

Startnotitie Visie op dienstverlening

Samenvatting

De startnotitie is bedoeld om de gewenste contouren van een visie op dienstverlening te verkennen en het gesprek te voeren over bestuurlijke dilemma's die hierin naar voren komen.

Onder dienstverlening verstaan we: *het samenspel van de inhoud en vormgeving van de diensten die de gemeente verzorgt en de inhoud en vormgeving van alle interacties met en communicatie richting de Nijmegenaar.*

De wens naar meer 'menselijke maat' in de dienstverlening van de overheid vertalen we bij gemeente Nijmegen naar *De Nijmegenaar centraal*. Om 'De Nijmegenaar centraal' tastbaar te maken worden vier dienstverleningswaarden voorgesteld om onze dienstverlening richting te geven:

1. Betrouwbaar
2. Inclusief
3. Nijmegenaar-gedreven
4. Toekomstgericht

Om een betrouwbare, inclusieve, Nijmegenaar-gedreven én toekomstgerichte dienstverlening te bewerkstelligen streven we naar:

1. Omnichannel dienstverlening¹
2. Proactieve dienstverlening
3. Responsieve dienstverlening

Bestuurlijke dilemma's die in deze sporen naar voren komen zijn:

- *Efficiëntie in de dienstverlening door kanaalsturing tegenover de gelijk(waardig)heid van digitaal vaardige- en minder digitaal vaardige Nijmegenaren in het gebruikmaken van hun rechten en voldoen aan hun plichten;*
- *Autonomie, eigen verantwoordelijkheid en (leermomenten voor) regie op het eigen leven van de Nijmegenaar tegenover het minimaliseren van drempels in en het maximaliseren van gebruik van gemeentelijke diensten en regelingen (bijvoorbeeld ten behoeve van bestaanszekerheid en gelijkheid);*
- *Minimaliseren van de mogelijkheid dat Nijmegenaren ongewenste inmenging ervaren in de persoonlijke levenssfeer, autonomie en regie op het eigen leven tegenover het minimaliseren van drempels voor Nijmegenaren die niet-bewust of wegens complexiteit van de dienstverlening weinig tot geen gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening;*
- *Standaardisering van dienstverlening ten behoeve van betrouwbaarheid en transparantie tegenover maatwerk als vertrekpunt (als mogelijke vertaling van de wens naar meer menselijke maat).*

Na vaststelling in het college en consultatie in de raad wordt de startnotitie verwerkt tot een visie op dienstverlening, waar vervolgens een uitvoeringsagenda op wordt gemaakt.

¹ Omnichannel gaat om het samenbrengen en zo goed mogelijk op elkaar aansluiten van alle verschillende dienstverleningskanalen, zodat de Nijmegenaar de dienstverlening zo soepel mogelijk kan doorlopen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
1.1. Doel van deze startnotitie	3
1.2. Leeswijzer	4
2. Kader en uitgangspunten	5
2.1. Dienstverlening: waar hebben we het over	5
2.2. Uitgangspunten van de Startnotitie	5
3. Voorgestelde koers	6
3.1. De Nijmegenaar centraal in onze dienstverlening	6
3.2. Onze dienstverleningswaarden	6
3.3. Drie sporen	7
4. Omnichannel dienstverlening	8
4.1. Invloed op dienstverleningswaarden	9
4.2. Dilemma en voorkeursscenario	9
4.2.1. Dilemma: efficiëntie tegenover gelijkwaardigheid	10
4.2.2. Voorkeursscenario: gelijkwaardigheid	10
4.2.3. Privacy in het kader van omnichannel dienstverlening	11
5. Proactieve dienstverlening	12
5.1. Invloed op dienstverleningswaarden	12
5.2. Dilemma's en voorkeursscenario	13
5.2.1. Dilemma: autonomie tegenover maximaliseren gebruik	13
5.2.2. Dilemma: minimaliseren ongewenstheid tegenover minimaliseren drempels	14
5.2.3. Voorkeursscenario: dienstverlening niet moeilijker maken dan nodig	15
6. Responsieve dienstverlening	16
6.1. Invloed op dienstverleningswaarden	17
6.2. Dilemma en voorkeursscenario	17
6.2.1. Dilemma: standaardisering versus maatwerk	18
6.2.2. Voorkeursscenario: ambtelijk vakmanschap	18
7. Financiën	20
8. Vervolg	21
Bijlagen	22
Bijlage 1: Achtergrond van onze dienstverleningswaarden	22
Reeds vastgestelde documenten	22
Gesprekken met de Stad	22
Betrouwbaar, inclusief, Nijmegenaar-gedreven, toekomstgericht	25

1. Inleiding

De samenleving groeit en wordt steeds complexer, niet in de laatste plaats dankzij de steeds verder vorderende digitalisering (waaronder de opkomst van AI) en internationalisering. Dit biedt niet alleen kansen maar brengt ook nieuwe opgaven met zich mee. Bovendien staat het vertrouwen in de overheid onder druk, mede door schandalen als de toeslagenaffaire en de ervaren complexiteit van regelgeving en aanvraagprocedures, afstandelijkheid en onbereikbaarheid van de overheid. Waar het gaat over dienstverlening van de overheid, gaat het om de behoefte aan meer menselijke maat, duidelijkheid, betrouwbaarheid en transparantie.

Op landelijk niveau speelt er van alles op het gebied van het verbeteren van (digitale) overheidsdienstverlening. Denk aan het overheidsbrede programma Werk aan Uitvoering, in het leven geroepen om de publieke dienstverlening structureel te verbeteren. Maar ook aan samenwerkingen van de VNG en het platform Gebruiker Centraal in het kader van de één-loket-gedachte, omnichannel en proactieve dienstverlening, (digitale) toegankelijkheid, en de Direct Duidelijk Deal – welke gemeente Nijmegen heeft ondertekend. Er zijn allerlei nieuwe wetgevingen op het gebied van overheidsdienstverlening, zoals de Wet Open Overheid, de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer, en (op Europees niveau) de Single Digital Gateway en de Verordening Europese digitale identiteit (eIDAS2.0). Daarnaast liggen er verschillende wetsvoorstellen, zoals de Wet proactieve dienstverlening SZW, de Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein, en het wetsvoorstel Handhaving sociale zekerheid dat het recht op vergissen moet regelen.

Ook in Nijmegen zelf speelt er al van alles. Naast dat de landelijke wetgevingen natuurlijk invloed hebben op hoe we onze dienstverlening inrichten, wordt er continu gewerkt aan het verbeteren van de gemeentebrede dienstverlening, wordt er gewerkt aan ons samenwerken met de stad, en is er een gemeentelijke ombudsman aangesteld. De ontwikkelingen van Mijn Nijmegen en de ID-wallet Yivi zijn in volle gang, en er worden gesprekken gevoerd met de stad, waaronder verschillende onderzoeken onder Nijmegenaren over de gemeentelijke dienstverlening en het project *LVB² in de gemeente*. Ook is er een rekenkameronderzoek uitgevoerd naar onze dienstverlening en informatievoorziening.

