospitality concept Stadhuiscomplex
51.	Zundert
	2025 De belofte aan Zundert - visie op Dienstverlening
52.	Zundert
	2025 De belofte aan Zundert - waaier
53.	Zutphen
	Visie op gemeentelijke dienstverlening Zutphen

Visies op dienstverlening en dienstverleningsconcepten Uitvoeringsorganisaties

1.	Belastingdienst
	Visie en ambitie dienstverlening Belastingdienst, Basisdocument
2.	CAK
	Handvest Maatwerk
3.	EZK
	Actieagenda mkb-dienstverlening 2024-2026
4.	IPO
	Interprovinciale visie op (e-) dienstverlening
5.	RVO
	OMPAS voor een duurzame toekomst
6.	Unie van Waterschappen
	DIGIKOMPAS, Visie op de dienstverlening van de waterschappen in de i-samenleving
7.	UWV
	Dienstverleningsconcept, november 2021
8.	UWV
	Ruimte voor menselijke maat in dienstverlening, UWV Strategie 2021-2025
9.	Werk aan Uitvoering
	Visie op gezamenlijke dienstverlening

Bijlage 2: Respondenten

Interactieve Validatie sessie 2 juni 2025

1.	Gemeente Alphen aan den Rijn	
	Miriam Godrie	<i>Programmamanager Verbeteren Dienstverlening</i>
2.	Gemeente Ede	
	Sharon Derksen	<i>Beleidsadviseur Dienstverlening</i>
3.	Gemeente Leiden	
	Milou van Hagen	<i>Programmamanager Dienstverlening</i>
4.	Gemeente Tilburg	
	Jesse Leemput	<i>Strategisch adviseur dienstverlening</i>
5.	Gemeente Utrecht	
	Corrine van Veldhuisen	<i>Hoofd Ontwikkelteam dienstverlening</i>
6.	Gemeente Zoetermeer	
	Mirjam Kouwenhoven	<i>Adviseur dienstverlening</i>
7.	Gemeente Zwolle	
	John de Meijer	<i>Strateeg dienstverlening</i>
8.	Vereniging Directeuren Publieksdiensten	
	Wim Blok	<i>Directeur VDP</i>

Ministerie van Binnenlandse Zaken, DG DOO, Team Dienstverlening

9.	Directie digitale overheid	
	Marcello Noto	<i>Coördinerend Beleidsmedewerker Dienstverlening</i>
10.	Directie digitale overheid	
	Han Rouw	<i>Coördinerend Beleidsadviseur Dienstverlening</i>

Bijlage 3: Onderzoeksverantwoording

Het landelijke programma ‘[Staat van de Uitvoering](#)’ concludeert dat landelijk beleid onvoldoende aansluit op de publieke dienstverlening. Voor een houdbare publieke dienstverlening is het nodig om te innoveren en samen te werken. Dat begint met het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op publieke dienstverlening. Gezamenlijk betekent over de grenzen van organisaties en bestuurslagen heen, dus Rijk en gemeenten samen. Op basis van zo’n visie kunnen keuzes worden gemaakt hoe schaars personeel wordt ingezet en hoe technologie wordt gebruikt om de dienstverlening in stand te houden en te verbeteren.

1. **Vraagstelling**

Ter voorbereiding op de ontwikkeling van een rijksbrede visie op publieke dienstverlening, wil de Staat van de Uitvoering een aantal relevante beleidsstukken van departementen en actuele visies op dienstverlening van uitvoeringsorganisaties en gemeenten in kaart brengen. Op basis van een beknopte inhoudelijke analyse dienen herkenbare bouwstenen te worden uitgewerkt. Hierbij dient de beoogde doelgroep van een rijksbrede visie op publieke dienstverlening actief te worden betrokken, waardoor de herkenbaarheid, de zeggingskracht en het draagvlak voor de te ontwikkelen bouwstenen beter kan worden gewaarborgd.

