

# Zaakgericht werken verhoogt publieke waarde

## Feit of fabel?



Figuur 1 - Fragment uit YouTube-filmpje 'Zaakgericht werken gemeente Geldrop-Mierlo' (2015)

Gemeenten streven naar hogere kwaliteit van dienstverlening tegen lagere kosten. De burger vindt echter dat de kwaliteit van publieke dienstverlening afneemt: de ondervonden publieke waarde en het vertrouwen in de overheid dalen (zie pagina 1). Bij het leveren van hun diensten werken veel gemeenten zaakgericht en maken daarbij gebruik van een zaaksysteem. Het is onbekend wat deze manier van werken toevoegt aan de kwaliteit van de dienstverlening. Dat geldt ook voor de kwestie of zaakgericht werken lagere kosten of een hogere kwaliteit van de bedrijfsvoering oplevert. Dit resulteerde in de vraag waar dit document op in gaat: *Verhoogt zaakgericht werken publieke waarde?*

Oprachtgever: ing. Robert Borkes MIM MBI

Auteur: Christine Gosselink BSc

## Samenvatting

Gemeenten functioneren in een snel en sterk veranderende samenleving en streven naar een hogere kwaliteit van dienstverlening tegen lagere kosten. De burger vindt echter dat de kwaliteit van de dienstverlening achteruitgaat: publieke waarde<sup>1</sup> en vertrouwen nemen af. Overheidsinstanties creëren publieke waarde onder andere via ingerichte werkprocessen waarbij zij een zaakstelsel inzetten.

In 2015 heeft het parlementair onderzoek naar misgelopen maatschappelijke effecten (zie pagina 1) geleid tot de conclusies dat de rijksoverheid:

- onvoldoende inzicht in de kosten en baten van ICT heeft;
- informatieprocessen en –stromen niet op orde heeft;
- haar documentaire informatievoorziening niet onder controle heeft.

Om te bepalen in hoeverre deze conclusies ook gelden voor de lokale overheid die zaakgericht werkt met een zaakstelsel, is de volgende vraag ontstaan: '*Verhoogt zaakgericht werken publieke waarde?*'.

De bevindingen vanuit het parlementair onderzoek gelden inderdaad voor de lokale overheid die zaakgericht werkt met een zaakstelsel. De bevroegde gemeenten hebben onvoldoende inzicht in de kosten en baten (publieke waarde) van hun zaakstelsel. Informatiestromen bevinden zich hoofdzakelijk op operationeel niveau en niet of nauwelijks op proces-, innovatief en strategisch niveau. De organisatorische implementatie van zaakgericht werken met een zaakstelsel is vooral nog de grootste uitdaging.

De gevoelsmatige constatering van de bevroegde gemeenten dat zaakgericht werken de kwaliteit van publieke dienstverlening verhoogt, weegt niet op tegen de daadwerkelijke kosten die gemaakt worden. Het uitgangspunt daarbij is dat de kwaliteit van de (digitale) dienstverlening *minimaal* verbeterd is en de kosten die daar tegenover staan *aanzienlijk* en *onvoldoende inzichtelijk* zijn. Bovendien is het onvoldoende duidelijk welke intrinsieke organisatieverbeteringen zaakgericht werken oplevert. De conclusie is daarom dat zaakgericht werken de publieke waarde *niet* verhoogt.

## Inhoud

1	Inleiding	1
2	Publieke waarde	3
3	Publieke dienstverlening	5
4	Zaakgericht werken	7
5	Informatie & kennis	9
6	Meningen over Zaakgericht werken en Publieke dienstverlening	11
7	Analyse en conclusie	13
	Publiekewaardecreatie.nl	15
	Bronvermelding	16

---

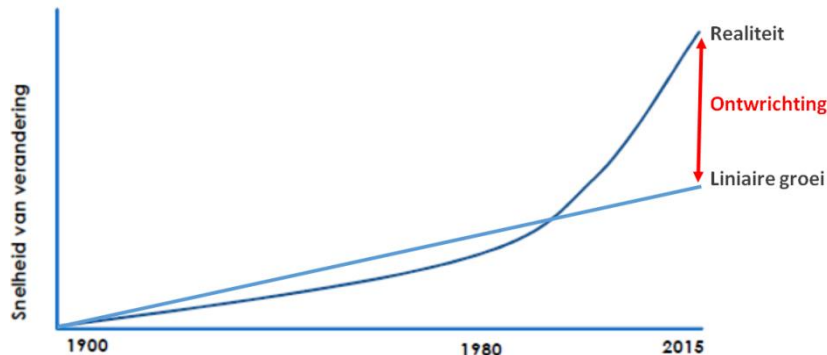
<sup>1</sup> Publieke waarde is het rendement van een door de overheid verleende dienst volgens de collectieve mening binnen de samenleving.

## 1 Inleiding

'Het is niet de meest intelligente van de soort die overleeft, noch de sterkste. De soort die overleeft, is degene die zich het beste kan aanpassen aan en afstemmen op de veranderende omgeving waarin hij zich bevindt.'

Leon C. Megginson<sup>2</sup>

In Figuur 2 hieronder is zichtbaar hoe snel onze samenleving de afgelopen drie decennia is veranderd.



Figuur 2 - Snel veranderende omgeving, aangepast overgenomen (Ismail, Geest, & Malone, 2015, p. 21)

Aanpassen en afstemmen zijn noodzakelijk om in deze snel veranderende omgeving te (blijven) functioneren. Dat geldt zeker voor gemeenten. Zij moeten binnen de participatiemaatschappij omgaan met gecompliceerde thema's, zoals bezuinigingen, digitalisering, sociale media en decentralisaties<sup>3</sup>.

### Publieke waarde daalt

Gemeenten moeten met *minder* mensen en middelen *meer* taken uitvoeren (lagere kosten), waarbij het vereiste dienstverleningsniveau niet af mag nemen. Uit onderzoek naar de decentralisaties door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) (Ridder, Dekker, Houwelingen & Schrijver, 2016) blijkt dat de burger vindt dat de kwaliteit van dienstverlening afneemt: de ondervonden publieke waarde en het vertrouwen in de overheid daalt.

### Onderzoek naar misgelopen maatschappelijke effecten

In de periode van juli 2012 tot en met januari 2015 heeft de tijdelijke commissie ICT (Commissie-Elias) het parlementaire onderzoek *ICT-projecten bij de overheid* uitgevoerd.

De commissie concludeert onder meer dat de rijksoverheid:

1. onvoldoende inzicht in kosten en baten van ICT heeft (2014-2015, p. 9);
2. informatieprocessen en –stromen niet op orde heeft (2014-2015, p. 33);
3. haar documentaire informatievoorziening niet onder controle heeft (2014-2015, p. 29).

### Conclusies onderzoek SCP naar decentralisaties (2016)

- Burgers maken zich zorgen over de decentralisaties;
- 48% ziet meer nadelen dan voordelen (eind 2014 47%);
- 55% denkt dat bezuiniging de reden voor de decentralisaties is;
- 30% vindt dat gemeenten niet bekwaam zijn om deze taken uit te voeren (was 24%);
- 32% meent dat gemeenten niet beter in staat zijn maat-werk te leveren (was 25%).

<sup>2</sup> 'It is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself.' Professor Megginson gebruikt dit citaat voor het eerst tijdens een speech in 1963 en refereert daarbij aan het boek *Origin of Species* van Darwin (Quote Investigator, 2014).

<sup>3</sup> De drie decentralisaties zijn de taken op het gebied van werk, zorg en jeugd, die sinds 2015 door de gemeenten uitgevoerd worden in plaats van door de rijksoverheid (VNG, 2013).

