



Opdrachtgever

SVB

Opdrachtnemer

SVB / Annemarie Voorneveld

Onderzoek

Trends in publieke dienstverlening

Startdatum – 1 januari 2010

Einddatum – 1 november 2010

Categorie

Werkwijze en dienstverlening

Publieke Dienstverlening: wat heeft er de afgelopen 10 jaar plaatsgevonden?

Doel en vraagstelling

De afgelopen tien jaar stond de dienstverlening door de overheid regelmatig in de belangstelling. In verschillende rapporten werden aanbevelingen gedaan om die dienstverlening te verbeteren. Wat is daarmee gebeurd?

Conclusie

Het onderzoek voorziet in een analyse van vier rapporten die de afgelopen tien jaar zijn verschenen rond publieke dienstverlening. Deze rapporten hebben zeker tot verbeteringen geleid. Kanttekening hierbij is wel, dat de perceptie van publieke dienstverlening bij burgers en bedrijven niet significant is verbeterd. De beoordeling van de dienstverlening is sinds 2008 nauwelijks veranderd en de knelpunten zijn min of meer gelijk gebleven (TNS NIPO 2010). Mogelijke oorzaken voor de kloof tussen verwachtingen en ervaringen, zijn het afgelopen decennium regelmatig onderwerp van discussie geweest.

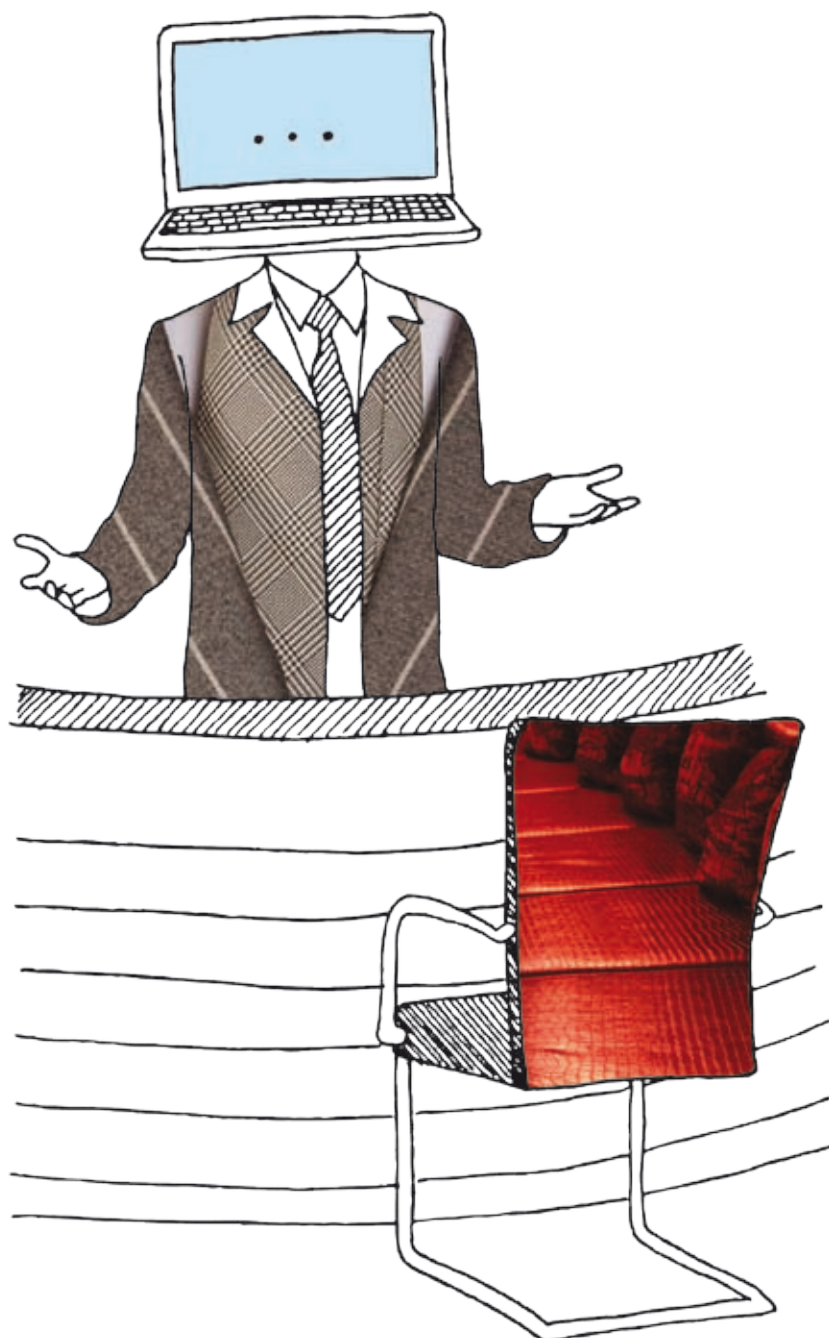
Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/jbsuxlcv>

ONDERZOEKSRAPPORT

Publieke Dienstverlening

*Wat heeft er de afgelopen
10 jaar plaatsgevonden?*



ONDERZOEKSRAPPORT

Publieke Dienstverlening

*Wat heeft er de afgelopen
10 jaar plaatsgevonden?*

auteur: Annemarie Voorneveld

INHOUDSOPGAVE

1 Inleiding	6
2 Ideeën over publieke dienstverlening	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Wallage; de burger centraal	7
2.3 Vernieuwingsagenda; een kwestie van uitvoering!?	8
2.4 Kwaliteit, doelmatigheid en professionaliteit; het bewijs van goede dienstverlening	9
2.5 Jorritsma; het Antwoord© op alles?	11
2.6 Overeenkomsten in de ideeën over publieke dienstverlening?.....	12
3 Uitvoering dienstverlening	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Last van de overheid? Kwaliteitshandvesten, servicenormen en compensatie.....	13
3.3 Contact tussen overheid en burger; Dat is niet eerlijk!	14
3.4 Betere dienstverlening; minder regeldruk?.....	15
3.5 (Verdere) marktwerking.....	16
3.6 Uitvoering dienstverlening samengevat.....	17
3.7 Inleiding	18
3.8 Overheidsdienstverlening over de afgelopen 3 jaar	18
3.9 Conclusies.....	19
4 Heeft het allemaal gewerkt?	19
3.1 Inleiding	19
3.2 overheidsdienstverlening over de afgelopen 3 jaar	19
3.3 Conclusies.....	20
Literatuurlijst	22

SAMENVATTING

Dit rapport gaat over publieke dienstverlening in het afgelopen decennium. Onder publieke dienstverlening verstaan we hier alles waarbij er sprake is van uitwisseling van producten en/of diensten tussen individuele burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen, en de overheid. Dit rapport richt zich op de relatie tussen de overheid en de individuele burger, waarbij de overheid niet alleen iets levert, maar ook iets kan vragen van die burger.

