

Tof Thissen, directeur Kwaliteits Instituut Nederlandse Gemeenten KING

GEMEENTE MOET INBURGEREN

Tof Thissen is sinds 2009 directeur van KING, een volledig nieuw instituut opgericht door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Kwaliteit van dienstverlening is een hot item en de prestaties van gemeenten worden onder de loep gelegd. KING helpt de gemeenten dat op orde te krijgen. “Wie de burger ziet als klant, trapt mij op mijn ziel. De burger is immers mede-eigenaar en heeft het recht serieus genomen te worden.”

Door Hans Lamboo

De Vereniging van Nederlandse Gemeenten VNG bestaat uit vele groepen van mensen die actief zijn in de wereld die ‘gemeente’ heet. Er is een vereniging van burgemeesters, van secretarissen, van raadsleden, van directeuren van Sociale Diensten. Tof Thissen, Christoffel zoals de geboren Roermonder voluit heet, was van die laatste vereniging 7 jaar voorzitter. “Ik loop al heel wat jaren mee in gemeenteland. Ik was raadslid, wethouder, directeur sociale dienst en voorzitter van de landelijke vereniging van directeuren van sociale diensten. Ik moest daar wegens het volbrengen van mijn tweede ambtstermijn plaats maken.” Hij zag erg veel aanknopingspunten en uitdagingen in het op stapel staande kwaliteitsinstituut KING.

KING

In het voorjaar van 2008 lanceerde het bestuur van de VNG het idee om tot een kwaliteitsbureau te komen. Er werd gesignaleerd dat de samenleving steeds complexer wordt en dat de kwaliteit van dienstverlening een hot item is – tegelijk krijgen gemeenten steeds meer taken en verantwoordelijkheden en worden hun prestaties onder de loep gelegd. Thissen: “Het bestuur wilde een kwaliteitsbureau oprichten dat van de gemeenten zelf is en dat gemeenten moet bijstaan in het vinden van antwoorden op vragen zoals: hoe bedien ik die

burger/samenleving nu het beste; hoe ga ik om met vragen van individuele burgers en hoe komen die vragen überhaupt tot ons. Het idee van een gemeentewinkel waar de burger persoonlijk naar toe moet is verleden tijd. Door internet is het aantal kanalen naast de telefoon flink gegroeid. De vraag is dan: hebben we dat allemaal een beetje op orde? Snappen we eigenlijk wat de burger bezig houdt?”

In juni 2008 ging het overgrote deel van de VNG-leden akkoord met een soort kwartiermaker-fase, waarin verkend moest worden hoe een kwaliteitsinstituut moest worden opgezet. In 2009 brachten Thissen en zijn mensen verslag uit tijdens het Congres van de VNG met een Groen Boekje waarin in tien punten werd verwoord wat KING zou moeten gaan doen, alsmede een financieringsvoorstel. Daarnaast moest EGEM, de Elektronische Gemeente, die zou helpen de gemeenten hun basisadministratie op orde te krijgen, bij KING worden gevoegd. Het congres stemde met de plannen in en KING was een feit. Op 1 oktober 2009 werd Thissen benoemd tot directeur.

“Ik ben een gemeentemens. Ik hou heel erg van de overheid en vooral van de lokale. Het is mijn passie om vanuit dit werk voor KING eraan bij te dragen dat de mensen in het land het gevoel krijgen dat de overheid van ons allemaal samen is. Het is het uitvoeringsorgaan van wat wij via onze volksvertegenwoordiging vinden dat er gedaan moet worden,” zegt Thissen.

Waar staat je gemeente?