Het is interessant om te bezien of deze conclusies ook gelden voor de lokale overheid die zaakgericht werkt met een zaakstelsel. Om de vraag '*Verhoogt zaakgericht werken publieke waarde?*' te beantwoorden, zijn de begrippen *Publieke waarde*, *Publieke dienstverlening*, *Zaakgericht werken* en *Informatie & Kennis* uitgewerkt. De auteur van dit document heeft drie deskundigen geïnterviewd om deze begrippen te bevestigen of aan te scherpen en informatie uit de praktijk te verstrekken.

#### Geïnterviewde deskundigen

- **Sven Blom**, eigenaar en oprichter van KB&P Zaakgericht Werken. Hij geeft onder andere advies over zaakgericht werken, betere dienstverlening, digitaal werken en basisregistraties en kent de huidige markt van zaak- en documentmanagementsystemen goed.
- **Klaas van der Heijden**, directeur van Split-Vision en een expert op het gebied van proces- en zaakgericht werken. Split-Vision synchroniseert communicatie tussen bedrijfsvoering, klanten, medewerkers en ICT.
- **Marten ten Kleij**, consulent, projectmanager en consultant bij VeloA. Hij adviseert onder andere over organisatieveranderingen, zaakgericht werken, innovatieve manieren van organiseren en managen.

Daarnaast heeft zij cijfermateriaal gebruikt uit een enquête die is afgenomen tijdens het congres *Zaakgericht werken voor de overheid*. De conceptversie van dit document is tijdens interviews voorgelegd aan medewerkers van vier gemeenten en een hoogheemraadschap. Hun meningen zijn in deze definitieve versie verwerkt.

De geïnterviewde deskundigen en bevroagde medewerkers van de gemeenten en het hoogheemraadschap hebben meegewerkt aan het onderzoek. Dat wil niet zeggen dat zij zich verbinden aan de in dit kennisdocument gestelde conclusie.

#### Opbouw

De opbouw van dit document is als volgt. Hoofdstuk 2 beschrijft het begrip *publieke waarde*. Achtereenvolgens behandelen hoofdstuk 3 en 4 *publieke dienstverlening* en *zaakgericht werken*, waarna in hoofdstuk 5 een uiteenzetting over *informatie & kennis* volgt. De meningen over *zaakgericht werken* en *publieke dienstverlening* staan in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 7 sluit af met de analyse en conclusie.

Waar in de tekst van dit document *zaakgericht werken* staat, wordt daarmee *zaakgericht werken met een zaakstelsel* bedoeld.

## 2 Publieke waarde

### Wat is publieke waarde?

Hieronder volgen drie verschillende definities.

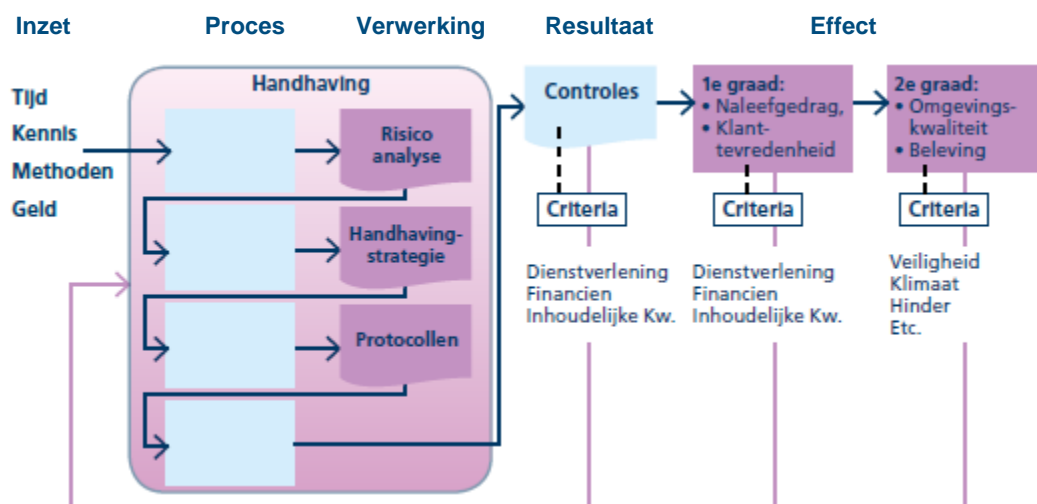
1. 'De waardering van de dienstverlening door de burgers'  
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) (2009, p. 5)
2. 'Het effect voor de maatschappij'  
Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG, 2016)
3. 'De collectieve denkwijze binnen de samenleving bepaalt hoe rendabel een activiteit vanuit het publieke domein is'  
vertaling<sup>4</sup> van de mening van Colin Talbot, Professor of Government aan de University of Manchester.

*Publieke waarde is het rendement van een door de overheid verleende dienst volgens de collectieve mening binnen de samenleving.*

Volgens Van der Heijden: "direct aanwijsbare en meetbare toegevoegde waarde van de organisatie aan haar omgeving (klanten) gebaseerd op indicatoren die voor die klant belangrijk zijn. Wat meer is dan alleen maar een servicenorm".

### Het doel van de overheid: creatie van publieke waarde

Moore, een autoriteit op het gebied van publieke waarde, stelt dat de creatie van publieke (sociale) waarde een doel van overheidsinstellingen is (Moore & Khagram, 2004, p. 2). Deze waarde komt tot stand via ingerichte werkprocessen, zie Figuur 3 hieronder plus de toelichting op de volgende pagina.



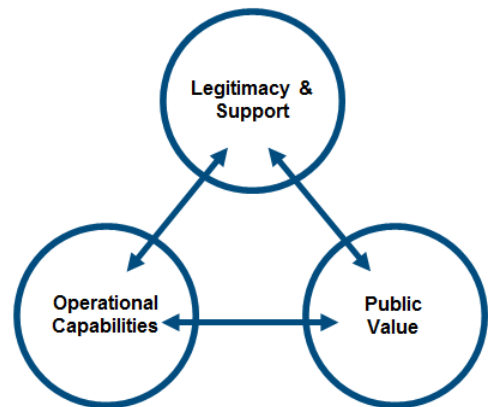
Figuur 3 - Procesmodel output en outcome handhaving, aangepast overgenomen (VNG, 2012, p. 12)

<b>Inzet</b>	De inzet van geschikte medewerkers en adequate hulpbronnen is noodzakelijk om een ingericht werkproces naar behoren te laten verlopen.
<b>Proces en verwerking</b>	Via dat werkproces vindt de verwerking plaats van de activiteiten die deel uitmaken van vastgestelde regelingen.
<b>Resultaat</b> (output)	Het uitvoeren van deze regelingen zorgt voor een resultaat dat ten slotte de <b>publieke waarde</b> oplevert.
<b>Effect</b> (outcome)	Wanneer de burger het resultaat van de geleverde dienstverlening als positief ervaart, zal het <b>vertrouwen</b> in de lokale overheid toenemen.

<sup>4</sup> '[...] public value is what the public values' en 'It is the combined preferences of the whole people that decide whether or not any public domain activity is creating or destroying value' (Talbot, 2011, p. 28).

"De beleving van publieke waarde is afhankelijk van de kwaliteit van drie onderdelen: organisatie, informatie en dienstverlening", zegt Borkes van Publiekewaardecreatie.nl<sup>5</sup>, en "als deze drie zaken in balans zijn, is er sprake van een dynamische overheidsorganisatie<sup>6</sup> (DO). Een DO levert de juiste informatie via effectieve sturing en efficiënte uitvoering, waardoor onder veranderende omstandigheden een hoog niveau van publieke dienstverlening met een hoge publieke waarde wordt gecreëerd waarmee uiteindelijk het gewenste vertrouwen in de overheid ontstaat".