In het licht van deze ontwikkelingen is het van belang dat de gemeente Nijmegen een duidelijke, gedragen en toekomstgerichte visie heeft op haar dienstverlening, waarin de behoefte van de Nijmegenaar centraal komt te staan en we proactief inspelen op de onvermijdelijke veranderingen in de samenleving.

1.1. Doel van deze startnotitie

Het doel van deze startnotitie is om de gewenste contouren van een visie op dienstverlening te verkennen, en het gesprek te voeren over bestuurlijke dilemma's die hierin naar voren komen, te weten:

- *Efficiëntie in de dienstverlening door kanaalsturing tegenover de gelijk(waardig)heid van digitaal vaardige- en minder digitaal vaardige Nijmegenaren in het gebruikmaken van hun rechten en voldoen aan hun plichten;*
- *Autonomie, eigen verantwoordelijkheid en (leermomenten voor) regie op het eigen leven van de Nijmegenaar tegenover het minimaliseren van drempels in en het maximaliseren van gebruik van gemeentelijke diensten en regelingen (bijvoorbeeld ten behoeve van bestaanszekerheid en gelijkheid);*
- *Minimaliseren van de mogelijkheid dat Nijmegenaren ongewenste inmenging ervaren in de persoonlijke levenssfeer, autonomie en regie op het eigen leven tegenover het minimaliseren van drempels voor Nijmegenaren die niet-bewust of wegens complexiteit van de dienstverlening weinig tot geen gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening;*

² LVB staat voor Licht verstandelijke beperking.

- *Standaardisering van dienstverlening ten behoeve van betrouwbaarheid en transparantie tegenover maatwerk als vertrekpunt (als mogelijke vertaling van de wens naar meer menselijke maat).*

1.2. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de huidige kaders en uitgangspunten van gemeente Nijmegen in onze dienstverlening kort toegelicht. Op basis hiervan wordt in hoofdstuk 3 de voorgestelde koers van een viertal dienstverleningswaarden en een drietal daaruit volgende ambities geschetst. In hoofdstuk 4 tot en met 6 worden deze ambities in meer detail beschreven, waarbij de bovengenoemde dilemma's die hierin voorkomen nader worden toegelicht. In hoofdstuk 7 wordt de vraag gesteld in hoeverre de verbetering van onze dienstverlening geld mag kosten, en in hoofdstuk 8 volgt een korte toelichting op hoe er vervolg gegeven wordt aan de startnotitie.

2. Kader en uitgangspunten

2.1. Dienstverlening: waar hebben we het over

In de Stadsbegroting van 2025 stellen we: “Onder dienstverlening verstaan we elk contact en interactie met de Nijmegenaar, zowel online als analoog”.³ Maar eigenlijk is dienstverlening meer dan dat. Dienstverlening gaat ook om de producten, regelingen en diensten die we de Nijmegenaar aanbieden. Niet alleen de manier *waarop*, maar ook de diensten *zelf*. Als we de Nijmegenaar centraal willen stellen in onze dienstverlening⁴, dan moeten we niet slechts kijken naar de manier waarop wij communiceren met de Nijmegenaar over onze producten en diensten, maar ook of de diensten en producten die wij aanbieden daadwerkelijk passend zijn voor die Nijmegenaar. Als we het in deze startnotitie hebben over dienstverlening, bedoelen we daarom het volgende:

*Dienstverlening is het samenspel van de inhoud en vormgeving van de diensten die de gemeente verzorgt en de inhoud en vormgeving van alle interacties met en communicatie richting de Nijmegenaar.*⁵

Zoals ook in de Stadsbegroting van 2025 staat, bedoelen we met de Nijmegenaar “iedereen die woont, werkt, verblijft of iets moet regelen in de gemeente Nijmegen”.⁶ Het kan hierbij ook gaan om partners, bedrijven of organisaties.

Ook leveren wij als gemeente Nijmegen dienstverlening op landelijk en regionaal niveau. Zo zijn we grensgemeente, hebben we een RNI-loket en werken we op verschillende domeinen samen met andere gemeenten binnen en buiten het Rijk van Nijmegen.

2.2. Uitgangspunten van de Startnotitie

In de afgelopen jaren heeft de raad reeds een aantal kaders gesteld als het gaat over hoe we als gemeente onze dienstverlening vormgeven, zoals in het coalitieakkoord 2022-2026 ‘Ons Nijmegen, Stad van Iedereen’, in het Koersdocument voor 2025, in (met name) de programma’s Bestuur en organisatie en Werk en Inkomen van de Stadsbegroting van 2025, en in het op 9 oktober 2024 door de raad vastgestelde kader ‘Zorgplicht in de dienstverlening van gemeente Nijmegen’. De voorgestelde koers in het volgende hoofdstuk bouwt voort op deze genomen besluiten. Tevens zijn er raakvlakken met, onder andere, de visie en koers voor participatie en democratische vernieuwing ‘Ons samenwerken met de stad’, welke is vastgesteld door de raad tijdens de besluitronde van 28 februari 2024.

³ [Programma Bestuur en organisatie](#).

⁴ Ambitie in de Stadsbegroting 2025 (programma Bestuur en organisatie): De Nijmegenaar staat centraal in onze dienstverlening.

⁵ Uiteraard zijn wij als gemeente ook afhankelijk van landelijke wet- en regelgeving. Om die reden kunnen wij niet volledig zelf bepalen hoe wij invulling geven aan onze dienstverlening. Wel kunnen we kijken naar hoe we de ruimte benutten om de vertaling van landelijke wet- en regelgeving te maken naar onze lokale uitvoering van de dienstverlening. In hoofdstuk 6 wordt hier dieper op ingegaan.

⁶ Programma Bestuur en organisatie.

3. Voorgestelde koers

3.1. De Nijmegenaar centraal in onze dienstverlening

Dat er behoefte is aan meer menselijke maat in de dienstverlening van de overheid staat buiten kijf. Wat die menselijke maat vervolgens precies behelst is daarentegen niet zo duidelijk. Het is een ambigu begrip dat op vele (soms zelfs tegenstrijdige) manieren uit te leggen valt.

Waar de roep om meer menselijke maat in ieder geval om draait, is dat de mens centraal komt te staan in de dienstverlening van de overheid. De leefwereld van de Nijmegenaar is leidend en de dienstverlening moet zich daarnaar vormen, in plaats van andersom. Maar er is niet één menselijke maat, niet één Nijmegenaar. Alle Nijmegenaren moeten gebruik kunnen maken van hun rechten en kunnen voldoen aan hun plichten.