Die relatie is de basis voor de wijze waarop binnen dit onderzoek vier rapporten zijn beschreven. Deze rapporten zijn in het afgelopen decennium gepubliceerd en richten zich alle op mogelijke verbeteringen in de publieke dienstverlening. Zij hebben zeker tot verbeteringen geleid. Kanttekening hierbij is wel, dat de perceptie van publieke dienstverlening bij burgers en bedrijven niet significant is verbeterd.

Het rapport *In dienst van de democratie* van de commissie Wallage uit 2001 richt zich sterk op het belang van communicatie en de wisselwerking tussen burger en overheid. Daarbij is het vertrouwen van de burger in de juistheid van de door de overheid verstrekte informatie van groot belang.

Ook heeft de burger recht op een presterende overheid. Een overheid kan beter presteren door meer gebruik te maken van ICT en een verbod in te stellen op het onnodig opvragen van gegevens. Dit is (een deel van) de boodschap uit het rapport *Een kwestie van uitvoering; vernieuwingsagenda voor de presterende overheid* die de commissie Docters van Leeuwen het nieuw te vormen kabinet Balkenende II indertijd heeft meegegeven.

De WRR heeft daarna, in 2004, het rapport *Bewijzen van goede dienstverlening* uitgebracht. Een reactie op het besturingsmodel New Public Management uit de jaren negentig waarbij de WRR aangeeft dat het tijd is voor een nieuw perspectief, een perspectief dat verbeteren en vernieuwen stimuleert en ondermaats presteren aanpakt. In 2005 wordt het concept *Antwoord©* opgeleverd door de commissie Jorritsma. *Antwoord©* beoogt de lopende initiatieven te verbinden en zo dé ingang tot de overheid te worden.

Burgers hebben inmiddels veel mogelijkheden om te reageren wanneer de overheid beloften niet nakomt. Denk aan de transparante en laagdrempelige klachtenprocedures, de Kwaliteitshandvesten en de BurgerServiceCode (in 2008 opgegaan in Burgerlink). Daarnaast kan de burger naar de rechter stappen wanneer een overheidsorganisatie in gebreke blijft bij het nemen van een beslissing of wanneer meerdere malen om dezelfde gegevens wordt gevraagd. Heeft men het gevoel onbehoorlijk (oneerlijk) behandeld te zijn door een overheidsorganisatie, dan kan men terecht bij de Nationale Ombudsman.

In 2010 bracht de SER het advies *Overheid én markt: Het resultaat telt!* uit. Door als overheidsorganisatie te werken met zaken als Kwaliteitshandvesten, de BurgerServiceCode, en op deze wijze compensatie te bieden voor het niet nakomen van de beloften, wordt een bijdrage geleverd aan het verminderen van de administratieve lasten. In aansluiting hierop wordt de discussie gevoerd of en hoe je de administratieve lasten verder kunt verminderen door 'meer markt' of 'minder overheid' of een combinatie van beide.

TNS NIPO heeft de afgelopen drie jaar in opdracht van het ministerie van BZK onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de publieke dienstverlening. De afgesproken doelstelling, minimaal een '7', wordt maar niet gehaald.

Knelpunten als: gebrek aan samenwerking tussen organisaties, het meerdere malen moeten verstrekken van (dezelfde) informatie door de burger, de stroperigheid en bureaucratie, komen in ieder onderzoek weer naar boven. Opvallend is dat de traditionele contactkanalen als balie en telefoon nog steeds bovenaan staan als meest gewaardeerd keuzekanaal.

De belangrijkste vraag bij dit alles is misschien wel, doen we het als overheid nu echt niet beter dan aan het begin van de TNS NIPO meting drie jaar terug? Of hebben we last van onszelf, last van de normen en beloften die we via Kwaliteitshandvesten en de BurgerServiceCode verspreiden? Hebben we de verwachtingen bij de burger naar zo'n hoog niveau gebracht, een niveau dat we zelf niet bij kunnen houden?

Inmiddels is er al veel bereikt, kijk naar het gezamenlijk uitwisselen van gegevens via het Suwi-net (de ketensamenwerking), maar ook initiatieven als Burgerlink en Burgerpolis en niet te vergeten wat de gemeenten bereikt hebben met het concept Antwoord©. Niettemin, investeren in persoonlijke dienstverlening blijft nodig!

1 INLEIDING

De aanleiding voor dit onderzoek is de SVB conferentie 2010, met als thema 'De Staat van Dienst'.

Voor dit onderzoek is teruggekeken naar de publieke dienstverlening over de afgelopen tien jaar. Dit rapport geeft een beschrijving van de ideeën, de uitvoering en de kwaliteit van publieke dienstverlening.

De voor dit onderzoek gehanteerde definitie van publieke dienstverlening is: alles waarbij sprake is van uitwisseling van producten en/of diensten tussen individuele burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen, en de overheid. Dit onderzoek richt zich sterk op de relatie tussen overheid en de individuele burger, waarbij de overheid niet alleen iets levert aan de burger, maar ook iets kan vragen van die burger. De publieke dienstverlening omvat diverse organisaties, niet alleen de klassieke overheidsorganisaties als politie en justitie en onderwijs en zorg, maar ook private ondernemingen zoals culturele instellingen, kinderopvang en openbaar vervoer.

Het rapport is als volgt ingericht. Hoofdstuk twee geeft een korte weergave van een aantal ideeën over de publieke dienstverlening. In hoofdstuk drie wordt stilgestaan bij de uitvoering van de dienstverlening, wat als er iets mis gaat en waar kun je dan terecht, en wat te doen met de roep om meer marktwerking. Met hoofdstuk vier en de vraag of en in hoeverre alles gewerkt heeft, sluiten we dit onderzoek af.

2 IDEEËN OVER PUBLIEKE DIENSTVERLENING

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen vier van de belangrijkste ideeën (concepten) over publieke dienstverlening van het afgelopen decennium aan de orde. Dit is geen uitputtende opsomming, maar een keuze uit de meest bekende of uitgesproken concepten waarin publieke dienstverlening ter sprake komt, uitgebracht in de afgelopen tien jaar.

2.2 Wallage; de burger centraal

In 1998 werd vanuit het regeerakkoord de Commissie Toekomst Overheidscommunicatie in het leven geroepen, onder voorzitterschap van de Groningse burgemeester Jacques Wallage. De commissie had als taak: *'..te komen tot een rapport waarin zij de regering met het oog op de huidige en toekomstige ontwikkelingen op het terrein van de beleidsontwikkeling, de informatie- en communicatietechnologie, het medialandschap en de journalistiek adviseert over: a. de toekomstige doelen, functies, coördinatie en organisatie van overheidscommunicatie, alsmede de daarvoor benodigde middelen; b. de inzet van nieuwe middelen en instrumenten op het gebied van media en informatie; c. de consequenties van het advies, bedoeld onder a en b, voor de werkwijze van de ministeries'*. Resultaat hiervan was het rapport In dienst van de democratie dat in 2001 werd gepubliceerd.