Moore (Moore & Khagram, 2004) heeft de Strategic Triangle (zie Figuur 4) ontwikkeld. Dit model is zeer geschikt om tot een DO te komen en is geïntegreerd in het DO-framework<sup>7</sup>, waarbij overheidsmanagers zich op drie complexe kwesties richten.



Figuur 4 - Strategic Triangle van Moore  
(Moore & Khagram, 2004)

1. **Public Value:** welke belangrijke publieke waarde wil de organisatie creëren?
2. **Legitimacy & Support:** van welke legitieme en ondersteunende bronnen is de organisatie afhankelijk om activiteiten te ontplooiën en de benodigde middelen (inclusief mensen) te verkrijgen om die waarde te creëren?
3. **Operational Capabilities:** welke operationele capaciteiten (inclusief nieuwe investeringen en innovaties) zorgen ervoor dat (of zouden moeten worden ontwikkeld zodat) de organisatie de gewenste resultaten kan leveren?

Via gemeentelijke belastingen, die betaald worden door burgers en organisaties, ontvangt een gemeente 40% van haar inkomsten. De overige 60% wordt bijgedragen door het Rijk. De gemeenteraad ziet erop toe dat de publieke belangen voldoende gediend worden en controleert hoe het verkregen geld wordt uitgegeven, waarbij een gemeente niet meer mag besteden dan zij ontvangt (De Gemeente, 2016). Overheid en belastingbetaler gaan ervan uit dat gemeenten gemeenschapsgeld niet verspillen en publieke waarde leveren doordat hun (dynamische) organisatie op orde is (effectief en efficiënt werkt).

### Gemeenten meten publieke waarde niet

'Bij de overheid wordt waarde niet altijd in geld uitgedrukt. Die waarde kan ook gezondheid, levensgeluk of onderwijs zijn. Dat is niet zo gemakkelijk in geld te meten.' (Tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid, 2014-2015, p. 55). Meting van publieke waarde is bijvoorbeeld mogelijk door criteria voor *resultaat* en *effect* op te stellen (VNG, 2012). Deze criteria moeten specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden (SMART) geformuleerd worden. Van der Heijden benadrukt dat: "publieke waarde alleen meetbaar is als de doelgroepen bekend zijn. Het zijn de gevoelskenmerken waar de klant blij of niet blij van wordt. Het gaat niet alleen om rationele maar ook om *emotionele* kenmerken. Daar zit de echte publieke waarde. Deze gevoelskenmerken zijn wel meetbaar, maar daar wordt nooit naar gevraagd".

Tijdens de afgenomen interviews is gebleken dat de bevroegde gemeenten publieke waarde *niet* meten. Zij vragen wel hoe hun klanten over de geleverde (publieke) dienstverlening denken door klanttevredenheids-onderzoek uit te voeren (zie pagina 6 voor meer informatie daarover).

<sup>5</sup> Robert Borkes is Chief Improvement Officer bij Publiekewaardecreatie.nl en een expert op het gebied van publieke waarde.

<sup>6</sup> Een dynamische overheidsorganisatie is 'een uitstekend presterende overheidsorganisatie die enkel bestaat om hoge publieke waarde te creëren ten gunste van de samenleving' (Borkes, 2016).

<sup>7</sup> <http://www.publiekewaardecreatie.nl/meting-resultaat/> (geraadpleegd op 18 februari 2017).

### 3 Publieke dienstverlening

#### Wat is publieke dienstverlening?

De betekenis van *dienstverlening* is volgens Van Dale (2016a) 'het al of niet tegen betaling verrichten van diensten'. Het bijvoeglijke naamwoord *publieke* omschrijft Van Dale (2016b) als volgt:

1. niet-geheim, voor iedereen bestemd; toegankelijk, openbaar;
2. wereldkundig: iets publiek maken;
3. van de overheid uitgaand: publieke werken;
4. van het publiek (de mensen, de bezoekers enzovoort in een openbare zaal, een stadion): publieke belangstelling.

*Publieke dienstverlening is het al of niet tegen betaling verrichten van diensten door de overheid.*

Digitale dienstverlening is 'het aanbieden van informatie, diensten en producten via internet' (Bruin-Claus, Siermann & Lenderink, 2014, p. 2).

#### Digitale publieke dienstverlening

Digitalisering is een feit waar gemeenten rekening mee moeten houden om de aansluiting met de samenleving te behouden. Burgers en bedrijven willen de mogelijkheid hebben hun zaken digitaal met een gemeente te regelen.

#### Een voorbeeld van digitale publieke dienstverlening

Als een inwoner op straat iets ziet dat defect is (bijvoorbeeld straatverlichting) of opgeruimd moet worden (zoals zwerfvuil), dan meldt deze dat in het ideale geval aan de gemeente. 96% van 130 onderzochte gemeenten biedt de *Melding Openbare Ruimte* (MOR) als digitale dienst aan (Kloos, 2015). Kloos (2015, p. 14) stelt "Een goed ingerichte MOR kan gemeenten helpen in het bevorderen van de dienstverlening, verhoging van de klanttevredenheid, maar zeker ook om intern efficiënter te werken". Een perfect digitaal ingerichte MOR wijst bijvoorbeeld meldingen automatisch toe aan de juiste afdeling of persoon; bij telefonische vragen maakt een digitale bevestiging voorzien van een zaaknummer het mogelijk snel de juiste informatie te geven. Zaakgericht werken ondersteunt in dit voorbeeld digitale publieke dienstverlening en verhoogt de externe effectiviteit.

#### De toegevoegde waarde van digitale publieke dienstverlening volgens de geïnterviewde deskundigen

Volgens Ten Kleij is de toegevoegde waarde van digitale publieke dienstverlening "onafhankelijkheid van plaats en tijdstip en eenduidigheid". Eenduidigheid houdt in dat de organisatie één systeem gebruikt dat onafhankelijk is van het door de inwoner gekozen communicatiekanaal (internet, mail, post, telefoon). Blom is van mening dat toegevoegde waarde ontstaat "door burgers en bedrijven zo efficiënt mogelijk te helpen. Door 80-90% digitaal te organiseren, blijft ruimte over om zich te concentreren op de uitzonderingen en dus voor extra of persoonlijke aandacht". Van der Heijden zegt dat "vooral snel beschikken over wat de burger nodig heeft" toegevoegde waarde oplevert en "Hij wil geen bouwvergunning maar direct starten met zijn bouwwerk zonder allerlei rompslomp eromheen en erna".

#### Methoden om de kwaliteit van publieke dienstverlening te meten

Faber (2016) noemt elf vormen van klantonderzoek die gebruikt worden om digitale publieke dienstverlening te meten en te verbeteren.