2. **Aanpak**

Om antwoord te geven op bovenstaande vraagstelling, zijn in samenspraak met de beoogde doelgroep de bouwstenen publieke dienstverlening uitgewerkt in het tweede kwartaal van 2025. De volgende stappen zijn doorlopen:

a) Actoren

We hebben leden van het Netwerk Publieke Dienstverleners en de Vereniging Directeuren Publieksdiensten uitgenodigd om:

- 1) relevante dienstverleningsconcepten aan te reiken uit eigen kring, en
- 2) de landelijke denklijnen en bruikbare bouwstenen voor publieke dienstverlening te bespreken en valideren.

Het Netwerk Publieke Dienstverleners heeft ons verzoek op 11 april voorgelegd aan de secretaris van het Directeuren Overleg Dienstverlening. Deze heeft ons verzoek tot medewerking op 15 mei afgewezen. Op basis van deskresearch hebben wij vervolgens zelf 9 dienstverleningsconcepten van uitvoeringsorganisaties achterhaald en betrokken in de analyse.

De Vereniging Directeuren Publieksdiensten heeft op 25 april de uitvraag onder haar leden uitgezet. Dat heeft geresulteerd in 53 dienstverleningsconcepten van gemeenten die ter analyse zijn aangeboden. Vervolgens hebben 8 vertegenwoordigers van gemeentelijke publieke dienstverleners zich aangemeld voor een gezamenlijke online werksessie op 2 juni jl. Tijdens deze sessie is een eerste versie van de bouwstenen publieke dienstverlening (met bijbehorende landelijke denklijnen) besproken. Op basis van de rijke, inhoudelijke feedback zijn de bouwstenen aangevuld en aangepast. Ook is op verzoek van de gemeentelijke publieke dienstverleners de ordening van bouwstenen aangepast.

⁶¹ In Bijlage 1 is een bronnenlijst opgenomen met alle geraadpleegde documenten.

⁶² In Bijlage 2 is een lijst van respondenten opgenomen die de bouwstenen hebben beoordeeld.

b) Bruikbare bouwstenen

Op basis van inhoudelijke analyse van een aantal visies op dienstverlening en/of dienstverleningsconcepten van publieke dienstverleners, zijn bouwstenen voor publieke dienstverlening in kaart gebracht. Deze bouwstenen zijn tijdens de validatiesessie op 2 juni jl. besproken. Daarbij zijn hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden en is een gevalideerd overzicht van bouwstenen publieke dienstverlening ontstaan.

c) Landelijke denklijnen

Op basis van inhoudelijke analyse van een aantal relevante beleidsstukken van departementen en programma's, zijn landelijke denklijnen in kaart gebracht. Deze denklijnen zijn tijdens de validatiesessie op 2 juni jl. besproken. Daarbij zijn hoofd- en bijzaken van elkaar onderscheiden en is een gevalideerd overzicht van landelijke denklijnen ontstaan.

3. Resultaat

Op basis van bovenstaande aanpak zijn de bouwstenen publieke dienstverlening geformuleerd. Bij het bepalen van de bouwstenen is de balans gezocht tussen lopende zaken en nieuwe ontwikkelingen. Hiervoor is gekozen omdat de bouwstenen publieke dienstverlening zowel moeten aansluiten op eerder gemaakte keuzen, alsook toe moeten werken richting toekomstige ontwikkelingen.

De bouwstenen zijn gekoppeld aan de ontwikkelrichtingen voor 2035, zoals deze zijn geformuleerd in de Toekomstverkenning Publieke Dienstverlening 2035⁶³ van de Staat van de Uitvoering.

Om verbinding te leggen met landelijke (beleids)agenda's en programma's die bepaalde aspecten van dienstverlening proberen te versterken, is per bouwsteen –mits van toepassing– de relatie benoemd, zodat organisaties op bestaande kennis en instrumenten kunnen voortbouwen, zonder zelf het wiel opnieuw uit te vinden. Deze landelijke denklijnen zijn in voetnoten vermeld, alsook afzonderlijk in een tijdslijn uitgewerkt.

Een concept versie van dit rapport (15 juli) is in de periode augustus t/m oktober inhoudelijk beoordeeld door medewerkers van Team Dienstverlening van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In deze 1.0 versie zijn aanvullingen en aanpassingen gedaan op basis van deze feedback.

⁶³ Ontwikkelrichtingen voor 2035, Werkdocument 4 van 4, december 2024