De commissie heeft het initiatief genomen om de vragen uit haar taakstelling te beantwoorden in samenhang met een visie op de verhouding tussen burger en overheid. Het gaat hierbij sterk om de wisselwerking tussen overheid en burger, waarbij de overheid deze wisselwerking ook zoekt. Openheid en communicatie zijn niet alleen van levensbelang voor een democratie, de burger heeft recht op betrouwbare informatie

Overheidscommunicatie komt in diverse vormen voor. Denk aan de grote hoeveelheid informatie die vanuit de overheid richting de burger gaat, de wederzijdse contacten tussen overheid en burger en de communicatie over, maar ook van de diverse overheidsorganisaties. Vrijwel al deze vormen van uitwisseling van informatie hebben betrekking op overheidsdiensten en -producten. Verder gaan er veel processen schuil achter de term overheidscommunicatie. Processen die - ieder op hun eigen manier - worden beïnvloed door veranderingen in technologie, media, journalistiek en de betrekkingen tussen burger en overheid. In de praktijk lopen al deze activiteiten (vaak) over en door elkaar heen, maar hebben zij allen betrekking op de relatie burger-overheid. Deze relatie is aan (veel) regels gebonden waardoor de medewerker niet altijd de ruimte heeft om de burger tegemoet te komen.

De commissie onderscheidt drie soorten relaties waarin de burger met de overheid te maken heeft:

- > de staatsburger; als kiezer en deelnemer aan interactieve beleidsvorming;
- > de klant; als afnemer van diensten en producten;
- > de onderdaan; als de burger die onderworpen is aan het beleid dat in opdracht of in samenwerking met hem vorm is gegeven

Daarnaast zijn burgers individuen, ieder met een eigen burgerschapsstijl en eigen wensen en verwachtingen ten aanzien van overheidscommunicatie. Met behulp van onderzoeksbureau Motivaction is onderzoek gedaan naar de burgerschapsstijlen, om zo de relatie tussen burger en overheid in kaart te brengen en de mogelijkheden voor overheidscommunicatie tussen beide groepen effectiever en bevredigender te maken. Uit het onderzoek blijkt verder dat slechts een beperkt deel van de burgers (de maatschappijkritische/verantwoordelijke burgerschapsstijl) actief contact zoekt en onderhoudt met de overheid. Om te voorkomen dat de grote groep van niet- of minder actieve burgers zich (nog verder) afkeert van de overheid, zal de overheid zich proactief op deze mensen moeten richten. Internet kan hier een belangrijke rol in spelen. Dit levert voor de overheid zaken op als transparantie en een grotere kans op interactieve beleidsontwikkeling.

Voor een democratie zijn openheid en communicatie van levensgroot belang. Vooral het vertrouwen in door de overheid verstrekte communicatie is belangrijk voor de burger. Door de commissie wordt het 'voldoen aan het recht van de burger op communicatie' dan ook als hoofddoel gezien. Dus het informeren en consulteren van de burger in haar rol als staatsburger, onderdaan en klant en het beïnvloeden van de beeldvorming over overheidsorganisaties. Als de burger erop kan vertrouwen dat overheidscommunicatie juist, integer, tijdig en klantvriendelijk is, kan dit alles effectief en efficiënt gebeuren. *Alleen een overheid die betrouwbaar en integer handelt, verdient een goed imago!*

Een paar van de aanbevelingen uit het rapport:

- > voer een proactief mediabeleid en zorg dat je bereikbaar bent;
- > maak overheidsinformatie actief openbaar, bijvoorbeeld via één (regerings)website;
- > stem de communicatiemix af op de doelgroep, samen bereik je lastige doelgroepen het beste;
- > zorg voor overkoepelend communicatiemanagement bij de overheid;
- > betrek burgers eerder bij beleid, maar schep geen valse verwachtingen;
- > zorg dat de burger niet nodeloos wordt doorverwezen; één adres;
- > alle informatie is digitaal beschikbaar.

2.3 Vernieuwingsagenda; een kwestie van uitvoering!?

"Beleid wordt geformuleerd, maar niet uitgevoerd. Regels worden opgesteld, maar niet gehandhaafd. Hoofdrede daarvoor is dat de organisatie van de overheid niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd. De samenleving lijkt te complex geworden voor de overheid". Een aantal uitspraken op de beginpagina van het rapport Een kwestie van uitvoering; vernieuwingsagenda voor de presterende overheid. Het rapport is in 2003 opgesteld voor het indertijd nieuw te vormen kabinet (Balkenende II). De auteurs (ook wel de commissie Docters van Leeuwen genoemd) geven het -op dat moment nog te vormen- kabinet een

vernieuwingsagenda mee met als uitgangspunt: Er is genoeg gepraat, het is nu een kwestie van uitvoering!

Doel van dit alles is het geven van concrete adviezen aan de nieuw te vormen regering zodat verbeteringen in de publieke sector kunnen worden aangebracht. Om de uitvoering te verbeteren en te versnellen dient het openbaar bestuur te worden gemoderniseerd, waarbij de uitvoering van beleid niet meer op de tweede plaats komt, maar prioriteit krijgt.

Voor het verhogen van het prestatieniveau van de overheid is vooral de inzet van ICT erg belangrijk. Dit vraagt om het op elkaar afstemmen van werkprocessen en het opzetten van een gezamenlijke informatiehuishouding. Dit zijn noodzakelijke voorwaarden voor effectief overheidsoptreden. Men zal bereid moeten zijn om de huidige autonomie in te leveren, overheidsbrede standaarden vast te stellen en voorzieningen op elkaar aan te sluiten. Deze voorzieningen zullen ook nog eens *public domain* en *open source* moeten zijn. Hiervoor is een verregaande standaardisatie van (en investering in) de infrastructuur nodig met bijvoorbeeld het INK-model als nationale standaard voor overheidsorganisaties.

Om dit alles te bereiken zal een aantal barrières opzij gezet moeten worden. Genoemd worden onder meer: het oneigenlijk gebruik van het privacyargument, de kosten- en baten-terreer en het afschuiven van verantwoordelijkheden omdat een duidelijke proceseigenaar ontbreekt.

In reactie hierop heeft de commissie de vernieuwingsagenda opgesteld. Met hierin het algemene advies aan het kabinet om voor de gehele publieke sector een concrete visie op te stellen van de presterende overheid. Deze visie houdt onder meer in dat er meer regie aan burgers en bedrijven wordt gelaten, dat de overheid gebruik maakt van een systematisch ontwikkelde ICT-infrastructuur en zorgt voor een stelsel van checks en balances. Verder worden er een projectminister en procesmanagers aangesteld met verregaande bevoegdheden over departementen en bestuurslagen heen en worden bestuurlijke boetes opgelegd bij gebrekkige samenwerking. Het telkens opnieuw opvragen van gegevens wordt bij wet verboden.