3.2. Onze dienstverleningswaarden

We vertalen de menselijke maat bij de gemeente Nijmegen naar *De Nijmegenaar centraal*. Om dit een tastbaarder begrip te maken, willen we een aantal dienstverleningswaarden formuleren die onze dienstverlening richting geven. Voorgesteld wordt om de volgende vier dienstverleningswaarden te hanteren in de visie op dienstverlening:

1. **Betrouwbaar**

We handelen als één gemeente, Nijmegenaren weten wat ze van ons kunnen verwachten, en we zijn transparant over wat we doen en waarom we dat doen. We hebben doorlopend aandacht voor de veiligheid en continuïteit van de dienstverlening.

2. **Inclusief**

Niet alleen juridisch gezien kan iedereen gebruik maken van hun rechten en voldoen aan hun plichten, maar dit is ook in de praktijk het geval. Onze communicatie is duidelijk, inclusief en toegankelijk. Onze fysieke locaties zijn toegankelijk voor iedereen, en ook in onze digitale omgevingen houden we rekening met de diversiteit van gebruikers. Wij bieden ondersteuning waar nodig, en het is altijd mogelijk om iemand fysiek te spreken.

3. **Nijmegenaar-gedreven**

Onze dienstverlening vormt zich naar de leefwereld van de Nijmegenaar. We leren de Nijmegenaar kennen en ontwikkelen onze dienstverlening in samenwerking met de Nijmegenaar, naar de behoefte van de Nijmegenaar.

4. **Toekomstgericht**

We houden rekening met en anticiperen op een veranderende en groeiende samenleving. Onze dienstverlening is nooit 'af': we leren van wat we doen, blijven (ons) ontwikkelen en zijn daarin innovatief.

Deze dienstverleningswaarden zijn gebaseerd op de waarden, uitgangspunten en aspecten die genoemd worden in de door de raad vastgestelde stukken (aangestipt in het vorige hoofdstuk) en gesprekken met de stad. In bijlage 1 wordt toegelicht hoe de voorgestelde dienstverleningswaarden hieruit volgen. Deze vier dienstverleningswaarden sluiten bovendien aan bij de vier leidende principes die de ambtelijke organisatie intern hanteert, namelijk: kiezen voor contact, vertrouwen als vertrekpunt, leren van wat we doen, en gewoon doen wat nodig is.

De dienstverleningswaarden *betrouwbaar*, *inclusief*, *Nijmegenaar-gedreven* en *toekomstgericht* vormen de basis voor de voorgestelde koers in deze startnotitie.

3.3. Drie sporen

Om een betrouwbare, inclusieve, Nijmegenaar-gedreven en toekomstgerichte dienstverlening te bewerkstelligen stellen we voor om te streven naar:

- Omnichannel dienstverlening
- Proactieve dienstverlening
- Responsieve dienstverlening

De volgende drie hoofdstukken lichten toe hoe deze drie ambities bijdragen aan de voorgestelde dienstverleningswaarden. Ook worden de hieruit volgende dilemma's toegelicht en voorstellen gedaan voor de te maken keuzes. Ondanks dat de sporen apart (en in willekeurige volgorde) beschreven zijn, staan deze niet los van elkaar, zoals in de komende hoofdstukken duidelijk wordt.

4. Omnichannel dienstverlening

De overheid kent steeds meer dienstverleningskanalen. Met ‘kanalen’ worden de manieren bedoeld waarop iemand contact kan leggen met de gemeente. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen analoge (niet-digitale) kanalen als telefonie, balie en post, en digitale kanalen zoals e-mail, contactformulieren, sociale media en (live)chat. Ook websites, apps (denk aan Meld & Herstel) en persoonlijke gemeentepagina's (zoals Mijn Nijmegen) vallen onder (digitale) kanalen, ondanks dat er hier niet altijd sprake is van (directe) interactie met een medewerker.

Ondanks de toename in (voornamelijk) digitale kanalen en het gebruik ervan, blijven ‘ouderwetse’ kanalen als telefonie belangrijke manieren om in contact te treden met de overheid.⁷ Door de toename in kanalen verandert ook de manier waarop kanalen gebruikt worden: niet alleen naast elkaar en door elkaar, maar zelfs tegelijkertijd (bijvoorbeeld wanneer een Nijmegenaar belt met de gemeente met de website voor zich). De toename van kanalen, de veranderende wijze waarop ze worden gebruikt en de verschillen in (digitale) vaardigheden tussen Nijmegenaren hebben als risico dat Nijmegenaren vastlopen in de dienstverlening van de gemeente en daarom onnodig herhaalverkeer (dat betekent: hoe vaak mensen meerdere keren in contact treden over eenzelfde kwestie) plaatsvindt, van het kastje naar de muur worden gestuurd en fouten maken die voortvloeien uit slechte inrichting van kanalen en dienstverlening.⁸

Omnichannel dienstverlening gaat in de kern om het samenbrengen van alle verschillende dienstverleningskanalen en deze zo goed mogelijk op elkaar aan te sluiten, zodat de Nijmegenaar de dienstverlening zo soepel mogelijk kan doorlopen.

Bij omnichannel dienstverlening denken wij als gemeente niet vanuit bestaande processen en individuele kanalen, maar vanuit de behoefte van de Nijmegenaar en de verschillende klantreizen die Nijmegenaren afleggen om de dienstverlening van voor tot achter te doorlopen.⁹ Omnichannel dienstverlening heeft als resultaat dat de informatie die de Nijmegenaar krijgt eenduidig is, welk kanaal hen/zij/hij ook kiest. Omnichannel dienstverlening helpt ons om diensten aan de Nijmegenaar sneller, persoonlijker en proactiever aan te bieden.¹⁰

Naast inzicht voor de (betrokken) medewerker in de persoonlijke situatie van een Nijmegenaar en diens contacthistorie met de gemeente, geeft omnichannel de Nijmegenaar ook zelf meer inzicht en regie via een persoonlijke gemeentepagina zoals Mijn Nijmegen (landelijk wordt gesproken van ‘Mijn Omgeving’). In Mijn Nijmegen kunnen inwoners, maar ook bedrijven, steeds meer informatie vinden over hun lopende en afgelopen zaken bij de gemeente. De informatie wordt hierbij uit verschillende bronnen gehaald en in het persoonlijke portaal getoond aan de Nijmegenaar, zonder dat deze informatie wordt opgeslagen in Mijn Nijmegen. Zo heeft alleen de Nijmegenaar inzicht in deze gecombineerde informatie.

Zoals gepresenteerd aan de raad in de raadsinformatiesessie van 12 juni 2024 inzake Digitale dienstverlening zijn we als organisatie reeds stappen aan het zetten richting het bieden van omnichannel dienstverlening, waaronder de uitbreiding van informatie op Mijn Nijmegen.

