

WHITEPAPER

# De gemeente in de toekomst:

- ✓ Digitaal
- ✓ Verbonden
- ✓ Wendbaar
- ✓ Midden in de samenleving

# Introductie

**De context waarin gemeenten opereren, verandert dagelijks. Organisatorische en technologische ontwikkelingen, veranderende wet- en regelgeving, samenwerkingsverbanden met andere gemeenten en tal van demografische ontwikkelingen hebben impact op het functioneren van de gemeente. De rol van gemeenten blijft verder opschuiven van uitvoerend naar regisserend.**

Ontwikkelingen lijken elkaar in een steeds sneller tempo op te volgen en thema's die vandaag nog een hoge prioriteit hebben, zijn morgen van ondergeschikt belang. Welke thema's bepalen in de komende jaren de agenda van de gemeente? Welke ontwikkelingen zetten door en welke niet? Hoe moet de gemeente zich voorbereiden op de toekomst? Allemaal vragen waar menig gemeente mee worstelt.

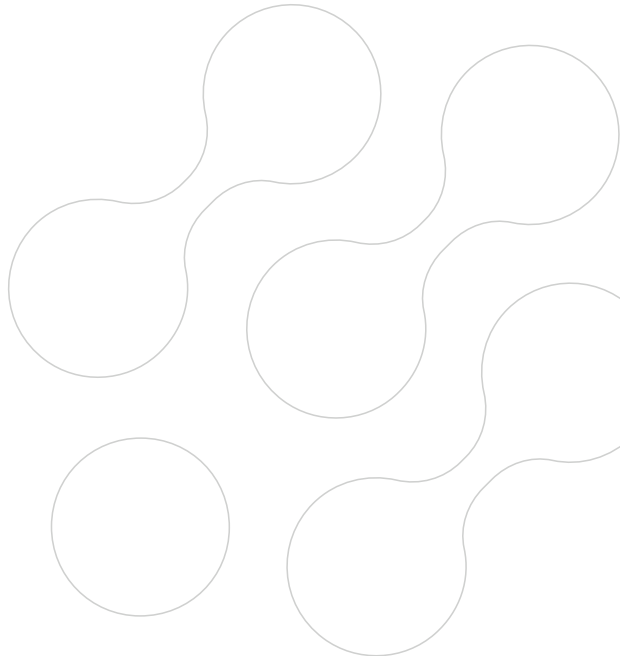
In deze publicatie schetsen we een beeld met daarin vier belangrijke thema's voor gemeenten in de komende jaren. Thema's die het bestaansrecht en functioneren van gemeenten drastisch gaan veranderen. Thema's die niet pas morgen aandacht behoeven maar al vandaag, misschien zelfs wel gisteren. Want alleen door nu al bezig te zijn met de ontwikkelingen van morgen, bereid je je voor op de gemeente in de toekomst: een gemeente die digitaal, verbonden en wendbaar is en die midden in de samenleving staat. De volgende thema's bepalen de agenda van gemeenten voor de komende jaren:

- De digitale gemeente
- De verbonden gemeente
- De wendbare gemeente
- De gemeente midden in de samenleving

Een gemeente die midden in de samenleving staat, moet wendbaar en verbonden zijn. Een verbonden en wendbare gemeente is alleen mogelijk als deze digitaal is. Bovenal verwacht de burger een digitale gemeente.

Waarom vinden wij het zo belangrijk om deze whitepaper te schrijven? Met deze publicatie willen we inspireren en informeren. Onze (enterprise-, bedrijfs- en informatie-) architecten ondersteunen dagelijks gemeenten en onze kennis van de ontwikkelingen die er spelen is groot. We voelen de urgentie bij onze opdrachtgevers en ook merken we de worsteling: waar te beginnen en waarom?

We komen graag met je in contact om onze beelden te delen met jouw team en met elkaar van gedachten te wisselen over jouw gemeente in de toekomst





## De verbonden gemeente \_

**De gemeente is onderdeel van een netwerk van samenwerkingspartners met uiteenlopende belangen en taken. Als lokale vertegenwoordiger van overheidsdiensten is de gemeente met alle partijen in het ecosysteem verbonden, in het bijzonder met burgers en bedrijven. Wij noemen dit het dynamisch ecosysteem. Het ecosysteem functioneert wanneer de samenwerkingsroutes in balans zijn en burgers en bedrijven hun diensten afnemen.**

Een verbonden gemeente is een gemeente die weet wat er speelt in de maatschappij, die dicht bij burgers en bedrijven opereert en die ruimte voor initiatieven geeft door ze te faciliteren: 'samen organiseren'. Maar het dichtbij burgers en bedrijven staan is door de schaalvergroting (regionalisering, herindeling) niet altijd letterlijk te organiseren. Digitalisering van de dienstverlening is dus een cruciale ontwikkeling om goed bereikbaar te zijn en de verbinding met de maatschappij niet te verliezen.