1. De Net Promotor Score (NPS) voor de Publieke Sector (combinatie van gesloten en open vragen);
2. De Customer Effort Score (beperkte versie van NPS);
3. Usability-onderzoeken in de online dienstverlening (waarnemen van personen die een applicatie gebruiken);
4. Benchmarking (vergelijken van sets van kwantitatieve prestatie-indicatoren of het vergelijken van kwalitatieve voorbeelden met een kwantitatieve onderbouwing);

5. Focusgroepen (uitwisselen van informatie in een informeel groepsgesprek onder leiding van een moderator);
6. Onderzoek naar responsive websites<sup>8</sup> met een toptakenbenadering (transacties die het vaakst op de site gebruikt worden, worden als eerste op de site getoond);
7. De klantreis-methodiek (inzicht krijgen in de belangrijkste momenten en ervaringen van een burger);
8. Customer Journey Mining (kwantitatieve analyse van het kanaalgebruik);
9. Prettig contact met de overheid (informeel (telefonisch) contact);
10. Lean (continu doorvoeren van procesvereenvoudigingen gebaseerd op eigen inzichten over de toegevoegde waarde voor burgers);
11. Klantgerichte servicenormen (vastgestelde niveaus van dienstverlening gebruiken om te bepalen of daaraan wordt voldaan).

### De gemeenten voeren klanttevredenheidsonderzoeken uit

Alle bevroegde gemeenten voeren klanttevredenheidsonderzoeken (KTO) uit waarbij zij in verschillende vormen (NPS na afloop van een zaak, maandelijks KTO, jaarlijkse Omnibusenquête, enquêtes bij de balie of klantreizen) naar klanttevredenheid vragen. Tijdens de onderzoeken wordt geïnformeerd naar de geboden dienstverlening: ervaring, kwaliteit, service, effect op de leefomgeving, betrouwbaarheid, klantvriendelijkheid, klantgerichtheid, doorlooptijd en resultaat.

### Wat is de mening van de geïnterviewde deskundigen over meetmethoden die gemeenten gebruiken?

De geïnterviewde deskundigen geven uiteenlopende antwoorden op de vraag welke methode een gemeente gebruikt om de kwaliteit van publieke dienstverlening te meten. Genoemde methoden zijn klanttevredenheidsonderzoeken (zoals KlantInFocus, KCMSurvey), het bijhouden van responstijden en afhandelingstermijnen en het continu verzamelen van directe feedback van de klant via internet (polls) of het afnemen van enquêtes (bij de balie of op de website).

Er wordt zelfs aangegeven dat gemeenten de kwaliteit nauwelijks meten en "als er al wat gemeten wordt, gebeurt dat ad hoc, op hoog abstract niveau en niet gelieerd aan doelgroepen". Ook Faber geeft aan 'dat gemeenten vaak de effecten van acties of maatregelen niet meten (waardoor verschillen niet vast te stellen zijn)' (2016, p. 70).

Borkes voegt daaraan toe dat "alleen het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek niets zegt over de kwaliteit (van de dienstverlening) en hoe deze tot stand komt. Belangrijker is dat er tussentijds aan kwaliteitscontrole gedaan wordt en dat er wat met de feedback gedaan wordt".

---

<sup>8</sup> Faber (2016, p. 73): 'Een responsive website schaaft mee met de afmetingen van een scherm, zonder in te leveren op leesbaarheid van tekst of bruikbaarheid van de gebruikersinterface, zodat de website ook op een smartphone of tablet goed wordt weergegeven.'



## 4 Zaakgericht werken

### Wat is zaakgericht werken?

De GEMeentelijke Model Architectuur (GEMMA, 2016) hanteert de definitie: 'zaakgericht werken is een vorm van procesgericht werken waarbij de informatie die tijdens een bedrijfsproces wordt ontvangen of gecreëerd, samen met informatie over de procesuitvoering, wordt vastgelegd bij een zaak en uniform kan worden ontsloten naar alle betrokkenen'.

Ten Kleij en Blom definiëren zaakgericht werken als: "gestructureerd eenduidig afhandelen van zaken" en "het bewaren van informatieobjecten en het bundelen hiervan op een vastgestelde manier, in dit geval op basis van zaken".

Van der Heijden voegt dit aan de definitie van de GEMMA toe:

"Een zaak hoort vanuit de klant gezien te worden, niet vanuit de organisatie. Dat levert een ander beeld op. Een zaak is datgene wat een klant nodig heeft, niet wat een organisatie te bieden heeft. Een zaak is een al dan niet gecombineerde behoefte van een burger, bestaande uit één of meerdere diensten en producten die tegelijkertijd geleverd worden. De klant hoeft niet na te denken over gerelateerde zaken (diensten en producten) die hij (wellicht) nodig heeft of graag wil hebben of ontvangen. Zaakgericht werken bestaat uit (1) een zaak die ontstaat als er een (externe of interne) klantvraag is; (2) eenheid van activiteiten en documenten met als doel een besluit te nemen".

### Zaakgericht werken

Overheidsorganisaties creëren publieke waarde onder andere via ingerichte werkprocessen, waarbij zij informatiesystemen - zoals een zaakstelsel - als hulpbron inzetten om gegevens te verzamelen, te verwerken en te verstrekken (zie Figuur 3, pagina 3).

Barrezele<sup>9</sup> (2012, p. 60) schrijft over *Zaakgericht werken*: 'In de Nederlandse overheid wordt tegenwoordig bij elk binnenkomend initiërend document automatisch een zaakdossier aangemaakt. Alle opvolgende documenten (intern of extern) worden hieraan toegevoegd. Zodoende kan de zaak gevolgd worden, afgedaan worden, gearchiveerd worden enzovoort. In deze context wordt dan ook regelmatig gesproken over zaaksystemen.'

De bevroegde gemeenten hebben uiteenlopende meningen over wat zaakgericht werken is. Bij drie van de vier gemeenten gaat het om procesgericht werken, zoals in de definitie van de GEMMA staat.

### Wat is een zaak?

- GEMMA (2016): 'Een hoeveelheid werk met een welgedefinieerde aanleiding en een welgedefinieerd resultaat, waarvan kwaliteit en doorlooptijd bewaakt moeten worden'.
- Ten Kleij: "Een bij elkaar horende set van activiteiten en documenten".
- Blom: "Een afspraak waarin vastgelegd is op welke wijze informatie gebundeld wordt".

### Wat is een zaakstelsel?

- Ten Kleij: "Een systeem dat alle werk-zaamheden en documenten koppelt tijdens een juiste (technische) afhandeling van elke zaak, waarbij gedefinieerde processen leidend zijn en de klant centraal staat".
- Blom: "Een systeem dat alle gestructureerde en ongestructureerde informatie rondom een zaak bundelt".
- Van der Heijden: "Een systeem waarmee de organisatie alle zaken beheerst en in staat is om verantwoording af te leggen aan belanghebbenden, gebaseerd op wet- en regelgeving".

<sup>9</sup> Griet Barrezele doceert aan de Katholieke Hogeschool Leuven, België.

## Invoering digitale documenten en processen

Tabel 1 geeft de fasering weer die bij de invoering van het digitaliseren van documenten en processen in de praktijk voorkomt (Kuiper, Koster, Damstra & Keller, 2008). Zaakgericht werken start in fase 4 van dit groeimodel. In fase 4a begint de organisatie met een vorm van zaakgericht werken door workflow in te zetten. De organisatie werkt in fase 4b volledig digitaal met een zaakstelsel.