⁷ [Onderzoek naar inwoners' behoefte aan digitale transparantie](#) door onderzoeksbureau Inviar (in opdracht van de VNG); Enquête over dienstverlening in Stadspanel 2024.

⁸ Bijvoorbeeld: [Channel Choice Complications. Exploring the multiplex nature of citizens' channel choices](#) en [Omni-Channel Overtures Defining the Concept and Its Applicability in Public Sector Channel Management](#).

⁹ In omnichannel literatuur wordt gesproken over klanten. Echter, wij spreken niet van klanten, maar van Nijmegenaren. ‘Klant’ impliceert dat personen, organisaties of bedrijven een keuze hebben waar zij hun zaken regelen, maar voor de meeste van onze gemeentelijke producten en diensten zijn wij monopolist. Bij gebrek aan een passend alternatief gebruiken we ten behoeve van de leesbaarheid in deze startnotitie wel de term ‘klantreis’.

¹⁰ In hoofdstuk 5 wordt dieper ingegaan op proactieve dienstverlening.

4.1. Invloed op dienstverleningswaarden

Omnichannel dienstverlening is **Nijmegenaar-gedreven**: het stelt ons in staat om de behoefte en de leefwereld van de Nijmegenaar beter te leren kennen en de dienstverlening van de gemeente hiernaar te vormen.

Door naadloos op elkaar aangesloten kanalen en inzicht in het klantbeeld en contacthistorie van de Nijmegenaar draagt omnichannel bij aan de eenduidigheid van onze dienstverlening en het handelen als één gemeente. Samen met de verhoogde transparantie van de dienstverlening (doordat Nijmegenaren ook zelf meer inzicht krijgen in hun zaken bij de gemeente) en de mogelijkheden die omnichannel biedt voor proactieve dienstverlening, draagt dit bij aan een **betrouwbare** dienstverlening.

Omnichannel draagt bij aan de **inclusiviteit** van onze dienstverlening, omdat digitale en analoge kanalen gelijkwaardiger aan elkaar (kunnen) worden. Door goede aansluiting van alle kanalen maakt het niet uit of de Nijmegenaar digitaal of analoog contact opneemt, de informatie is immers hetzelfde.¹¹ Meer inzicht voor Nijmegenaren in Mijn Nijmegen wekt de indruk dat we hiermee vooral digitaal vaardige Nijmegenaren bedienen, waarmee de afstand tussen digitaal vaardige Nijmegenaren en minder digitaal vaardige Nijmegenaren groter wordt. Echter, uit onderzoek blijkt dat bij een doorontwikkelde Mijn Omgeving er minder vragen van inwoners binnenkomen over de status van hun lopende zaken.¹² Dat geeft ruimte om Nijmegenaren die minder digitaal vaardig zijn telefonisch of aan de balie te helpen, wat tevens sneller gaat door het verbeterde inzicht in het klantbeeld van de Nijmegenaar. Bovendien werken we, in het kader van de (wettelijke) zorgplicht die we hebben om Nijmegenaren passende hulp te bieden in het contact met de gemeente, samen met de Stips en de bibliotheken (Informatiepunt Digitale Overheid) om Nijmegenaren te helpen met het regelen van hun (digitale) overheidszaken, en waar mogelijk hen op weg te helpen het zelf te kunnen.¹³

Omnichannel draagt ten slotte bij aan een **toekomstgerichte** dienstverlening. Naast dat het oplossingen biedt voor de problemen die een groeiend aantal kanalen en veranderend kanaalgedrag met zich meebrengt, geeft het ons ook veel informatie over de kwaliteit van onze dienstverlening en in hoeverre deze passend is. Door continu onze dienstverlening te meten verbeteren we ons lerend vermogen, zijn we wendbaar, en kunnen we sneller mee veranderen met een groeiende en complexer wordende samenleving.¹⁴

4.2. Dilemma en voorkeursscenario

Omnichannel dienstverlening kan op verschillende wijzen en in verschillende mate ingericht worden. Een dilemma dat naar voren komt in het invullen van omnichannel dienstverlening is aan de ene kant de *efficiëntie in de dienstverlening door kanaalsturing tegenover de gelijk(waardig)heid van digitaal vaardige- en minder digitaal vaardige Nijmegenaren in het gebruikmaken van hun rechten en voldoen aan hun plichten*. Dit dilemma en het voorgestelde voorkeursscenario worden respectievelijk in paragraaf 4.2.1 en 4.2.2 behandeld. Naast het dilemma tussen efficiëntie en gelijk(waardig)heid, lijkt er bovendien een dilemma te zijn in het kader van privacy. Dat dit niet het geval hoeft te zijn wordt toegelicht in paragraaf 4.2.3.

¹¹ Complete gelijkwaardigheid van digitale en analoge kanalen is daarentegen wel een *keuze*. In paragraaf 4.2 wordt hier verder op ingegaan.

¹² [Onderzoek naar inwoners' behoefte aan digitale transparantie](#) door onderzoeksbureau Invior (in opdracht van de VNG).

¹³ De zorgplicht om passende ondersteuning te bieden aan inwoners die hulp nodig hebben in het contact met de overheid valt onder de [Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer \(Wmebv\)](#). Dit deel van de Wmebv is op 1 januari 2024 ingegaan. Het kader [Zorgplicht in de dienstverlening van gemeente Nijmegen](#) duidt aan hoe we hier bij gemeente Nijmegen invulling aan geven.

¹⁴ Zo draagt omnichannel ook bij aan de responsiviteit van onze dienstverlening. In hoofdstuk 6 wordt hier dieper op ingegaan.

4.2.1. Dilemma: efficiëntie tegenover gelijkwaardigheid

Het coalitieakkoord 2022-2026 stelt dat wij altijd een niet-digitaal alternatief blijven bieden in onze dienstverlening. Zoals het kader ‘Zorgplicht in de dienstverlening van gemeente Nijmegen’ stelt mag de Nijmegenaar kiezen hoe hen/zij/hij contact met ons opneemt. Dat betekent niet dat we hier niet in kunnen sturen. Door onze kanalen beter op elkaar aan te sluiten en het kanaalgedrag van de Nijmegenaar beter in zicht te hebben, kunnen we omnichannel niet alleen gebruiken om onze kanaalinzet (dat wil zeggen: welke kanalen we voor welke delen van onze dienstverlening inzetten) te optimaliseren, maar ook om Nijmegenaren te sturen naar het meest optimale en efficiënte kanaal voor het punt in de klantreis waarin zij zich bevinden. In veel gevallen zullen digitale kanalen het in dat opzicht van analoge kanalen winnen: een digitale aanvraag komt immers direct in het systeem te staan, en in de tijd dat er één telefoongesprek heeft plaatsgevonden kunnen er meerdere e-mails of chatberichten beantwoord worden. Focussen we op de efficiëntie van onze dienstverlening, dan is een kanaalhiërarchie als ‘digitaal waar het kan, niet-digitaal waar het moet’ de meest voor de hand liggende keuze.