KING heeft een aantal taken. Op de eerste plaats staat het runnen van de afdeling e-dienstverlening, beheer en implementatie. “Daarnaast wordt ons in toenemende mate gevraagd om impactanalyses te maken wanneer een nieuwe wet naar de gemeenten toegaat, bijvoorbeeld het Landelijke Register Kinderopvang. Wat is er op het gebied van informatievoorziening nodig,” licht hij toe. “Wij worden ook gevraagd om stopgezette projecten, zoals bijvoorbeeld de ICTU, over te nemen. KING beheert dat en ontwikkelt zo nodig door – omdat gemeenten daar heel veel baat bij hebben. We zijn nu heel nauw betrokken bij de impactanalyse van het NVBA, de modernisering van de gemeentelijke basisadministratie. Ik denk dat wij de komende maanden wel gevraagd zullen worden om een impactanalyse te maken van Werken naar Vermogen, de nieuwe wetgeving op sociaal verzekeringsgebied”. KING maakt niet alleen impactanalyses op IT-gebied, maar ook op het sturingsvermogen van de gemeente. “Dat is dan tegelijkertijd de tweede poot van KING: Bestuurskracht. We hebben een leer- en ontwikkelcyclus ontwikkeld, die als kern heeft dat de gemeente permanent van buiten naar binnen moet denken. Anders gezegd: wat zijn de noden in de samenleving en wat kunnen wij daar als gemeente tegenover stellen. Zijn we daar krachtig genoeg voor, snappen we wat er speelt, hebben we verklaringmodellen voor waarom dingen zich niet in alle gemeenten hetzelfde voltrekken. En vooral: doen we de goede dingen op de goede manier. Oftewel: doe je aan zelfevaluatie”.

De derde activiteit is Dialoog & Duiding, waarbij een visitatiecommissie aan de hand van een vragenlijst een gesprek aangaat. Daaruit vloeit een verbeterprogramma voort. Als vierde noemt Thissen Benchmarking en ‘Waar staat je gemeente?’ “Daar waar Bestuurskracht veel meer gaat over zelf leren, zelf inzicht krijgen, zelf durven te spiegelen, is Benchmarking veel meer van elkaar leren. Durf jij je eigen prestaties te laten becommentariëren door collega-gemeenten? In de vergelijking begint het leren. Je moet wel de juiste dingen met elkaar vergelijken. Benchmarking is niet afrekenen, het is veel meer leren van elkaar”. Waar staat je gemeente? is een website waar heel veel data op staan. Thissen gaf bij zijn aantreden al aan niet zozeer geïnteresseerd te zijn in die data, maar veel meer hoe van die gegevens tot informatie kan worden gekomen en ze vervolgens te analyseren en te diagnosticeren, en daar verklaringmodellen onder te leggen. “Zo kun je aan de hand van die verklaringmodellen per gemeente, soms zelfs per beleidsterrein, tot handelingsperspectief komen. Waar heb je als gemeente wel sturingsmogelijkheden, wat kun je wel beïnvloeden en wat niet. Het feit dat er migratie naar Nederland is gekomen kun je als lokaal bestuur niet beïnvloeden. Je weet wel dat als er veel migranten in je stad wonen dat er een potentieel risico is van ‘niet meedoen’ en van bijstandsafhankelijkheid. Als je dat weet dan moet je niet zeggen: ik ga voorkomen dat er migranten in mijn stad komen wonen, maar ik ga zorgen dat als ze



Foto: Harry Otto.

Tof Thissen: “Veel ambtenaren hebben niet het idee meer dat ze zelf óók burger zijn”.

er zijn dat ik alles uit de kast haal wat in het vermogen van lokale overheid ligt, om te zorgen dat mensen kunnen meedoen, zich kunnen ontwikkelen en emanciperen.”