Tabel 1 - Fasering invoering digitale documenten en processen, aangepast overgenomen (Kuiper et al., 2008, p. 104)

	Postregistratie	Statisch archief	Dynamisch archief	Digitale processen
<b>Fase 1: werken met papier</b>	Digitale metadata	Papier	Papier	Nee
<b>Fase 2: achteraf digitaliseren</b>	Digitale metadata	Scannen, archiveren	Papier	Nee
<b>Fase 3: vooraf digitaliseren</b>	Digitale metadata	Scannen, archiveren	Digitaal werken	Nee
<b>Fase 4: a - digitaal ondersteund b - digitaal werken</b>	Digitale metadata	Scannen, archiveren	Digitaal werken	Ja: Workflow

- Fase 1** Gegevens over documenten worden op een arbeidsintensieve wijze vastgelegd in een postregistratiesysteem. De organisatie werkt volledig met papieren documenten (verwerking en archivering); originelen liggen op alle mogelijke plaatsen in de organisatie. Van digitalisering van documenten is geen sprake. Papier is leidend, voortgangsbewaking verloopt moeizaam.
- Fase 2** In deze fase wordt op dezelfde manier als in fase 1 gewerkt. De archivering vindt echter digitaal plaats: na afloop van het proces worden documenten gescand waardoor digitaal raadplegen vanaf dat moment mogelijk is. Papier is leidend, voortgangsbewaking verloopt moeizaam.
- Fase 3** Bij binnenkomst worden documenten gescand. Digitaal raadplegen is tijdens de verwerking mogelijk. De afhandeling is tijdens deze fase gericht op digitale documenten, niet op een proces of zaak. Digitaal is leidend, voortgangsbewaking verloopt moeizaam.
- Fase 4a** In fase 4a wordt de werkwijze van fase 3 uitgebreid met workflow, gebaseerd op digitale documenten. Voortgangsbewaking verloopt beter.
- Fase 4b** In fase 4b wordt volledig digitaal gewerkt met een zaakstelsel, waarbij de opzet en ordening op zaakniveau verloopt. Het zaakstelsel levert de informatie waarmee de voortgangsbewaking op statussen via rapportages plaatsvindt.

## De kosten en baten van een zaakstelsel

De bevroegde deskundigen hebben de kosten (aanschaf, implementatie, beheer, onderhoud, vervanging) van een zaakstelsel niet medegedeeld. Bij de bevroegde medewerkers van twee van de vier gemeenten zijn de kosten deels bekend, bij de andere twee niet. Tijdens het interview bij het hoogheemraadschap werden de kosten gedetailleerd verstrekt, maar deze zijn vertrouwelijk en kunnen niet gepubliceerd worden. Om de kosten van een zaakstelsel vast te stellen, is meer gefundeerde informatie nodig. Een gemeenschappelijke baat is *inzicht*. De gemeenten zijn verder van mening dat een zaakstelsel voor *besparing* zorgt. Uit het interview bij het hoogheemraadschap blijkt daarentegen dat de inzet van een zaakstelsel resulteert in de *verplaatsing van werk* wat *niet als besparing* aangemerkt wordt.

## Gemeenten meten de prestaties van hun zaakstelsel niet

De bevroegde gemeenten meten de prestaties van hun zaakstelsel niet. Meten van de prestaties is mogelijk door specifieke elementen van zaakgericht werken te onderzoeken. Voorbeelden van deze elementen zijn de met het zaakstelsel geleverde producten en diensten, de kwaliteit van organisatie en de verstrekte informatie.

## 5 Informatie & kennis

In het groeimodel (zie Tabel 1, pagina 8) levert het zaakstelsel in fase 4b de *informatie* waarmee de voortgang bewaakt wordt. Welke informatiestromen uit een zaakstelsel leveren de *kennis* op die gemeenten bijvoorbeeld gebruiken om effectieve(re) en efficiënte(re) werkwijzen te ontwikkelen?

### Wat is informatie, en wat is kennis?

Figuur 5 toont de stadia die volgens Bruins en Pinkster (2015) worden doorlopen om van feiten naar kennis te komen.



Figuur 5 - Van feiten naar kennis

Bruins en Pinkster (2015, p. 4) definiëren informatie en kennis als volgt.

- '*Informatie* is een in een context geplaatste interpretatie van gegevens, waardoor deze betekenis krijgen.'
- '*Kennis* is een combinatie van beoordeelde informatie met de reeds aanwezige kennis, ervaring, vaardigheden en attitude.'

Informatievoorziening bestaat volgens Bruins en Pinkster (2015) uit de hulpbronnen (zoals een zaakstelsel) die de organisatie inzet om de informatieverzorging te faciliteren. Informatieverzorging is 'het systematisch verzamelen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van de bedrijfsprocessen' (Bruins & Pinkster, 2015, p. 149). Tijdens het uitvoeren van de bedrijfsprocessen wordt kennis gecreëerd.

### Kenniscreatie

Bollen en Vluggen (2012, p. 161) schrijven: 'In organisaties vindt kenniscreatie plaats door menselijk handelen en door contacten tussen medewerkers. De kennis van een organisatie zit niet opgeslagen in documenten, databases of archieven, maar in de mensen die in een organisatie werken. Daarnaast zit ook kennis vervat in de inrichting van bedrijfsprocessen, in routines en in de organisatiecultuur.'

Anders verwoord: *kennis* zit in de hoofden van de medewerkers, in de structuur en essentie van de organisatie.

### Voorbeeld van kenniscreatie met een zaakstelsel

Tijdens de uitvoering van werkprocessen (zie pagina 3) gebruiken medewerkers informatiesystemen, zoals een zaakstelsel, als hulpbron om publieke waarde te creëren. Het opstellen van vraag-antwoordcombinaties (Impactive, 2016) is een voorbeeld van kenniscreatie met een zaakstelsel. De burger of organisatie krijgt onafhankelijk van het gekozen kanaal op een bepaalde vraag altijd hetzelfde antwoord (vanuit de geraadpleegde kennisbank of via de website, niet vanuit de kennis van de medewerker).

### Geen of onjuist antwoord

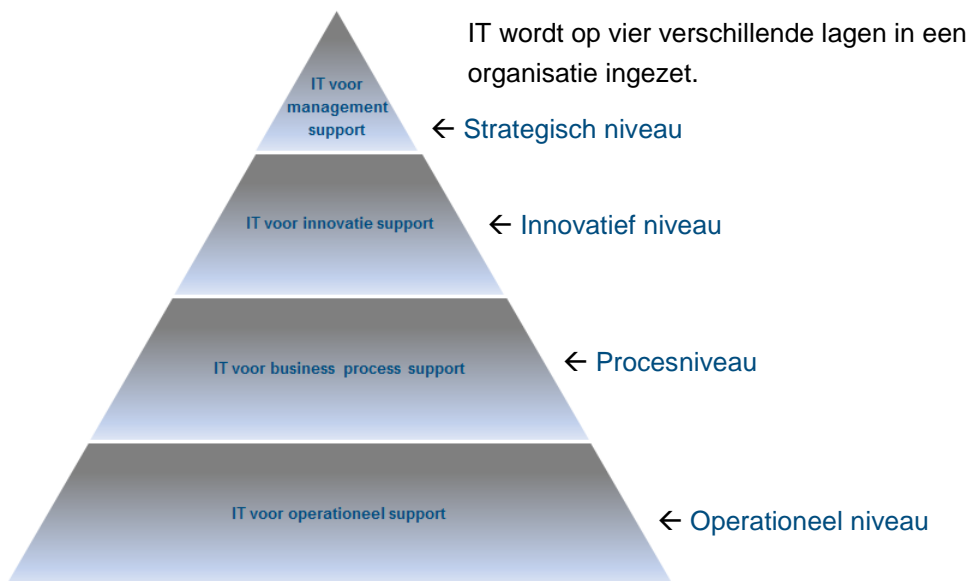
Uit recent uitgevoerd onderzoek (Binnenlands bestuur, 2016) blijkt dat ambtenaren 51% van de telefonische vragen niet of onjuist beantwoorden. Vergeleken met het voorgaande jaar is dat een stijging van 6%.