Het nadeel van een dergelijke hiërarchie, is dat het de gelijk(waardig)heid van de Nijmegenaar niet goed weet te borgen. Minder digitaal vaardige Nijmegenaren (of Nijmegenaren die niet over een smartphone, computer, laptop of tablet beschikken) trekken vaak al aan het kortste eind doordat de dienstverlening via de analoge route nu eenmaal meer moeite kost dan de digitale route: denk aan naar de Stadswinkel komen om te kunnen identificeren ten opzichte van online identificeren met DigiD of een ID-wallet als Yivi. Of: een papieren formulier dat eerst toegezonden en vervolgens teruggestuurd moet worden waar veel tijd overheen gaat, ten opzichte van een digitaal formulier dat direct in het systeem komt te staan. Maken we de analoge kanalen daarbovenop ondergeschikt aan digitale kanalen kost het minder digitaal vaardige Nijmegenaren nog meer moeite om onze dienstverlening te doorlopen, doordat zij het eerst digitaal moeten proberen terwijl zij dat niet of verminderd goed kunnen. De afstand tussen digitaal vaardige en minder digitaal vaardige Nijmegenaren wordt zo des te groter. Daarbij gaat het argument dat de digitale route sneller is ook niet op voor deze groep Nijmegenaren. Voor de minder digitaal vaardige Nijmegenaar is de digitale route helemaal niet makkelijker of sneller, als zij veel moeite moeten doen om uit te zoeken hoe iets digitaal werkt of wanneer zij afhankelijk zijn van hulp van anderen.

Zodoende staat een hiërarchie in kanalen haaks op een inclusieve dienstverlening waarin iedere Nijmegenaar op gelijkwaardige wijze gebruik kan maken van diens rechten en voldoen aan diens plichten, waar gelijkwaardigheid van kanalen meer vraagt van onze organisatie: van zowel de manier waarop we onze kanalen inrichten als van de medewerkers die de (aan)vragen van Nijmegenaren behandelen.

4.2.2. Voorkeursscenario: gelijkwaardigheid

Voorgesteld wordt om in de visie op dienstverlening expliciet te maken dat digitale en analoge kanalen gelijkwaardig aan elkaar zijn in onze dienstverlening, en dat de Nijmegenaar altijd de keuzevrijheid heeft om digitaal of analoog contact op te nemen.

Gelijkwaardigheid in kanalen betekent niet dat een Nijmegenaar via elk mogelijk kanaal diens (aan)vraag kan indienen. Niet alle kanalen zijn even veilig, en het zou de efficiëntie van de dienstverlening onnodig in de weg zitten. Waar het om gaat is dat er, onder de specifiek aangewezen kanalen, altijd ten minste één analoog en één digitaal kanaal beschikbaar is (tenzij de wet stelt dat iemand zich in persoon moet legitimeren). Hierom stellen we ook voor om uitsluitend te spreken van ‘analoge’ kanalen in plaats van ‘niet-digitale’ kanalen. De term ‘niet-digitaal’ wekt immers de indruk dat digitaal de norm is, en niet-digitaal de afwijking.

Bovendien moet het altijd mogelijk zijn, ook wanneer het aangewezen analoge kanaal telefoon of brief is, om een ambtenaar in persoon te spreken. Zeker rondom sleutelmomenten in het leven van de Nijmegenaar is nabijheid van de overheid (in de zin dat de gemeente ervaren wordt als een toegankelijk en betrokken orgaan) essentieel,

ook voor het positieve effect dat nabijheid heeft op vertrouwen in de overheid.¹⁵ Ook blijven we uiteraard samenwerken met de Stips en de bibliotheek om de Nijmegenaar passend te ondersteunen waar nodig.

4.2.3. Privacy in het kader van omnichannel dienstverlening

Het verzamelen, bij elkaar brengen en inzichtelijk maken van gegevens van de Nijmegenaar voor een kwalitatief goede dienstverlening lijkt op gespannen voet te staan met de mate waarin we de privacy van de Nijmegenaar willen beschermen. Echter, dit dilemma is minder zwart-wit dan in eerste instantie doet vermoeden. Omnichannel gaat erom dat de *relevante* gegevens van Nijmegenaren bij elkaar in beeld gebracht worden voor medewerkers die iets moeten doen met deze gegevens. Daarom wordt in de omnichannel-literatuur vaak gesproken van een *doelmatig geïntegreerd klantbeeld*, waarbij de focus ligt op het doelmatig bij elkaar brengen van relevante gegevens die benodigd zijn om onze taken als gemeente goed uit te kunnen voeren, zoals het beantwoorden van de hulpvraag van de Nijmegenaar.¹⁶ Veel van deze gegevens hebben we vaak al, zij het versnipperd door de organisatie. In die zin gaat het eerder om een informatiehuishoudingvraagstuk dan om een privacyvraagstuk.

Zoals in het op 17 juli 2023 door de raad vastgestelde privacy beleid van gemeente Nijmegen wordt gesteld zijn de wettelijke kaders rondom privacy “vrijwel nooit zwart-wit” en houden we met de verwerking van persoonsgegevens ook altijd rekening met de dienstverlening aan de Nijmegenaar. Bij wijze van het proportionaliteit- en subsidiariteitsbeginsel¹⁷ wegen we het maximaliseren van privacy af tegen een kwalitatief goede dienstverlening waarbij de Nijmegenaar centraal komt te staan. Uiteraard maken we deze afweging altijd binnen de kaders van de wet.¹⁸

Bovendien schetsten de resultaten uit zowel het behoefteonderzoek onder Nijmegenaren als de enquête aan het standspanel het beeld dat Nijmegenaren aspecten als toegankelijkheid, hulpvaardigheid, snelheid en oplossingsgerichtheid – aspecten waar omnichannel dienstverlening in kan voorzien – belangrijker vinden wegen in hun beoordeling van de gemeentelijke dienstverlening dan een aspect als privacy (zie bijlage 1).

¹⁵ Movisie. (2023). Naar vertrouwen in een betrouwbare overheid. [Deel 3: De Nabije overheid](#). En aandachtspunt uit de thematische verdieping van het college van B&W naar de maatschappelijke impact van digitalisering in december 2023.