De benchmark doet KING niet zelf. ‘Waar staat je gemeente?’ wel. De gemeenten verschaffen allerlei input van zaken die ze zelf meten, weten, kennen of zelf laten onderzoeken. Denk bijvoorbeeld aan onderzoek naar klanttevredenheid en burgerrollen. Daarnaast haalt KING informatie van diverse websites zoals het CBS en de Atlas voor Gemeenten, beide met uitstekende gegevens. “Al die informatie verwerken we om tot de eerder genoemde verklaringmodellen en handelingsperspectief te komen,” vertelt Thissen. “Het is nog in ontwikkeling maar we hebben de plannen rond hoe we het gaan vormgeven. We moeten het nu gaan dóen. Doordat we steeds meer zicht krijgen op grote onderwerpen waar gemeenten mee van doen hebben – veiligheid, leefbaarheid, zorg, participatie van mensen, welzijn, infrastructuur, publiek domein enzovoort – hopen we daarmee marktpartijen te kunnen stimuleren om benchmarks op die terreinen te gaan uitvoeren waar gemeenten het meeste baat bij hebben. Er is nu een enorme wildgroei aan allerlei benchmarks, goede, uitstekende, maar helaas ook mindere. De deelname van gemeenten daaraan laat veel te wensen over. Het is vaak een administratieve last, het vergt veel inspanningen. Bovendien zien gemeenten van veel benchmarks nut en noodzaak niet in.”

‘Waar staat je gemeente?’ is primair bedoeld om te komen tot community’s van gemeenten met dezelfde functies, die bij

elkaar op bezoek gaan om van elkaar te leren. Aan de andere kant is het een verantwoordinginstrument naar de samenleving en de ministeries, dat inzicht geeft in wat de gemeenten doen met de publieke middelen.

Slimmer organiseren

KING wil de kracht van gemeenten organiseren, zegt Thissen. “We willen als KING zelf de bestuurskracht-onderzoeken doen en niet afhankelijk zijn van de provincies. We willen als gemeente zelf de opdrachtgever kunnen zijn voor onderzoek naar de benodigde informatie en IT-systemen. Als wij de gemeenten willen leren om permanent van buiten naar binnen te denken, dan moeten wij dat als KING natuurlijk zelf ook in praktijk brengen. Wij zeggen: wat hebben de gemeenten van ons nodig om hun excellente dienstverlening aan de burgers en de samenleving te kunnen organiseren. Dat is een voortdurend proces. We hebben ook een team gemeenteadviseurs die voortdurend bij gemeenten op bezoek gaan en met gemeentesecretarissen praten, directeuren dienstverlening, wethouders en burgemeesters. Zo weten ze wat de trends in gemeenteland zijn. Waar werken ze aan, waar zuchten en kreunen ze onder, waar zijn ze trots op, waar hebben ze behoefte aan. De gemeenteadviseurs zijn onze oren en ogen.” Een groot project waar KING binnenkort mee start is de inrichting van regionale IT-centra.

Momenteel doen 418 gemeenten op evenzoveel plekken dezelfde dingen als het om IT gaat. Dat betekent eigen applicatieaanschaf en -beheer en zelf denken over de problematiek rond de Basis Administratie. Thissen wil de gemeenten ontzorgen. “We moeten een vorm van samenwerking op een haanteerbare schaal zodanig beleggen, dat het gemeenten ontzorgt en tegelijkertijd een veel grotere garantie geeft van kwaliteit, borging en continuïteit. Wij noemen die business case: Slimmer organiseren door samenwerking. Dat moet werken, zeker in een tijdperk waarin nog heel grote bezuinigingen voor de deur staan. Ook een gemeente kan zijn geld maar één keer uitgeven, en doet dat liever aan zaken waar ze identiteit aan kunnen ontlenen. De faciliterende, accommoderende, ondersteunende faciliteiten beleg je op een hoger niveau. Dat kost ook geld, maar het kost minder geld dan wanneer elke gemeente zelfstandig bezig blijft.”

Het project draagt de naam Landelijk Netwerk van Regionale Service Centra. Het is volgens Thissen in principe denkbaar dat er één landelijk shared service centrum zou zijn voor alle 418 gemeenten. “Maar ik ben wethouder geweest en weet dat de afstand van bestuurlijke identificatie niet te groot moet worden. De regionale centra zijn ook kleinschalig genoeg om goed mee te kunnen communiceren. En de gemeenten blijven voortdurend in de opdrachtgevende rol.”