Dit alles onder het motto: *De samenleving heeft recht op een presterende overheid!*

2.4 Kwaliteit, doelmatigheid en professionaliteit; het bewijs van goede dienstverlening

Het in 2004 uitgebrachte rapport [Bewijzen van goede dienstverlening](#) van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) begint met een uiteenzetting over de onduidelijkheid van wie nu precies verantwoordelijk is voor de maatschappelijke dienstverlening. Kiezers spreken de politici erop aan, de werkers in de uitvoering (de professionals) voelen de hete adem van de klant in de nek en bestuurders van instellingen wenden zich tot Den Haag, maar wie nu eindverantwoordelijk is, blijft onduidelijk.

Het rapport beschrijft hoe New Public Management (NPM) in het begin van de jaren negentig is gebruikt als besturingsmodel om een duidelijkere scheiding tussen beleid en uitvoering te bewerkstelligen, om zo de doelmatigheid te bevorderen en het vermogen om maatschappelijke problemen snel aan te pakken te versterken. Dit is slechts ten dele gelukt. De

onduidelijke taakverdeling tussen de verschillende overheidsinstellingen en de vele bureaucratie is hier schuldig aan. NPM had de professionals in de uitvoering (denk aan de onderwijzer, de arbeidsbemiddelaar, de beoordelaar, enzovoorts), de vrijheid in die uitvoering terug moeten geven. De 'professional' is het gezicht, inclusief de hierbij horende kennis, van de dienstverlening. Met het terugbrengen van de uitvoering bij de professional, wordt een bijdrage geleverd aan innovatie en kwaliteitsverbetering. Maar uitvoering is (en blijft) een onderwerp van overleg, onderhandeling en strijd. Het vinden van evenwicht tussen professionele normen, bedrijfseconomische vereisten en de politiek-normatieve opdracht, is lastig te vinden. Dit geldt niet alleen voor de besturen van de organisaties en instellingen, maar ook voor de professionals die daar werken.

De overheid heeft verder uit efficiency-, kwaliteits- en integraliteitsoverwegingen besloten om over te gaan tot schaalvergroting. Deze schaalvergroting heeft in een aantal gevallen bijgedragen aan de innovatie van dienstverlening, maar in veel gevallen ook geleid tot logge, bureaucratische systemen waarbij de individuele inbreng ondergeschikt is gemaakt aan procedures en standaarden die gevolgd moeten worden. Deze eenzijdige nadruk op verantwoording, sturing en beoordeling van prestaties heeft in een aantal sectoren geleid tot gigantische registratiesystemen. Waarbij het doel en de functie van het registreren onduidelijk zijn en daarmee onbruikbaar voor de professional.

Niet alleen de omvang, maar vooral het te voeren beleid, de visie en de kwaliteit van het management en de professionals zijn van groot belang voor een organisatie. Net als lokale omstandigheden, die een behoorlijke invloed op het functioneren van de organisatie kunnen uitoefenen. Dit alles stelt burgers, professionals, bestuurders en politici voor problemen. De afstemming tussen de groepen komt moeilijk op gang, belangen en opvattingen lopen uiteen. Om meer grip op de besturingsstructuur te krijgen, wordt in het rapport dan ook gebruik gemaakt van een analytisch raamwerk dat bestaat uit de volgende drie niveaus:

- > de institutionele logica (het niveau van bestuurlijke vormgeving);
- > de provisiologica (de professionele praktijk);
- > de vraaglogica (de dienstverlening aan de klant).

De drie logica's zijn nauw met elkaar verbonden; elk van de drie niveaus houden voor de overige twee zowel beperkingen als mogelijkheden in. Je zult dus ook altijd een zekere onverenigbaarheid van eisen tussen de logica's en de actoren (bestuurders, politici, beroepsgroepen, klanten) houden. De vraag is nu: hoe gebruik je deze onverenigbaarheid, deze spanning, zo productief mogelijk? Inmiddels zijn er voorbeelden genoeg van experimenten met nieuwe vormen van dienstverlening, sectoroverschrijdende samenwerking en projecten waarin meer (en betere!) betrokkenheid tussen burgers, professionals en bestuurders is gerealiseerd.

Het rapport waarschuwt wel voor het regelmatig weer opduiken van het bestuurlijke model dat bekend staat als de 'boedelscheiding'. Dit is het zoeken naar de oplossing door de drie hierboven genoemde logica's uit elkaar te trekken. Dit levert onder meer kennisvernietiging, dictatuur van de middelmaat en de illusie van de soevereine consument op. Hier kun je de volgende principes tegenover zetten: zorg voor kennisallianties, investeer in variëteit, innovatief vermogen en organiseer actieve tegenkrachten en zorg voor een toetsbare opstelling van de dienstverlenende organisaties.

Uit dit alles blijkt dat een nieuw perspectief nodig is, een perspectief van 'leren' en 'controleren'. Volgens de WRR luidt dit een andere verhouding in, namelijk: *maatschappelijke dienstverlening is gebaat bij een systeem van checks en balances dat verbeteren en vernieuwen stimuleert en ondermaats presteren aanpakt!*

2.5 Jorritsma; het Antwoord© op alles?

Door de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) is begin 2004 de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (ook wel de Commissie Jorritsma genoemd) ingesteld.

De opdracht van de VNG aan de commissie bestond uit de volgende vragen:

- > breng goede initiatieven van gemeentelijke dienstverlening onder de aandacht
- > beantwoord de vraag hoe gemeenten over 10 jaar hun dienstverlening georganiseerd hebben

Het antwoord op deze vragen is door de commissie samengevat in het concept Antwoord©. Het concept

Antwoord©, waarbij de vraag van de burger centraal staat en niet de informatie van de overheid.

De commissie geeft in haar rapport aan dat het er op lijkt dat het contact met de overheid op dit moment (2005) niet slechter kan. Het accent ligt sterk op de elektronische (digitale) overheid en andere contactkanalen zijn verwaarloosd. Hier ontstaat een kans om dit te verbeteren.

Het gezamenlijk ontwikkelen en opzetten van IT-architectuur, standaarden, contentmanagement, werkprocessen, kwaliteitszorg en monitoring zal in eerste instantie geld kosten. Doordat er efficiënter gewerkt gaat worden (denk aan de elektronische overheid), zal er in de backoffice al op korte termijn winst geboekt worden. Waar wel voor gewaakt moet worden, is dat partijen niet om die eerste ingang strijden. Het concept heeft een 'intelligentie' waardoor geen van de betrokkenen het idee zal kunnen monopoliseren; het is iets van ieder samen! Verder past het concept in de brede overheidsvisie richting een regulerende en ondersteunende overheid. Antwoord© zal zich zoveel mogelijk conformeren aan de BurgerServiceCode. Hierbij staat vooral de keuzevrijheid van de burger centraal om te kiezen voor het contactkanaal wat hem of haar het meest aanspreekt.