### Informatiestroom

Kersten (2013) maakt in een artikel op internet de opmerking 'De informatiestroom in organisaties, en vooral de ongestructureerde informatie, groeit tegenwoordig exponentieel. Greep te krijgen op deze overweldigende hoeveelheid data [...] is dé uitdaging van nu voor iedere [...] organisatie'.

Volgens De Waal & Windhorst (2008) bevinden de informatiestromen uit de ingezette Informatietechnologie (IT) zich binnen organisaties op vier niveaus.

## Informatiestromen op vier niveaus



Figuur 6 - Het IT practices capability framework (De Waal & Windhorst, 2008)

### Toelichting op Figuur 6 - Het IT practices capability framework

De Waal en Windhorst (2008: 27) schrijven in een artikel in het tijdschrift *Controlling* het volgende:

'In de onderste laag biedt IT primair operationele ondersteuning en zorgt het ervoor dat de bedrijfsactiviteiten effectief en efficiënt plaatsvinden. Kantoorautomatisering is hiervan een voorbeeld. De tweede laag biedt ondersteuning aan het management van bedrijfsprocessen en mensen, intern en extern. Te denken valt aan Enterprise Resource Planning- of Customer Relationship Management-systemen. IT die innovatie ondersteunt en de creativiteit en invulling van nieuwe ideeën mogelijk maakt, bevindt zich in de derde laag. Tot slot is er de IT voor de ondersteuning van de besluitvorming van het management. Als een onderneming al deze lagen invult met relevante IT-middelen en systemen, nemen de efficiency en effectiviteit van de organisatie toe.' Voorbeelden op innovatief en strategisch niveau zijn respectievelijk innovatieve business modellen en performance rapportage (De Waal & Windhorst, 2008).

Het voorbeeld van kenniscreatie (zie pagina 9) beschrijft een informatiestroom uit een zaakstelsel op operationeel niveau. Binnen een dynamische organisatie bevinden informatiestromen zich echter ook op drie andere niveaus, namelijk proces-, innovatief en strategisch niveau (zie Figuur 6). Voorbeelden van deze informatiestromen zijn volgens Borkes achtereenvolgens: "de kwaliteit van het proces, herkenbare trends in diverse tijdvakken en de bijdrage van zaakgericht werken aan de organisatiedoelstellingen".

### Op welke informatiestromen uit een zaakstelsel wordt volgens de deskundigen gestuurd?

Ten Kleij zegt daarover: "De manier van afhandeling en de doorlooptijd van een zaak levert kennis op." Blom geeft aan "gemeenten rapporteren over doorlooptijden, perioden van afhandeling en aanvragen (gesorteerd)". Van der Heijden is van mening "Er wordt niet op informatiestromen uit een zaakstelsel gestuurd; gemeenten zijn operationeel bezig".

### Informatiestromen bevinden zich op operationeel niveau

Uit de interviews met de medewerkers van de gemeenten en het hoogheemraadschap blijkt dat de informatiestromen bij deze organisaties zich inderdaad grotendeels op operationeel niveau bevinden, ondanks het feit dat inzicht (sturingsinformatie) als doel van zaakgericht werken én als baat van een zaakstelsel genoemd wordt. Op proces-, innovatief en strategisch niveau wordt niet of nauwelijks gestuurd waardoor het aannemelijk is dat de efficiency en effectiviteit van de organisatie op het gebied van zaakgericht werken minder toenemen dan mogelijk is.

## 6 Meningen over Zaakgericht werken en Publieke dienstverlening

### Uitkomsten enquête over zaakgericht werken

Op 22 september 2016 heeft het aanwezige publiek tijdens het congres *Zaakgericht werken voor de overheid* (Heliview, 2016) de volgende antwoorden op vier gestelde vragen gegeven.

#### 1 – Heeft zaakgericht werken de dienstverlening richting de burger daadwerkelijk verbeterd?

A. Ja, de kwaliteit van de dienstverlening richting burgers is flink verbeterd.	19.6% (29 votes)
B. Ja, de kwaliteit is verbeterd, maar minimaal.	62.8% (93 votes)
C. Nee, kwaliteit van de dienstverlening richting burgers is niet verbeterd.	17.6% (26 votes)
D. Nee, de kwaliteit van de dienstverlening is verslechterd.	0.0% (0 votes)
<b>Total</b>	<b>100.0% (148 votes)</b>

#### 2 – Waar verwacht u voor de komende jaren de grootste uitdaging op het gebied van zaakgericht werken binnen uw organisatie?

A. Het organisatorisch implementeren van zaakgericht werken is voorlopig nog de uitdaging.	69.3% (104 votes)
B. De integratie van het zaakstelsel met de verschillende taak-specifieke applicaties.	21.3% (32 votes)
C. Het aansluiten van onze ketenpartners.	8.7% (13 votes)
D. De effecten van de nieuwe omgevingswet.	0.7% (1 vote)
E. Uitdagingen? Bij ons loopt alles op rolletjes!	0.0% (0 votes)
<b>Total</b>	<b>100.0% (150 votes)</b>

#### 3 – Zaakgericht werken zetten wij in met als doel ...

A. De dienstverlening te verbeteren.	54.8% (80 votes)
B. De interne efficiency te verbeteren.	27.4% (40 votes)
C. Het archief op orde te krijgen.	6.2% (9 votes)
D. Anders...	11.6% (17 votes)
<b>Total</b>	<b>100.0% (146 votes)</b>

#### 4 – Hoeveel van de processen passen er eigenlijk in het zaakstelsel?

A. Bijna allemaal, we hebben maar enkele taak-specifieke systemen nodig.	29.7% (43 votes)
B. Voor een deel, voor de overige hebben we taak-specifieke systemen nodig.	64.8% (94 votes)
C. Bijna niets, voor de meeste hebben we taak-specifieke systemen nodig.	5.5% (8 votes)
<b>Total</b>	<b>100.0% (145 votes)</b>

## Uitkomsten enquête & mening deskundigen, bevroegde gemeenten en hoogheemraadschap

### 1 – Verbetering dienstverlening door zaakgericht werken

Ruim 60% van de respondenten is van mening dat de kwaliteit van de dienstverlening door zaakgericht werken *minimaal* verbeterd is. Geen enkele respondent denkt dat de kwaliteit verslechterd is.

Twee van de drie deskundigen vinden dat de kwaliteit *minimaal* verbeterd is, terwijl de derde van mening is dat de kwaliteit *niet* verbeterd is. De vier bevroegde gemeenten en het hoogheemraadschap vinden dat zaakgericht werken de dienstverlening *minimaal* (1x) tot *flink* (4x) heeft verbeterd.

### 2 – Uitdaging op gebied van zaakgericht werken

Voor bijna 70% van de respondenten is *organisatorisch* implementeren van zaakgericht werken voorlopig nog de grootste uitdaging. Voor de deskundigen is het passend maken van ongestructureerde processen, het aansluiten van ketenpartners en het leveren van gecombineerde producten en (complexe) diensten de grootste uitdaging. Net als voor de respondenten op de enquête is *organisatorisch* implementeren voor de bevroegde gemeenten vooralsnog nog de grootste uitdaging. Zaakgericht werken is niet geregeld met de aanschaf van een zaakstelsel. Intensieve begeleiding van medewerkers blijft noodzakelijk. Voor het hoogheemraadschap is de integratie met taakspecifieke applicaties de grootste uitdaging.