Geén klant

“Bij mijn bezoeken aan gemeenten of regiogemeenten zeg ik altijd: elke ambtenaar die met het publiek in aanraking komt – of eigenlijk elke gemeenteambtenaar – moet zich elke dag de

vraag stellen: ‘wil ik vandaag door mezelf geholpen worden’. Heel veel ambtenaren hebben niet het idee meer dat ze zelf óók burger zijn. Dus: ambtenaren moeten inburgeren,” stelt Thissen. “Ons eerste congres heette ‘De Inburgerende Gemeente’. Om de aanwezigen tot het besef te laten komen dat we geen *Fremdkörper* zijn in deze samenleving. De overheid is van ons allemaal. Denk er eens over na: stel dat ik zelf een bouwvergunning wil aanvragen, of de droom heb een horecaonderneming te beginnen, of een klein bedrijfje. Of wanneer ik in mijn buurt een comité wil starten om de leefbaarheid te verbeteren. Hoe wil ik dan dat de lokale overheid op mij reageert? Bijna iedereen die je dat vraagt antwoordt: ik wil serieus genomen worden. Ik wil voelen dat er aandacht voor me is en dat er respect is voor mijn initiatief. En ik wil gedurende het hele proces van afweging – want ik snap dat de gemeente belangen moet afwegen, eer ze tot een conclusie kan komen – op de hoogte gehouden worden. Dan kan ik er aan het einde van het proces goed mee leven als de lokale overheid ‘nee’ zegt, want ik heb het gevoel gehad dat ik het uitgangspunt ben geweest van hun handelen.”

Volgens Thissen heeft de burger nu te vaak het gevoel dat de gemeente vanuit het systeem van wet- en regelgeving handelt, vanuit hun Handboek Soldaat, vanuit hun protocol, hun verordeningen. “Dan heb je direct het gevoel dat er geen match is. De mens is er niet voor de wet, de wet is er voor de mens. Helaas keren wij het bij de overheid vaak om.”

Als je de burger als klant van de overheid betitelt, trap je Thissen stevig op zijn ziel. “De relatie van een burger tot de overheid kan *nooit* die van klant zijn. Dat wil niet zeggen dat je niet volgens bepaalde klantprincipes geholpen moet worden, maar de burger is géén klant. Ik heb bij het aanvragen van een bouwvergunning, paspoort of rijbewijs immers niet de keus om naar een andere leverancier te gaan. De burger is eigenlijk mede-eigenaar, en als zodanig wil je verantwoordelijk blijven voelen. Daarom heb ik permanent een relatie met de overheid, ook al heb ik meestal niets van ze nodig. Het gros van de burgers komt immers zelden bij de gemeente. Dus als ze contact hebben, dan moet het gewoon perfect zijn. We moeten voorkomen dat de burger de gemeente maar een rotzooitje vindt die hem tegenwerkt en vertraagt in zijn dromen: ze gaan uit van hun wetsystemen, niet van mij. Ze zouden moeten kijken of hun wetsystemen kunnen helpen om mij te kunnen helpen. Dat is de beweging.”

Thissen kan het niemand kwalijk nemen. De overheid heeft immers decennia lang gestuurd op rechtmatigheid. “Het moest altijd perfect en gelijke gevallen moesten gelijk worden behandeld. Maar gelijke gevallen zijn nooit helemaal gelijk, dus moet je ze ongelijk behandelen. Wat vorige week een oplossing voor een bepaald probleem was hoeft dat vandaag niet te zijn. Je moet als ambtenaar blijven nadenken, en ‘s avonds tegen jezelf in de spiegel zeggen: had ik vandaag door mezelf geholpen willen worden?”

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.