Het concept Antwoord© zal de nu lopende initiatieven verbinden en zo de ingang tot de overheid worden. De bedoeling is dat er overheidsbrede klantcontactcentra ontstaan waarbij de gemeente (de overheid) dag en nacht beschikbaar is via telefoon, internet en balie. Ook wel de multichannel-aanpak genoemd. Met dit zogenaamde 'doorverwijsprincipe' wordt de burger (richting 2015) in één keer geholpen met al zijn vragen aan de lokale, landelijke, provinciale en Europese overheid: het *no-wrong-door*-principe!

2.6 Overeenkomsten in de ideeën over publieke dienstverlening?

Ja, en de belangrijkste overeenkomsten uit de hiervoor beschreven ideeën worden hieronder weergegeven:

- > De wens te komen tot een gezamenlijk beleid en een gezamenlijke visie op de publieke dienstverlening.
- > Digitalisering als de oplossing voor meer transparantie en het hulpmiddel om de burger te betrekken bij actieve beleidsontwikkeling.
- > Digitalisering als de manier om je uitvoering in te richten en zo een gezamenlijk ICT-beleid, een gezamenlijke informatiehuishouding en standaardisatie van de werkprocessen te bewerkstelligen.
- > Digitalisering als de oplossing bij de uitvoering van de één-loket-gedachte. Denk hierbij aan de gegevensuitwisseling tussen organisaties, internet, webdiensten enzovoorts, met hierbij het behoudt van de keuzevrijheid van contactkanalen voor de burger.
- > Met de wens, bij alle bovengenoemde digitaliseringsacties, om deze digitale overheid toch vooral heel goed op (met) elkaar af te stemmen.
- > Het verhogen van het prestatieniveau door het stimuleren van leren en controleren. Blijf vernieuwen en verbeteren en stel je toetsbaar op als organisatie.
- > Pleidooi voor een verdere wisselwerking tussen overheid en burger. Stel je hier proactief in op als overheid.

3 UITVOERING DIENSTVERLENING

3.1 Inleiding

Wat is er terecht gekomen van de in het vorige hoofdstuk aangehaalde ideeën (concepten)? Waar kunt u terecht als er niet voldaan wordt aan de gestelde normen? Is er wat te zeggen over een toe- of afname van de administratieve lasten? We staan in dit hoofdstuk ook even kort stil bij een rapport van de SER over de introductie van verdere marktwerking binnen de overheid.

3.2 Last van de overheid? Kwaliteitshandvesten, servicenormen en compensatie

Waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. De overheid biedt burgers op diverse manieren compensatie voor het niet nakomen van de beloften die door hen, de overheid, worden gedaan. In deze paragraaf wordt kort ingegaan op een aantal compensatiemogelijkheden.

Als eerste is er de BurgerServiceCode. De BurgerServiceCode is een algemene standaard voor de overheid waarin de klant centraal staat. Verder is de BurgerServiceCode opgesteld om te voorkomen dat iedere overheidsinstantie steeds opnieuw het wiel uitvindt. De kwaliteitseisen uit de code worden gezien als rechten voor de burgers, met de daarbij behorende plichten voor de overheid. Dit zijn de tien kwaliteitseisen:

- > keuzevrijheid van het contactkanaal
- > vindbare overheidsproducten; je bent nooit aan t verkeerde adres
- > begrijpelijke voorzieningen
- > persoonlijke informatieservice
- > gemakkelijke dienstverlening
- > transparante werkwijzen
- > digitale betrouwbaarheid
- > ontvankelijk bestuur
- > verantwoordelijk beheer
- > actieve betrokkenheid

Per organisatie kunnen deze kwaliteitseisen verder ingevuld worden.

De BurgerServiceCode is ontwikkeld door het forum Burger@Overheid.nl. In dit forum namen diverse deskundigen deel afkomstig uit organisaties als: Stichting Rekenschap, de Nationale Ombudsman, Consumentenbond, Nederland-Kennisland enzovoorts. De BurgerServiceCode is in 2008 opgegaan in Burgerlink.

Daarnaast zijn er de Kwaliteitshandvesten. Een overheidsinstantie geeft concrete normen (beloften) over de dienstverlening die zij aanbiedt. Deze normen zijn voor iedereen duidelijk, maar vooral zichtbaar op de plaats van handeling (denk hierbij aan de balie of op de website). Vaak is er een vorm van compensatie voor het niet nakomen van de norm.

Belangrijk is ook dat de klant de medewerker hier direct op kan aanspreken. Het gaat hier om de drie C's van:

- 1 de cliëntgerichte en concrete beloften
- 2 de communicatie van deze beloften
- 3 de compensatie bij het niet nakomen van de beloften

Het op deze wijze verbeteren van de publieke dienstverlening resulteert in meer transparantie en een efficiëntere werkwijze, waardoor het contact tussen overheid en burger zo goed mogelijk verloopt. Het instellen van normen op wachttijd, goede informatie, bejegening of vriendelijkheid en openingstijden lijkt het meeste nut te hebben

Naast de beloften en normen opgesteld vanuit de organisaties zelf, zijn er wettelijke normen als de Wet eenmalige gegevensvraag werk en inkomen, die januari 2008 is ingegaan. De wet is voortgekomen uit de aanbevelingen van het rapport *De burger bediend!* van de Expertcommissie informatievoorziening en elektronische dienstverlening SUWI, ook wel de Commissie Keller genoemd. Door de invoering van de wet worden inkomensgegevens binnen de keten werk en inkomen gedeeld, en mogen zij nog slechts eenmaal worden opgevraagd bij de burger. De wet voorziet hiermee tevens in de deregulering van de informatievoorziening.

In 2009 is daar de Wet Dwangsom en Beroep bij niet tijdig beslissen bijgekomen. Het door Wolfsen en Luchtenveld ingediende wetsvoorstel heeft een einde gemaakt aan de ongelijkheid die er bestaat bij het overschrijden van termijnen; waar de burger strikt gehouden is aan de termijn, lijkt de overheid hier voor zichzelf een stuk makkelijker mee om te gaan. De wet is het antwoord op trage besluitvorming door de overheid. De burger heeft nu, wanneer de beslissing op een vergunningaanvraag of een bezwaarschrift (te) lang op zich laat wachten, mogelijk recht op een vergoeding (dwangsom).

3.3 Contact tussen overheid en burger; Dat is niet eerlijk!

De titel is het thema van een van de lezingen van de Nationale Ombudsman, de heer Brenninkmeijer. De lezing gaat over de machteloosheid van de burger wanneer hij niet gehoord wordt, of er voor zijn gevoel 'niet doorkomt' bij een overheidsinstantie. Wanneer burgers niet serieus genomen worden door de overheid of wanneer de menselijke maat in het overheidsoptreden ver te zoeken is, voelen zij zich niet eerlijk behandeld. De burger die het gevoel heeft niet eerlijk (onbehoorlijk) behandeld te zijn door de overheid, kan met zijn klacht bij de ombudsman terecht.