¹⁶ Een (hypothetisch) voorbeeld ter illustratie: Een medewerker van het Klantcontactcentrum (KCC) krijgt een Nijmegenaar aan de lijn, en ziet dat er recentelijk contact is geweest met afdeling WMO over een WMO-aanvraag. De KCC'er heeft geen toegang tot inhoudelijke informatie over de aanvraag, wat de afdeling WMO wel heeft. De WMO-medewerker kan vervolgens, net als de KCC'er, zien dat de Nijmegenaar een BRIKS-aanvraag heeft lopen in het fysiek domein (zonder inhoudelijke informatie) en welke BRIKS-collega deze behandelt. Dit kan namelijk relevant zijn voor de WMO-aanvraag. Wat de WMO-medewerker niet kan zien, is dat de Nijmegenaar ook een Meld&Herstel-melding heeft gedaan over een kapotte straatlantaarn. Die informatie heeft de medewerker immers niet nodig voor hun/haar/zijn doel, namelijk het zo goed mogelijk behandelen van de WMO-aanvraag.

¹⁷ Dat wil zeggen, of de verwerking van (persoons)gegevens in verhouding staat tot het doel waarvoor ze verzameld worden en dat de verzameling en verwerking niet meer inbreuk maken op privacy van de Nijmegenaar dan nodig.

¹⁸ De AVG geeft ruimte om deze afweging te maken in [overweging 4](#): De verwerking van persoonsgegevens moet ten dienste van de mens staan.

5. Proactieve dienstverlening

Niet iedereen die recht heeft op regelingen in het sociaal domein maakt daar ook gebruik van. Dit zogenoemde ‘niet-gebruik’ heeft meerdere oorzaken, waaronder onbekendheid met regelingen en diensten, de complexiteit en onbegrijpelijkheid van regelgeving, aanvraagprocedures en formulieren, (angst voor) stigmatisering en afhankelijkheid, onvoldoende kennis en vermogen om een aanvraagprocedure te doorlopen, en angst voor boetes of terugvorderingen door (onbedoelde) fouten. Daarbij is er ook altijd een groep die bewust kiest om geen gebruik te maken van overheidsregelingen. Proactieve dienstverlening kan redenen voor niet-gebruik wegnemen.

Proactieve dienstverlening gaat over het aanbieden van informatie en diensten, zonder dat de Nijmegenaar hier eerst zelf actie op hoeft te ondernemen. Hoe minder stappen de Nijmegenaar hoeft te zetten in een interactie met de gemeente, hoe proactiever de dienstverlening.

Proactieve dienstverlening kan de complexiteit van regelgeving en aanvraagprocedures verminderen. Bijvoorbeeld door Nijmegenaren gericht te wijzen op regelingen waar zij mogelijk recht op hebben, door gegevens die reeds bekend zijn vooraf in te vullen bij een aanvraag (denk aan de vooraf ingevulde belastingaangifte van de belastingdienst) of zelfs door het ambtshalve of geautomatiseerd toekennen of verlengen van regelingen. Door niet-gebruik te verminderen kan proactieve dienstverlening bijdragen aan bestaanszekerheid voor Nijmegenaren en gelijkheid in de samenleving.¹⁹

Proactieve dienstverlening wordt vaak begrepen in de context van niet-gebruik van regelingen in het sociaal domein, maar kan ook buiten het sociaal domein ingezet worden. Denk aan het op de hoogte stellen van Nijmegenaren van wie het identiteitsbewijs verloopt, het ambtshalve verlengen van een gehandicaptenparkeerkaart voor mensen die geen nieuwe indicatie nodig hebben, het ambtshalve kwijtschelden van gemeentelijke belastingen voor Nijmegenaren die daar recht op hebben, of het vooraf invullen van een bewonersparkeervergunningaanvraag voor auto-eigenaren in gebieden waar gereguleerd parkeren ingevoerd gaat worden.

5.1. Invloed op dienstverleningswaarden

Hoe meer drempels worden weggenomen in het contact met de gemeente en het gebruik van haar regelingen en diensten, hoe toegankelijker de dienstverlening wordt. Dit geldt voor Nijmegenaren die al eerder contact hebben gehad met de gemeente, maar vooral ook voor Nijmegenaren die niet zo gemakkelijk met ons in contact treden. Door waar mogelijk gegevens te delen met andere (overheid)instanties zoals het UWV, de Sociale Verzekeringsbank en het RDW kunnen Nijmegenaren bereikt worden die wellicht helemaal geen contact hebben met de gemeente. Niet alleen includeren we zo meer Nijmegenaren in onze dienstverlening, maar door meer contact met deze Nijmegenaren kunnen we een **inclusievere** dienstverlening (co-)creëren op basis van hun inzichten en ervaringen.

Proactieve dienstverlening houdt rekening met de complexe leefwereld van de Nijmegenaar, en sluit de dienstverlening van de gemeente daarop aan. Het maakt de dienstverlening persoonlijker - nog voordat er individueel maatwerk aan te pas komt. Zo wordt de dienstverlening steeds **Nijmegenaar-gedreven**.

¹⁹ In de [Stads- en wijkmonitor 2024](#) worden cijfers gegeven over het bereik van inkomensregelingen van de gemeente. Het bereik van de doelgroep verschilt per regeling, variërend van 100% gebruik door de doelgroep van het kinderfonds tot slechts 30% gebruik door de doelgroep van de meedoenregeling. Proactieve dienstverlening heeft overigens niet alleen een effect op Nijmegenaren die geen gebruik maken van gemeentelijke regelingen. Ook voor Nijmegenaren die wel al gebruik maken van gemeentelijke regelingen maar die daarin veel complexiteit ervaren kan proactieve dienstverlening het gebruik eenvoudiger maken.

Doordat de samenleving groeit en steeds complexer wordt, wordt er ook een groter beroep gedaan op gemeenten. Naast dat proactieve dienstverlening het de Nijmegenaar makkelijker maakt om gebruik te maken van datgene waar zij recht op hebben, maakt het ook het werk van de gemeente makkelijker. Door betrouwbare gegevens beter te benutten hoeven minder gegevens uitgevraagd en (in mindere mate) gecontroleerd te worden. Ook kan er gemakkelijker meer dienstverlening geleverd worden doordat er minder door Nijmegenaren ingediende aanvragen beoordeeld hoeven worden, en de aanvragen die wel binnenkomen korter zijn. Zo is er meer tijd om complexere situaties te behandelen. Op die manier draagt proactieve dienstverlening bij aan een **toekomstgerichte** dienstverlening.