Gemeenten hebben samen organiseren omarmd en voeren op basis daarvan landelijk gestandaardiseerde processen uit, waardoor niet elke gemeente het wiel opnieuw hoeft uit te vinden. Zij pakken de regie in de regio om ketensamenwerking te faciliteren. Ook het bijeenbrengen van burgers en bedrijven is een belangrijke rol voor gemeenten geworden.

Een verbonden gemeente is ook een gemeente die haar interne processen optimaliseert door zich te richten op de kerntaken en die de ketenpartners hierin integreert. Door voor specialistische kennis samenwerking te zoeken met marktpartijen, kan de gemeente de dienstverlening verbeteren en wordt ze minder kwetsbaar. De gemeente wordt steeds meer een regioorganisatie die partijen met elkaar verbindt, ruimte biedt waar het kan en kaders stelt waar dat nodig is.

Een "verbonden" gemeente is open en transparant. Verbeterde digitale identificatie, op basis van biometrie, is hierbij essentieel en wordt steeds belangrijker. Via blockchain blijven burgers en bedrijven eigenaar van hun data, en autoriseren ze via "slimme contracten" alleen toegang tot deze data van relevante partijen. Het binnen de kaders van de wet delen van kennis en informatie door de gemeente, biedt burgers en bedrijven de mogelijkheid om blijvend de diensten van de gemeente af te nemen.

## Stappen naar de verbonden gemeente

- Het professionaliseren van de partnerregie-functie.
- Het bieden van begeleiding bij het inrichten van samenwerkingsverbanden.
- Het opstellen van een migratiestrategie en het bieden van begeleiding bij applicatiemigratie / applicatierationalisatie.
- Het inrichten van een competence center binnen een regionale samenwerking.
- Het geven van advies over de inrichting van samenwerkingsverbanden.
- Het rationaliseren van ketenprocessen en de bijbehorende gegevensuitwisseling.
- Het geven van advies over de inrichting van de gemeentelijke informatievoorziening.



# De wendbare gemeente \_

**De wendbare gemeente ontwikkelt zich continu en speelt in op veranderingen in technologie en organisatie. Een doordachte inrichting van de organisatie, processen en informatievoorziening zorgt ervoor dat de gemeente de ontwikkelingen snel en zorgvuldig omarmt. Vanuit een duidelijke visie wordt de samenhang gestuurd, bewaakt en ontwikkeld. De wendbare gemeente verandert zelf en blijft steeds gefocust op goede dienstverlening aan burgers en bedrijven.**

De huidige inrichting van gemeenten kenmerkt zich door een traditionele gegevenshuishouding: de informatie-verzameling en verstrekking aan burgers en bedrijven is aanbodgericht en de informatiehuishouding is nog vaak afgestemd op de behoefte van de eigen, interne organisatie. Communicatiekanalen zijn vooral aanbodgericht en voorzien in de informatiebehoefte van de gemeente voor haar eigen dienstverlening.

Maar een aantal ontwikkelingen noopt tot herziening van dit model. Zo zijn sociale platformen meer en meer de nieuwe democratie gaan vormen. Burgers en bedrijven worden ook steeds mondiger en zijn beter geïnformeerd, door meer gebruik van internet en sociale netwerken. De gemeentelijke dienstverlening wordt onder andere bepaald door de vraag uit en interactie met die platformen en wordt ondersteund door real time data. Ontwikkelingen als Internet of Things (IoT) worden steeds belangrijker: mensen laten zich in toenemende mate ondersteunen en helpen door mobiele en

draagbare apparaten, die via internet verbonden zijn en die gezamenlijk kennis en informatie produceren en uitwisselen.

Om volwaardig te kunnen deelnemen aan en te kunnen opereren in een digitaal samenwerkingsverband, zal de gemeente – óf zijn 100 procent digitale vertegenwoordiger – over de juiste data, waarden en vaardigheden moeten beschikken. Besluitvorming in de uitvoer en het daarbij actief toepassen van wet- en regelgeving, wordt mogelijk gemaakt op basis van data.

Realtime onderhandeling door digitaal goed ondersteunde en vaardige deelnemers, apparaten en sensoren, is noodzakelijk voor een snelle, proactieve gemeente. De reële en virtuele wereld worden één, waardoor simulatie, virtualisatie en anticipatie op de omgeving mogelijk wordt. Het wendbaar en flexibel toepassen van wet- en regelgeving en een duurzaam ingericht samenwerkingsverband, is hiervoor benodigd.