De Nationale Ombudsman is een onafhankelijke instantie en staat naast andere voorzieningen als de volksvertegenwoordiging, de rechterlijke macht en interne procedures van klachtbehandeling.

De missie van de Nationale Ombudsman is het beschermen van de burger tegen onbehoorlijk overheidsoptreden. Daarnaast heeft de ombudsman een belangrijke rol (en bijdrage) in het herstellen van het vertrouwen van de burger in de overheid. De ombudsman deelt bijvoorbeeld zijn kennis met overheidsinstanties en draagt op deze wijze bij aan het verbeteren van de relatie tussen overheid en burger en aan het verminderen van de bureaucratie.

De meest voorkomende problemen die terecht komen bij de ombudsman hebben betrekking op:

- > de behandelingsduur ofwel de eis dat de overheid handelt met de vereiste voortvarendheid;
- > de informatieverstrekking aan de burger ofwel de eis dat de overheid de burger actief en toereikend informeert over zijn rechten en plichten en over de behandeling van zijn zaak;
- > het in acht nemen van algemeen verbindende voorschriften denk dan aan de wettelijke regels voor de bevoegdheid van het gebruik van dwangmiddelen door de politie;
- > de belangenafweging in of de redelijkheid van de keuze die gemaakt wordt wanneer verschillende handelingsmogelijkheden open staan;
- > de vereiste administratieve nauwkeurigheid bij het verwerken van mutaties of in de omgang met gegevens;
- > de bejegening ofwel de eis van correct optreden.

3.4 Betere dienstverlening; minder regeldruk?

Ernst & Young heeft, in opdracht van Actal (Adviescollege toetsing administratieve lasten), in 2009 een onderzoek uitgevoerd naar de correlatie tussen de verbetering van dienstverlening bij publieke organisaties en regeldruk. Het verminderen van de regeldruk is onderdeel van het kabinetsbeleid (Balkenende IV) ter vermindering van de administratieve lasten voor het bedrijfsleven en de burger.

Het onderzoek richt zich op de veronderstelling dat de regeldruk evenredig afneemt met het verbeteren van dienstverlening. Het verminderen van regeldruk wordt echter zelden als doelstelling geformuleerd of gemeten. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld klanttevredenheid.

Om antwoord te krijgen op de vraag of verbeteringen in de dienstverlening een positieve relatie hebben met het afnemen van de regeldruk, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- > Leidt verbetering van de dienstverlening door publieke uitvoeringsorganisaties tot vermindering van regeldruk voor bedrijven, burgers en professionals?
- > Welke factoren beïnvloeden de vermindering van regeldruk in positieve dan wel negatieve zin?
- > Bevatten wet- en regelgeving en prestatiecontracten belemmeringen voor uitvoeringsorganisaties om hun dienstverlening te verbeteren?

Het antwoord op de eerste vraag richt zich sterk op het centraal stellen van de klant en de manier van informatie verzamelen en verstrekken. Op basis hiervan worden nieuwe organisatieconcepten opgeleverd waarin ICT een belangrijke rol speelt. Diezelfde ICT levert ook een gevaar op voor het toenemen van de regeldruk. Denk aan het handhaven van een papieren informatiestroom naast de geautomatiseerde. Verder levert ICT een nauwere samenwerking tussen de uitvoerders op, wat weer kan leiden tot vermindering van de informatie-uitvraag.

De respondenten van dit onderzoek hebben bij deze vraag aangegeven dat alle verbeteringen van de dienstverlening een (al dan niet ervaren) vermindering van de regeldruk met zich meebrengen.

Bij het beantwoorden van de tweede en de derde vraag zijn er vier factoren die de relatie tussen dienstverlening en regeldruk beïnvloeden. Dit zijn de volgende:

- > wetgeving en prestatiecontracten
- > manier waarop er wordt samengewerkt met het kerndepartement
- > manier waarop de samenwerking met de doelgroep is georganiseerd
- > de mogelijkheden die de interne organisatie van een publieke dienstverlener biedt om de organisatie te veranderen en te verbeteren

Welke factor de meeste invloed heeft op de relatie tussen verbetering van dienstverlening en de afname van de regeldruk, is niet vast te stellen. Er is wel een sterke samenhang tussen de factoren.

Een korte, puntsgewijze samenvatting van de aanbevelingen:

- > wijs uitvoeringsinstanties op de correlatie tussen het verbeteren van de dienstverlening en het hierdoor afnemen van de regeldruk;
- > beoordeel gevallen die onevenredig meer last hebben van regels dan noodzakelijk, op een gestructureerde manier, maar wijk af waar nodig (en redelijk); handel in de geest van de wet;
- > geef vorm aan de samenwerking met het kerndepartement vanuit het perspectief van regeldruk, zie de samenhang tussen beleid enerzijds, en uitvoering en toezicht anderzijds (verticale samenwerking);
- > onderzoek of je nieuwe wetgeving kunt baseren op de huidige praktijk van publieke uitvoeringsorganisaties;
- > verbeter waar mogelijk de transparantie van de activiteiten van de uitvoeringsorganisaties;
- > ga na in hoeverre principle-based¹ toezicht en uitvoering mogelijk is.

3.5 (Verdere) marktwerking

Het advies Overheid én markt: Het resultaat telt! van de SER (Sociaal Economische Raad) is in 2010 opgesteld naar aanleiding van een adviesaanvraag van de Tweede Kamer over marktwerking en publieke belangen. In de adviesaanvraag verzoekt de Tweede Kamer de SER aanbevelingen te doen over de introductie van (verdere) marktwerking in de toekomst.

Voor het opstellen van dit advies, zijn ervaringen uit de volgende sectoren gebruikt: energie, gezondheidszorg en re-integratie. De ervaringen uit deze semi-publieke sectoren zijn toepasbaar op orderingsbeleid in het algemeen. Orderingsbeleid, ook wel het regulerend optreden van de overheid, waarbij de overheid instrumenten hanteert om economische beslissingen te bepalen of te beïnvloeden. Denk dan aan het combineren van overheidsinstrumenten om economische beslissingen te bepalen, met daarbij de (bewuste) keuze om ruimte te bieden aan burgers, consumenten, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Wat in ieder geval voorop staat, is te komen tot beter beleid. Hoe dit tot stand komt, via

1 Toezicht vanuit een richtinggevend principe in plaats van het werken met sterk gedetailleerde voorschriften

marktwerkings- of ordeningsbeleid, via een verandering van instrumenten of een versterking van de overheids- dan wel de marktcoördinatie, maakt dan niet uit.