Proactieve dienstverlening kan tenslotte bijdragen aan de **betrouwbaarheid** van de dienstverlening, doordat we gegevens die wij al hebben beter inzetten om ervoor te zorgen dat Nijmegenaren gebruik kunnen maken van datgene waar zij recht op hebben. Doordat proactieve dienstverlening de complexiteit van dienstverlening kan verminderen en Nijmegenaren beter weten waar ze recht op hebben, hoe ze hier aanspraak op kunnen maken, en het hen helpt om fouten te voorkomen, kan het ook een positieve invloed hebben op de *ervaren* betrouwbaarheid van de gemeente. Daarbij kan proactieve dienstverlening de Nijmegenaar het gevoel geven van nabijheid van de gemeente (in de zin dat de gemeente ervaren wordt als een toegankelijk en betrokken orgaan), wat - zeker tijdens sleutelmomenten in het leven van de Nijmegenaar - kan bijdragen aan vertrouwen in de overheid.²⁰ Of proactieve dienstverlening bijdraagt aan de ervaren betrouwbaarheid van de overheid hangt overigens wel sterk af van de manier waarop er invulling gegeven wordt aan proactieve dienstverlening. In paragraaf 5.2. wordt hier verder op ingegaan.

5.2. Dilemma's en voorkeursscenario

In het kader van proactieve dienstverlening is er sprake van twee (samenhangende) dilemma's, namelijk:

- *Autonomie, eigen verantwoordelijkheid en (leermomenten voor) regie op het eigen leven van de Nijmegenaar tegenover het minimaliseren van drempels in en het maximaliseren van gebruik van gemeentelijke diensten en regelingen (bijvoorbeeld ten behoeve van bestaanszekerheid en gelijkheid);*
- *Minimaliseren van de mogelijkheid dat Nijmegenaren ongewenste inmenging ervaren in de persoonlijke levenssfeer, autonomie en regie op het eigen leven tegenover het minimaliseren van drempels voor Nijmegenaren die niet-bewust of wegens complexiteit van de dienstverlening weinig tot geen gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening.*

In paragraaf 5.2.1. en 5.2.2. worden de dilemma's respectievelijk toegelicht en in paragraaf 5.2.3. wordt een voorkeursscenario geschetst.

5.2.1. Dilemma: autonomie tegenover maximaliseren gebruik

Er zijn verschillende manieren waarop proactieve dienstverlening ingezet kan worden, waaronder:

- (Gericht) informatie aanbieden over de dienstverlening aan (mogelijk) rechthebbenden;²¹
- Aanvragen vooraf invullen met reeds bekende informatie van de Nijmegenaar;
- Ambtshalve toekenning of verlenging van diensten of regelingen;²²
- Geautomatiseerde toekenning of verlenging van diensten of regelingen.

Hoe lager op deze lijst, hoe proactiever de dienstverlening, maar ook: hoe groter de inbreuk op de autonomie, eigen verantwoordelijkheid en regie op het eigen leven (waaronder ook het leerproces om regie op het eigen leven

²⁰ Movisie. (2023). Naar vertrouwen in een betrouwbare overheid. [Deel 3: De Nabije overheid](#).

²¹ Ter illustratie: [de flyer die gemeente Nijmegen heeft verstuurd](#) naar Nijmegenaren die eerder de energietoeslag hebben ontvangen, om hen erop te attenderen dat er nog meer regelingen zijn die de gemeente aanbiedt waar zij mogelijk recht op hebben.

²² Ter illustratie: de [ambtshalve toekenning van de individuele inkomenstoeslag](#) aan Nijmegenaren die drie jaar of langer een Participatiewetuitkering ontvangen.

te kunnen nemen) van de Nijmegenaar. We willen dat Nijmegenaren niet onnodig afhankelijk worden van de overheid en dat we als overheid ons niet onnodig inmengen met het privéleven van Nijmegenaren. Tegelijkertijd hebben we ook de juridische (en morele) verantwoordelijkheid om de kwetsbaarste Nijmegenaren in onze samenleving te ondersteunen in het gebruik maken van hun rechten (en voldoen aan hun plichten).²³

De vraag is waar we het zwaartepunt willen leggen tussen aan de ene kant de effectiviteit van onze dienstverlening (in de zin dat er zoveel mogelijk gebruik wordt gemaakt van de dienst door de doelgroep) en aan de andere kant de autonomie, eigen verantwoordelijkheid en (leermomenten voor) regie op het eigen leven van de Nijmegenaar. Waar leggen we de balans tussen een overheid die dichtbij is, maar die niet overheerst?

5.2.2. Dilemma: minimaliseren ongewenstheid tegenover minimaliseren drempels

Als we geen (persoons)gegevens van Nijmegenaren gebruiken, kent proactieve dienstverlening slechts de vorm van niet-gericht verspreiden van informatie over diensten en regelingen die wij als gemeente aanbieden. Vooraf invullen van aanvraagformulieren is hierbij niet mogelijk, laat staan het ambtshalve of zelfs automatisch toekennen of verlengen van regelingen. Er wordt een stevig beroep gedaan op het vermogen van Nijmegenaren om regelgeving te begrijpen en aanvraagprocedures te doorlopen. De complexiteit van de regelgeving en aanvraagprocedures wordt hiermee niet verminderd,²⁴ Nijmegenaren die wij moeilijk kunnen bereiken worden hiermee nog steeds niet bereikt, en de kans dat een dergelijke summiere invulling van proactieve dienstverlening enig effect heeft op niet-gebruik van gemeentelijke dienstverlening is nihil.

We zullen dus informatie over de Nijmegenaar nodig hebben om de proactieve dienstverlening effectief te laten zijn (dat wil zeggen, dat er daadwerkelijk drempels in het gebruik van de dienstverlening worden weggenomen). Hoe we persoonsgegevens gebruiken in het kader van proactieve dienstverlening heeft een invloed op de mate waarin we de privacy van de Nijmegenaar beschermen.

Zoals eerder is gesteld in het spoor Omnichannel dienstverlening is privacywetgeving vaak niet zo absoluut als wordt verondersteld, en stelt het juist dat de wetgeving ten dienste moet staan van de mens. Wanneer we, middels het proportionaliteitsbeginsel en het subsidiariteitsbeginsel, de nut en noodzaak van de proactieve dienstverlening wegen met de mate van inbreuk op privacy, hoeft privacywetgeving de kwaliteit van dienstverlening niet meer in de weg te staan dan nodig. Bovendien geeft de AVG ruimte om, onder voorwaarden, gegevens verder te verwerken wanneer het doel van de verwerking in het verlengde ligt van het doel waarvoor de gegevens in eerste instantie zijn gedeeld.²⁵ Ook ligt er een wetsvoorstel in de Wet structuur uitvoeringsorganisatie die het voor gemeenten, het UWV en de Sociale Verzekeringsbank makkelijker moet maken om gegevens te delen om mogelijk rechthebbenden van regelingen proactief te benaderen.