## Stappen naar de wendbare gemeente

- Het opstellen van architecturen (enterprise-, bedrijfs-, informatie-, proces-, domein- en doelarchitecturen).
- Het professionaliseren van de architectuurfunctie.
- Het opstellen van een informatiebeleid of informatieplan.
- Het inrichten van competence centers.
- De begeleiding van fusie of samenwerkingstrajecten.
- Het adopteren van een visie op Common Ground en het toepassen van de bouwblokken van Common Ground.
- Het versterken van het opdrachtgeverschap op basis van doelstellingen, cultuur en toekomstvisie.
- Het in positie brengen/houden of verbeteren van architecten, opdrachtgevers en portfoliomanagers.
- Het ontwikkelen van de architectuurrol in aanbestedingstrajecten.
- Het creëren van een visie op organisatieontwikkeling.



## De gemeente midden in de samenleving \_

De gemeente is de lokale vertegenwoordiger van overheidsdiensten en staat in direct contact met burgers en bedrijven. Maar ook met doelgroepen en klantsegmenten die verschillende verwachtingen hebben. Er komen steeds meer “smart burgers” en “smart companies” bij, die zelfredzaam zijn en zelf hun kanalen kiezen en deze voor hen laten werken. Zij keren alleen terug naar organisaties die hún vragen beantwoorden.

Een gemeente die midden in de samenleving staat, weet met wie zij in onderhandeling is. Zo kan en mag de uitvoerende ambtenaar, indien nodig, beschikking hebben over gepersonaliseerde informatie.

Haar interne processen heeft een gemeente geoptimaliseerd en op ketensamenwerking ingericht, want in toenemende mate verwachten deelnemers proactieve dienstverlening. Dit manifesteert zich bijvoorbeeld bij subsidies op zonnepanelen, verwachte uitbetalingen van uitkeringen, of verstrekking van parkeervergunningen bij verhuizing naar een ander stadsdeel. Deelnemers willen vooral vooraf worden geïnformeerd, via een kanaal naar voorkeur. Dit kan een SMS of WhatsApp-bericht zijn, maar ook een traditionele brief. Technologische ontwikkelingen als augmented en virtual reality gaan het voorzien in deze behoefte aan transparantie alleen maar versterken.

De “maker movement” is een beweging van digitale doe-het-zelvers, waarbij de grenzen tussen producenten en consumenten vervagen. Een goed voorbeeld hiervan vormen energieinitiatieven waarbij inwoners zich in corporaties verenigen en energieneutraliteit in hun directe omgeving nastreven. Zaken als energietarieven hebben een commercieel karakter, maar de maker movement richt zich ook op maatschappelijke thema's, zoals preventie in het zorgdomein via efficiënt gebruik van accommodaties, of kwaliteitsverbetering van de openbare ruimte. De gemeente weet wat er speelt op deze gebieden en kan hierin een actieve rol vervullen.

Door samenwerking te zoeken met marktpartijen voor specialistische (technische) kennis, kan de gemeente haar dienstverlening verbeteren en tegelijkertijd externe expertise of middelen op maat afnemen.

## Stappen naar de gemeente midden in de samenleving

- Het moderniseren van product/diensten catalogus, kanaalstrategie en doelgroepenbeleid.
- Het organiseren van een interne roadshow en voorlichting over organisatieontwikkeling.
- Het doorontwikkelen van zaakgericht werken en verbinden met data gestuurd werken
- Het organiseren van een interne roadshow voor voorlichting over de visie en digitale strategie.
- Het opstellen van een roadmap 20XX.
- Het formuleren van een visie op de veranderende rol van de gemeente.
- Het opstellen van doelarchitectuur 20XX.
- Het nemen van de verantwoordelijkheid voor de rol van projectarchitect.

# Tot slot \_

In deze publicatie hebben we onze visie op de toekomst van gemeenten uiteengezet. Deze visie is gebaseerd op de inzichten die we dagelijks opdoen bij onze opdrachtgevers. We voorzien een gemeente die digitaal, verbonden en wendbaar is en die daarnaast midden in de samenleving staat. Door op het gebied van de vier belangrijkste thema's de juiste stappen te zetten, werkt de gemeente aan haar weg naar deze toekomst. We kijken uit naar je feedback op deze publicatie en we komen graag met je in gesprek.

Met vriendelijke groet,  
Namens Solventa,

Jules de Ruijter  
Partner

jules.de.ruijter@solventa.nl  
030 - 602 82 80  
06 - 249 991 33  
Wattbaan 51-1  
3439 ML Nieuwegein

## Over Solventa

Solventa bestaat uit een team van Enterprise-, Business-, en Informatie-architecten. Onze architecten zijn op de hoogte van de actueelste organisatorische en technologische ontwikkelingen en kunnen deze ontwikkelingen duiden in de context van elke organisatie. Vanuit onze architectuurexpertise, op basis van best practises en met behulp van ons Denkraam, dragen we bij aan het georganiseerd realiseren van ambities. Organised Disruption noemen we dat.