Marktwerkingsbeleid kan een bijdrage leveren aan maatschappelijke welvaart. De overheid kan bij de introductie hiervan echter fouten maken door teveel concurrentie toe te laten en te weinig te interveniëren of door te kiezen voor een ongeschikt instrument. Wanneer vrije marktwerking leidt tot ongewenste resultaten of inefficiëntie (marktfalen), kan overheidsingrijpen wenselijk (nodig) zijn. Dit kan onder meer uit sociale overwegingen of in situaties waarin de consument onvoldoende handelt in (opkomt voor) zijn eigen belang. Ingrijpen door de overheid is wel aan beperkingen onderhevig. Door overheidsingrijpen kan bijvoorbeeld het beoogde resultaat niet of niet in voldoende mate worden behaald (overheidsfalen). Ordeningskeuzes bestaan dan ook niet uit de simpele keuze tussen 'markt' enerzijds en 'overheid' anderzijds. Ordeningskeuzes bestaan uit een mix van diverse instrumenten en een rol voor én marktcoördinatie én overheidscoördinatie. Op deze wijze, door het vinden (en toepassen) van de juiste mix vergroot je de maatschappelijke welvaart.

De SER is van mening dat het niet doeltreffend is op zoek te gaan naar sectoren waar marktwerkingsbeleid (in)gevoerd kan worden. De vraag (het doen van aanbevelingen over verdere marktwerking) zou, naar de mening van de SER, van de andere kant benaderd moeten worden. Want: '..indien de bestaande ordening in een bepaalde sector niet tot bevredigende resultaten leidt, is het nodig verschillende oplossingsrichtingen te onderzoeken en op basis van de te verwachten effecten onderling te vergelijken'. Met deze benaderingswijze wordt er dus geen advies gegeven om meer marktwerking in een bepaalde sector te introduceren. Het gaat meer om de keuze en de vormgeving van de instrumenten die nodig zijn, die de resultaten van het beleid (rond de invoering van meer marktwerking) bepalen.

De politiek heeft tot taak om publieke belangen te identificeren en te borgen. Verschillende instrumenten van het ordeningsbeleid staan haar hiervoor ter beschikking. Herijking van de gebruikte instrumenten, bijvoorbeeld door veranderingen in maatschappelijke opvattingen, technologische ontwikkelingen of vanuit negatieve ervaringen met bestaand beleid, kan soms nodig zijn. De beleidsverandering moet dan wel tot een betere borging van de publieke belangen leiden. Op zich is het niet van belang of de herijking van de instrumenten leidt tot een versterking van de rol van marktcoördinatie, een sterke rol voor overheidscoördinatie of een gelijkblijvend evenwicht tussen de twee vormen van coördinatie; het resultaat telt!

3.6 Uitvoering dienstverlening samengevat

Burgers hebben veel mogelijkheden om te reageren wanneer beloften niet nagekomen worden. Denk hierbij aan een transparante, maar vooral laagdrempelige klachtenprocedure, het hanteren van een kwaliteitshandvest en het naleven van de kwaliteitseisen uit de BurgerServiceCode. Blijft de overheidsorganisatie in gebreke bij het nemen van een beslissing, dan kan de burger naar de rechter om een beslissing af te dwingen.

Daarnaast is er de Nationale Ombudsman die niet de rechtmatigheid van een besluit toetst, maar zich richt op onbehoorlijk (oneerlijk) gedrag vanuit een overheidsinstantie. Door dit te doen levert hij mede een bijdrage aan het verbeteren en herstellen van het vertrouwen in de overheid.

Wat heeft dit alles van doen met de administratieve lasten? Het blijkt dat door het verbeteren van de dienstverlening, de regeldruk (al dan niet gevoelsmatig) vermindert. Dus door te werken met zaken als kwaliteitshandvesten, de BurgerServiceCode en doordat organisaties zich 'horizontaal' gaan gedragen wordt er een bijdrage geleverd aan het verminderen van de administratieve lasten.

Als laatste sluiten we af met het advies van de SER. Hierin wordt vooral gesteld dat de discussie over 'meer markt' of 'minder overheid' niet de hoofdtoon moet voeren in de discussie rond het toekomstbeleid van de publieke sector. Er moet vooral gekeken worden naar wat de beste oplossing is; meer markt, minder markt of een combinatie van beiden. Dit al naar gelang nodig (en bruikbaar!) voor de betreffende sector en daarbij leidend tot een betere borging van de publieke belangen.

4 HEEFT HET ALLEMAAL GEWERKT?

4.1 Inleiding

Hiervoor is gesproken over ideeën in de dienstverlening. Hoe gaat de overheid om met de burger, als klant, als onderdaan, als staatsburger? En over hoe dienstverlening door de overheid wordt uitgevoerd, want waar kan de burger terecht als het allemaal niet zo vlot loopt?

In dit hoofdstuk kijken we, aan de hand van de onderzoeken van TNS NIPO naar de kwaliteit van de dienstverlening, hierop terug.

4.2 Overheidsdienstverlening over de afgelopen 3 jaar

TNS NIPO voert in opdracht van het ministerie van Binnenlands Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) jaarlijks onderzoek uit naar de kwaliteit van de overheidsdienstverlening. Het onderzoek loopt inmiddels drie jaar, waarbij 2008 de nul-meting was.

In het onderzoek wordt de burger (klant) gevraagd een oordeel te geven op basis van zogenaamde levensgebeurtenissen (ook wel *life-events* genoemd). Dit zijn situaties in iemands leven waarin hij met de overheid te maken krijgt. Er zijn 55 levensgebeurtenissen vastgesteld over de volgende zeven thema's: Onderwijs, Ondernemen, Gezondheid en zorg, Buitenland, Familie en gezin, Wonen en omgeving en Werk en inkomen. Daarnaast hebben expertinterviews plaatsgevonden met bestuurders of vertegenwoordigers van een aantal publieke of semi-publieke organisaties.

Om te achterhalen waarom overheidsdienstverlening goed of minder goed wordt gewaardeerd, zijn de tien kwaliteitseisen uit de BurgerServiceCode als maatstaf gebruikt, aangevuld met de aspecten 'doorlooptijd' en 'ik kreeg wat ik wilde'.

Het onderzoek gaat uit van de overheid in zijn geheel. Wel wordt de respondenten gevraagd een beoordeling te geven van de verschillende organisaties waar zij gedurende één van de levensgebeurtenissen contact mee hebben gehad (ketenniveau) en wordt op organisatieniveau een beoordeling van het resultaat gevraagd. Opvallend is dat de waardering sterk af hangt van hoeveel organisaties betrokken zijn bij één levensgebeurtenis, namelijk hoe meer, hoe slechter de score.

In onderstaande tabel staan de algemene resultaten uit het onderzoek weergegeven.

Tabel 1. Totalen beoordeling overheidsdienstverlening

Dienstverlening op:	2008 0-meting	2009 I-meting	2010 II-meting
Overheidsniveau	6,4	6,4	6,5
Ketenniveau	6,7	6,6	6,7
Organisatieniveau	7,0	6,9	6,9

Tijdens Balkenende IV is door de staatssecretaris de doelstelling geformuleerd dat overheidsdienstverlening minimaal een '7' moet scoren. Dit conform de afspraak uit het beleidsprogramma *Samen leven, samen werken* en vanuit het bestuursakkoord met de VNG. Bovenstaande tabel laat zien dat dit niet gehaald wordt.