### 3 – Doel van zaakgericht werken

Het grootste deel van de respondenten zet zaakgericht werken in om de dienstverlening (bijna 55%) of de interne efficiency (ruim 27%) te verbeteren. Twee van de drie deskundigen zien verbetering van de dienstverlening als doel, waarbij de interne efficiency in de praktijk als bijkomend voordeel *licht* toeneemt. Volgens de derde deskundige is het doel voldoen aan wet- en regelgeving, zaken meetbaar maken en verantwoorden plus het mensen makkelijk maken. Voor de bevroegde gemeenten zijn de drie belangrijkste doelen: verbeteren van de dienstverlening en interne efficiency plus het opleveren van sturingsinformatie. Het hoogheemraadschap heeft als doel de dienstverlening én de interne efficiency te verbeteren.

### 4 – Processen die in het zaakstelsel passen

Bijna 65% van de respondenten vindt dat een deel en bijna 30% dat bijna alle processen in het zaakstelsel passen. Voor de overige processen zijn taakspecifieke systemen nodig. Afhankelijk van kosten-batenanalyse passen (bijna) alle processen dan wel een deel van de processen in het stelsel, aldus de deskundigen. De bevroegde gemeenten denken dat bijna alle processen in het zaakstelsel passen. Uitbreiding van het huidige aantal processen is dan ook een andere uitdaging. Volgens het hoogheemraadschap passen bijna alle processen die onder publieke dienstverlening vallen in het zaakstelsel.

## Conclusie uitkomsten enquête en meningen van geïnterviewden

1. Zaakgericht werken heeft de kwaliteit van de dienstverlening *minimaal* verbeterd.
2. *Organisatorisch implementeren* van zaakgericht werken is vooralsnog nog de grootste uitdaging.
3. Het doel van zaakgericht werken is het *verbeteren* van de *dienstverlening*, waarbij in de praktijk de *interne efficiency* als bijkomend voordeel *licht* toeneemt.
4. Afhankelijk van kosten-batenanalyse passen *bijna alle* dan wel *een deel* van de *processen* in het zaakstelsel, voor de overige zijn taakspecifieke systemen benodigd.

## 7 Analyse en conclusie

De verstrekkers van gemeenschapsgeld gaan ervan uit dat gemeenten dat geld niet verspillen en publieke waarde leveren doordat hun (dynamische) organisatie op orde is (efficiënt en effectief werkt). Burgers en bedrijven willen de mogelijkheid hebben om hun zaken digitaal met de (lokale) overheid te regelen. Goed ingerichte en uitgevoerde digitale dienstverlening verhoogt klanttevredenheid, verbetert interne efficiency en externe effectiviteit, waardoor ruimte voor extra of persoonlijke aandacht voor de burger ontstaat.

Uit onderzoek naar bijvoorbeeld de decentralisaties blijkt niettemin dat de burger vindt dat de kwaliteit van dienstverlening achteruitgaat: de ondervonden publieke waarde daalt en daarmee neemt het vertrouwen in de overheid af. Overheidsorganisaties creëren publieke waarde onder andere via ingerichte werkprocessen, waarbij zij systemen – zoals een zaakstelsel – inzetten om gegevens te verzamelen, te verwerken en te verstrekken.

### Onvoldoende inzicht in kosten zaakstelsel

De deskundigen verstrekken geen gegevens over de kosten en de bevroegde medewerkers van de gemeenten hebben onvoldoende inzicht in de kosten (aanschaf, implementatie, beheer, onderhoud, vervanging) van hun zaakstelsel.

### Gemeenten meten publieke waarde plus prestaties zaakstelsel niet

Meting van publieke waarde of de prestatie van een informatiesysteem is niet makkelijk, maar wel mogelijk. De bevroegde gemeenten meten publieke waarde en de prestaties van hun zaakstelsel echter niet. Zij meten de kwaliteit van hun publieke dienstverlening door uiteenlopende methoden van klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren. De bevroegde gemeenten denken dat zaakgericht werken de kwaliteit van hun dienstverlening verbetert. Dit is echter een gevoelsmatige constatering die, zoals uit dit document blijkt, niet onderbouwd wordt met voldoende feiten. Zaakgericht werken is slechts een onderdeel van alle werkzaamheden die gemeenten uitvoeren om publieke dienstverlening te faciliteren. Het is feitelijk niet bekend hoeveel invloed zaakgericht werken op de verbetering van de bedrijfsvoering (lagere kosten, verhoging kwaliteit) en de dienstverlening heeft.

### Informatiestromen

Bij de invoering van digitale documenten en processen zijn vier fasen onderkend die de mate van digitalisering uitdrukken. In fase 4b wordt volledig met een zaakstelsel gewerkt waarbij sturing plaatsvindt op basis van voortgangsrapportages (afhandeling, doorlooptijden, aanvragen). In de praktijk bevinden die informatiestromen zich op operationeel niveau.

Het is plausibel dat de efficiency en de effectiviteit van gemeentelijke organisaties minder toenemen dan door zaakgericht werken haalbaar is, omdat er niet of nauwelijks op proces-, innovatief en strategisch niveau wordt gestuurd.

Voor gemeenten is het een uitdaging om het aantal processen dat ondergebracht is in het zaakstelsel uit te breiden. Het is goed mogelijk dat gemeenten zich per proces in een andere fase van het groeimodel (zie pagina 8) bevinden en daardoor niet in staat zijn om op proces-, innovatief en strategisch niveau te sturen.

### Organisatorische implementatie is de grootste uitdaging

Zaakgericht werken is niet geregeld met de aanschaf van een zaakstelsel. Voor veel gemeenten is organisatorische implementatie van zaakgericht werken de grootste uitdaging en blijft intensieve begeleiding noodzakelijk. Dit kost veel tijd en geld.

### Conclusie: verhoogt zaakgericht werken publieke waarde?

De bevindingen van de tijdelijke commissie ICT gelden inderdaad voor de lokale overheid die zaakgericht werkt met een *zaaksysteem*: de gemeenten hebben *onvoldoende inzicht in de kosten en de baten* (publieke waarde), de *informatiestromen* bevinden zich hoofdzakelijk op *operationeel niveau* en de *organisatorische implementatie* van zaakgericht werken is vooralsnog de grootste uitdaging.

De gevoelsmatige constatering van de gemeenten dat zaakgericht werken de kwaliteit van publieke dienstverlening verhoogt, weegt niet op tegen de daadwerkelijke kosten die gemaakt worden. Het uitgangspunt daarbij is dat de kwaliteit van de (digitale) dienstverlening *minimaal* verbeterd is en de kosten die daar tegenover staan *aanzienlijk* en *onvoldoende inzichtelijk* zijn. Bovendien is het onvoldoende duidelijk welke intrinsieke organisatieverbeteringen zaakgericht werken oplevert. De conclusie is daarom dat zaakgericht werken de publieke waarde *niet* verhoogt.

Uit het onderzoek dat voor dit document verricht is, is niet gebleken of deze conclusie representatief is voor het merendeel van de overheidsorganisaties. Als er echter een verband gelegd wordt met de drie conclusies die de tijdelijke commissie ICT onder meer over de ICT-projecten bij de (rijks)overheid heeft opgesteld, is het aannemelijk dat daar behoorlijke parallellen aanwezig zijn.

De geïnterviewde deskundigen en bevroagde medewerkers van de gemeenten en het hoogheemraadschap hebben meegewerkt aan het onderzoek. Dat wil niet zeggen dat zij zich verbinden aan de in dit kennisdocument gestelde conclusie.



## Publiekewaardecreatie.nl

### Over Publiekewaardecreatie.nl

Publiekewaardecreatie.nl is een initiatief van de *Stichting wetenschappelijk onderzoek publieke waardecreatie* en brengt filosofie, praktijk en wetenschap samen met als doel organisaties te voorzien van hoogwaardige, praktisch toepasbare oplossingen die aansluiten op actuele en/of toekomstige vraagstukken en behoeften.