Wat opvalt uit dit onderzoek is dat de burger de traditionele contactkanalen als balie en telefoon nog steeds bovenaan heeft staan qua meest gewaardeerd contactkanaal.

Tabel 2. Voorkeurskanaal

Voorkeurskanalen	2008 0-meting	2009 I-meting	2010 II-meting
Balie	36	33	29
Telefoon	21	23	27
e-mail	18	18	18
Internet	8	11	10
Brief	5	7	6
Geen voorkeur/ anders	13	7	9

De aangegeven knelpunten blijven vrijwel gelijk over de drie jaar. De belangrijkste zijn:

- > het gebrek aan samenwerking tussen organisaties;
- > het meerdere malen moeten verstrekken van (dezelfde) informatie;
- > de stroperigheid en bureaucratie binnen de dienstverlening;
- > de toon die aangeslagen wordt in de communicatie;
- > de lastige en ingewikkelde procedures.

4.3 Conclusies

Veel van de hierboven genoemde knelpunten uit het TNS NIPO rapport, waren onderwerp van onderzoek in de afgelopen tien jaar. In de paragrafen van hoofdstuk twee komen deze zaken dan ook regelmatig terug. Maar toch, het loopt het nog niet helemaal. Uit het TNS NIPO onderzoek blijkt, dat het maar niet lukt om die afgesproken '7' voor overheidsdienstverlening te behalen. De overheid zoekt nog steeds naar een optimale vorm van samenwerking tussen alle overheidslagen onderling, maar ook naar de optimale wisselwerking in de relatie met de burger. Een wisselwerking waarbij de burger niet alleen recht heeft op informatie van de overheid, maar vooral ook moet kunnen vertrouwen op die door de overheid verstrekte informatie.

TNS NIPO pleit er verder voor om werk te maken van de ketenregie. De burger vraagt om één ingang, één aanspreekpunt bij het begin van de keten; de start van een levensgebeurtenis. Om dit te bereiken is er behoefte aan landelijke sturing en regie, zodat iedereen de dienstverlening in dezelfde richting zal ontwikkelen. Er is een grote behoefte aan ketenvisie, ketenregie, ketenfinanciering en ketenarchitectuur. Ondanks de behoefte aan de hiervoor genoemde zaken, moet het versterken van de ketenregie zich niet uitsluitend daar op richten. Het is van groot belang dat het versterken van de ketenregie zich bij voorkeur richt op de bevoegdheden van medewerkers in de uitvoering. De uitdaging ligt hier vooral op het gebied van verantwoordelijkheden, want in hoeverre is de medewerker van organisatie

A, als eerste in de keten, verantwoordelijk te houden voor werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers van organisatie B en C of D? De ketenpartners zullen hierover afspraken moeten maken.

Om verregaande ketenregie te bereiken, zal er nog het nodige moeten veranderen want het laatste TNS NIPO rapport geeft aan dat er nog steeds te weinig sprake is van een mensgerichte organisatiecultuur, medewerkers werken vooral aan het wegnemen van het probleem waar zij zelf bij betrokken zijn, en wordt er nog sterk uitgegaan van het product of de dienst. De WRR pleitte er in 2004 (*Bewijzen van goede dienstverlening*) al voor om de professional, de werker in de uitvoering, als de deskundige op het gebied van persoonlijke dienstverlening meer naar voren te schuiven. Op deze wijze wordt er richting gegeven aan een mensgerichte organisatie, waarbij tegelijkertijd een verbetering van de kwaliteit tot stand gebracht wordt. Medewerkers (professionals) worden meer (weer) bewust van het feit dat zij degenen zijn die het verschil maken, het verschil waarbij de klant centraal staat. De nadruk bij veel overheidsorganisaties lijkt echter nog steeds (te) sterk op verantwoording, sturing en beoordeling van prestaties te liggen. Doordat die nadruk daar sterk op ligt en de overheid daarnaast product- en dienstgericht is, lijkt het erop dat de theorie, dat verbetering van de overheidsdienstverlening leidt tot afname van de regeldruk voor burgers, maar slecht richting daadwerkelijke uitvoering komt.

De belangrijkste vraag bij dit alles is misschien wel, doen we het als overheid nu echt niet beter dan aan het begin van de TNS NIPO meting drie jaar terug? Of hebben we last van onszelf, last van de normen en beloften die we via Kwaliteitshandvesten en de BurgerServiceCode verspreiden? Hebben we de verwachtingen bij de burger naar zo'n hoog niveau gebracht, een niveau dat we zelf niet bij kunnen houden?

Inmiddels is er al veel bereikt, kijk naar het gezamenlijk uitwisselen van gegevens via het Suwi-net (de ketensamenwerking), maar ook initiatieven als Burgerlink en Burgerpolis en niet te vergeten wat de gemeenten bereikt hebben met het concept Antwoord©, maar investeren in persoonlijke dienstverlening is (en blijft) nodig.

LITERATUURLIJST

Literatuur

- > Brenninkmeijer, A.F.M., *Dat is niet eerlijk! – over wat de burger ontevreden maakt*, Den Haag: lezing symposium Van de andere kant gezien, ministerie SZW, april 2006
- > Hollaar, Jaap, *Publieke dienstverlening in perspectief, de klantgerichte overheid*, Woerden: 1e druk, september 2007

Rapporten

- > Commissie Jorritsma, *Publieke dienstverlening, professionele gemeenten*, juni 2005
- > Commissie Wallage, *In dienst van de democratie, Commissie toekomst overheidscommunicatie*, Den Haag: ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2001
- > Docters van Leeuwen, Arthur, Wim Deetman, Ivo Opstelten, Marco Pastors, Roel in 't Veld, *Een kwestie van uitvoering, Vernieuwingsagenda voor de presterende overheid*, februari 2003
- > Ernst & Young, *Betere dienstverlening; minder regeldruk? Een verkennend onderzoek naar de correlatie tussen verbetering van dienstverlening bij publieke uitvoeringsorganisaties en regeldruk*, Den Haag: in opdracht van Actal, februari 2009
- > Programma Burgerlink, *Werkschrift BurgerServiceCode*, januari 2008
- > SER, *Overheid én markt: Het resultaat telt!*, Den Haag: advies uitgebracht aan de Tweede Kamer, maart 2010
- > TNS NIPO *De effecten van de introductie van een kwaliteitshandvest*, juli 2007
- > TNS NIPO *Onderzoek naar de kwaliteit van de overheidsdienstverlening*, Den Haag: mei 2008, september 2009, september 2010
- > WRR, *Bewijzen van goede dienstverlening*, Amsterdam december 2004

Websites

Actal.nl
Burgerlink.nl
ICTU.nl
Nationale ombudsman.nl
Rijksoverheid.nl
SCP.nl
SER.nl
WRR.nl