De *Stichting wetenschappelijk onderzoek publieke waardecreatie* is een non-profit organisatie die toegewijd is aan het verrijken van de samenleving met het publieke waarde gedachtegoed om daarmee:

- de publieke waarde van de overheid te verhogen;
- het vertrouwen van de burger in de overheid te vergroten;
- te voorzien in goed openbaar bestuur;
- de bestuurskracht te optimaliseren.

Daarvoor heeft de Stichting de missie 'Samenwerken aan een waardevolle overheid' opgesteld.

Publiekewaardecreatie.nl onderscheidt zich in de markt door oplossingen te bieden die wél werken en ondersteunt graag bij het creëren van hoge publieke waarde. Door openbaar bestuurders en overheidsorganisaties met hoogwaardige kennisnetwerken te verbinden, levert Publiekewaardecreatie.nl waardevolle inzichten. Op deze manier ontstaat een overheid die op effectieve en efficiënte wijze inspeelt op complexe hedendaagse vraagstukken, onder alle omstandigheden uitstekend presteert en voldoet aan de verwachtingen van de samenleving.

### Onderzoek naar publieke waarde van zaakgericht werken

Christine Gosselink heeft in opdracht van Robert Borkes, Chief Improvement Officer bij Publiekewaardecreatie.nl, onderzoek gedaan naar de publieke waarde van zaakgericht werken bij lokale overheden. Zij is de auteur van dit kennisdocument en heeft diepgaande kennis van workflow, informatiestromen, kantoorautomatisering en documentaire informatievoorziening. De afgelopen vijftien jaar was zij werkzaam bij de overheid. In de voorbereidingsfase van haar onderzoek is zij nieuwsgierig geworden naar overeenkomsten en verschillen tussen de rijksoverheid en lokale overheid op haar eigen vakgebied. Haar interesse gaat in het bijzonder uit naar de samenhang tussen publieke waardecreatie en informatiemanagement.

### Meer informatie

<http://www.publiekewaardecreatie.nl/>

## Bronvermelding

- Barrezele, G. (2012). *Informatiemanagement. Een nieuw tijdperk, een nieuwe aanpak*. Leuven/Den Haag: Uitgeverij Acco/Acco Nederland.
- Binnenlands bestuur (digitaal) (2016). *Helpt telefoontjes door gemeente fout of niet beantwoord*. <http://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/nieuws/helpt-telefoontjes-door-gemeente-fout-of-niet.9546158.lynkx>. Geraadpleegd 25 augustus 2016.
- Bollen, L., & Vluggen, M. (2012). *Informatie & Control. Informatiemanagement (2e druk)*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Borkes, R. (2016). *Wat is een High Public Value Government Organization?* <http://www.im-academy.nl/index.php/wat-is-een-high-public-value-organisatie/>. Geraadpleegd 29 augustus 2016.
- Bruin-Claus, L., Siermann, T., & Lenderink, T. (2014). *Werken aan betere digitale dienstverlening. Een onderzoek naar de digitale dienstverlening van de gemeente Ridderkerk. Rapportnummer 2014/084*. Enschede: I&O Research.
- Bruins, R., & Pinkster, B. (2015). *Informatiemanagement (3e editie)*. Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- De Gemeente (2016). *Hoe komt de gemeente aan haar geld?* <http://degemeente.nl/hoe-komt-de-gemeente-aan-haar-geld#inkomsten-gemeente>. Geraadpleegd 11 augustus 2016.
- Faber, F. (2016). *Klantgericht reilen en zeilen. Betere publieke dienstverlening als aanjager voor kostenbesparingen*. Oisterwijk: Wolf Legal Publishers (WLP).
- Gemeente Geldrop-Mierlo (2015). *Zaakgericht werken gemeente Geldrop Mierlo*. <https://www.youtube.com/watch?v=AIX9Z4J9SXA>. Geraadpleegd 2 november 2016.
- GEMMA (2016). *Wat is Zaakgericht werken?* [http://www.gemmaonline.nl/index.php/GEMMA\\_2\\_Katern\\_Zaakgericht\\_Werken#Wat\\_is\\_Zaakgericht\\_werken.3F](http://www.gemmaonline.nl/index.php/GEMMA_2_Katern_Zaakgericht_Werken#Wat_is_Zaakgericht_werken.3F). Geraadpleegd 4 oktober 2016.
- Heliview (2016). Enquête over zaakgerichte werken tijdens congres 'Zaakgericht werken voor de overheid' op 22 september 2016.
- Impactive (2016). *Impactive Kennisbank: Vraag-antwoordcombinaties (VAC)*. <http://www.impactive.nl/kennisbank/vraag-antwoordcombinaties-vac-/>. Geraadpleegd 20 januari 2017.
- Ismail, S., Geest, Y., & Malone, M. (2015). *Exponentiële organisaties. Waarom nieuwe organisaties tien keer beter, sneller en goedkoper zijn – en hoe jij dat ook wordt*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Kersten, M. (2013). *Kern Communicatie & Fondsenwerving. Greep op de informatiestroom*. <http://kerncommunicatie.com/greep-op-de-informatiestroom>. Geraadpleegd 9 februari 2017.
- Kloos, C. (2015). Gemeenten zetten in op digitale dienstverlening. Melding Openbare Ruimte overal mogelijk? *Od Magazine, 05*, 14-16.
- Kuiper F., Koster, T., Damstra A., & Keller, W. (2008). *Zaakgericht werken: koude en warme digitale dossiers. Een vergelijkend onderzoek naar gemeentelijke documentmanagement- en workflowsystemen*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Ministerie van BZK (2009). *Nederlandse code voor goed openbaar bestuur. Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur*. Breda: Koninklijke Broese en Peereboom.
- Moore, M., & Khagram, S. (2004). *On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government about Strategic Management. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 3*. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Quote Investigator (2014). *It Is Not the Strongest of the Species that Survives But the Most Adaptable*. <http://quoteinvestigator.com/2014/05/04/adapt/#return-note-8823-2>. Geraadpleegd 21 augustus 2016.

- Ridder, J., Dekker, P., Houwelingen, P., & Schrijver, E. (2016). *Continu Onderzoek Burgerperspectieven. Burgerperspectieven 2016*|1. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Talbot, C. (2011). Paradoxes and prospects of 'public value'. *Public Money & Management*, 31:1, 27-34.
- Tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid (2014-2015). *Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid*, 22 326, nr. 5. Den Haag: Tweede Kamer.
- Van Dale (2016a). *Betekenis ' dienstverlening '*.  
<http://vandale.nl/opzoeken?pattern=dienstverlening&lang=nn>. Geraadpleegd 10 oktober 2016.
- Van Dale (2016b). *Betekenis ' publieke '*.  
<http://vandale.nl/opzoeken?pattern=publieke&lang=nn>. Geraadpleegd 10 oktober 2016.
- VNG (2012). *Handleiding implementatie output- en outcomecriteria. Vergunningverlening, toezicht en handhaving VROM-taken*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- VNG (2013). *Drie decentralisaties*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- VNG (2016). *Kwaliteitsverbetering*. <https://vng.nl/onderwerpenindex/milieu-en-mobiliteit/vergunningverlening-toezicht-en-handhaving/kwaliteitsverbetering>. Geraadpleegd 29 juli 2016.
- Waal, A. de & Windhorst, S. (2008). Informatiemanagement. Innovatieve inzet informatie. IT kán verschil maken. *Controlling*, 10 (oktober 2008), 26-29.