Waar wel een mogelijk probleem ligt, is bij Nijmegenaren die helemaal niet benaderd willen worden door de gemeente in het kader van proactieve dienstverlening. De nabijheid van de overheid (met name door het aanbieden van gerichte informatie over dienstverlening en ambtshalve toekenning van regelingen en diensten) kan in deze gevallen ervaren worden als ongewenste inmenging in de persoonlijke levenssfeer van de Nijmegenaar, diens autonomie en regie over het eigen leven. Er zijn twee mogelijkheden om hiermee om te gaan:

1. Nijmegenaren worden pas benaderd voor proactieve dienstverlening wanneer zij uit eigen beweging aangeven dat zij dit willen.
2. Iedereen wordt benaderd voor proactieve dienstverlening tenzij aangegeven wordt dit niet (langer) te willen.

²³ Onder andere: [Artikel 20 van de Grondwet](#) en de [Zorgplicht in de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer](#).

²⁴ Proactieve dienstverlening is uiteraard niet de enige manier waarop de complexiteit van regelgeving een aanvraagprocedures verminderd kan worden. Zie hiervoor hoofdstuk 6: Responsieve dienstverlening.

²⁵ AVG [artikel 6 lid 4](#)

De eerste optie voorkomt dat Nijmegenaren het gevoel van ongewenste inmenging kunnen ervaren, maar beperkt daarentegen de effectiviteit van het proactief aanbieden van dienstverlening. De groep Nijmegenaren die geen gebruik maakt van de dienstverlening doordat zij niet weten wat de gemeente voor hen kan doen, of doordat zij drempels ervaren in het contact, zullen naar verwachting zich ook niet uit eigen initiatief aanmelden voor proactieve dienstverlening. De tweede optie kan daarentegen Nijmegenaren die bewust contact vermijden met de overheid, bijvoorbeeld wegens wantrouwen, tegen de borst stuiten en mogelijke gevoelens van wantrouwen versterken.

5.2.3. Voorkeursscenario: dienstverlening niet moeilijker maken dan nodig

Bij voorkeur werken we volgens het uitgangspunt dat we het de Nijmegenaar niet moeilijker maken dan nodig om gebruik te maken van diens rechten en voldoen aan diens plichten. In dienstverlening die wij wettelijk verplicht zijn om te leveren streven we naar de hoogst mogelijke vorm van proactiviteit. Hierbij is het noodzakelijk om per dienst af te wegen wat de hoogst mogelijk haalbare vorm van proactiviteit is. Hierbij wordt uiteraard rekening gehouden met de ruimte die de wetgeving waaruit de desbetreffende dienst volgt hiervoor geeft, en de richtlijnen die het stelt over de verwerking van de gegevens die gedeeld zijn in het kader van die dienst. Bovendien moet benadrukt worden dat in alle gevallen volledig geautomatiseerde toekenning of verlenging uitgesloten wordt. We onderzoeken de mogelijkheden om data-gedreven technologieën, zoals algoritmen en kunstmatige intelligentie (AI), op ethische wijze in te zetten om niet-gebruikers proactief te zoeken en te benaderen, maar (zoals reeds vastgelegd in het privacy beleid van gemeente Nijmegen) baseren besluitvorming nooit op geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens zonder menselijke tussenkomst. Ambtshalve toekenning of verlenging is mogelijk wanneer we op basis van betrouwbare informatie zeker weten dat iemand ergens recht op heeft. Wanneer we desondanks foutief ambtshalve regelingen toekennen of verlengen, vorderen we in principe niet terug.^{26 27} In het bepalen van de mate van proactiviteit in een regeling wordt uiteraard ook in overweging genomen of het maximaliseren van het gebruik ook daadwerkelijk bijdraagt aan het achterliggende doel van de regeling.²⁸

De mate van proactiviteit wordt altijd afgewogen tegen de mate van inbreuk op de persoonlijke levenssfeer en autonomie van de Nijmegenaar. We verwerken persoonsgegevens die Nijmegenaren met ons delen, binnen de kaders van de wet, alleen voor doeleinden die in het verlengde liggen van het doel waarvoor de gegevens met ons zijn gedeeld. Ook dienstverlening die wij op meer vrijblijvende basis (ten opzichte van wettelijk verplichte dienstverlening) aanbieden, maken we voor de Nijmegenaar niet moeilijker dan nodig om gebruik van te maken. Zo minimaliseren we verschillen tussen Nijmegenaren die (voldoende) het vermogen hebben om complexe aanvraagprocedures te doorlopen en Nijmegenaren die dat vermogen minder hebben.

Nijmegenaren die niet wensen dat hun persoonsgegevens verwerkt worden in het kader van proactieve dienstverlening kunnen dit melden.²⁹ Omdat we binnen de kaders van de wet blijven in het verder verwerken van gedeelde gegevens, hebben we verder geen expliciete toestemming nodig. We prioriteren in dit dilemma daarom het minimaliseren van drempels voor Nijmegenaren die niet-bewust of wegens complexiteit van de dienstverlening weinig tot geen gebruik maken van de gemeentelijke dienstverlening aan het maximaal vermijden van gevoelens van ongewenste inmenging.

²⁶ Zie ook de [werkwijze inzake het ambtshalve toekennen van de individuele inkomenstoelage](#).

²⁷ Uiteraard kunnen er zich altijd situaties voordoen waar het redelijker is om wel terug te vorderen dan om niet terug te vorderen. Per regeling zal de redelijkheid van mogelijke terugvordering beoordeeld moeten worden.

²⁸ Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de Collectieve Aanvullende Ziektekostenverzekering (CAZ). Niet voor iedere Nijmegenaar die binnen de doelgroep van de CAZ valt is gebruik van de CAZ altijd de beste keuze. De verzekering is immers uitgebreider, maar ook duurder. Voor jonge, gezonde Nijmegenaren is een andere, goedkopere verzekering soms een logischere keuze, zoals ook wordt gesteld in de [Stads- en Wijkmonitor 2024](#).

²⁹ Naar voorbeeld van hoe we het geregeld hebben ten aanzien van [geheimhouding van persoonsgegevens](#) in het kader van gegevensdeling met maatschappelijke organisaties.

6. Responsieve dienstverlening

Responsiviteit gaat over het hebben van een open en aanspreekbare houding vanuit overheidsorganisaties, ontvankelijk zijn voor de ideeën, wensen en ervaringen van inwoners en het afleggen van verantwoording over de gemaakte keuzes en transparantie over eventuele fouten in het handelen.

Het gaat erom dat we doen wat de Nijmegenaar van ons nodig heeft, en bijsturen wanneer dat niet zo is. Naast dat responsiviteit openbaarheid verlangt over de keuzes die zijn gemaakt, is het ook van belang dat hierin expliciet wordt meegenomen hoe de ideeën, wensen en ervaringen van Nijmegenaren zijn meegewogen in deze keuzes.³⁰ Bovendien zit er ook een element van tijdigheid aan responsiviteit: om als betrouwbaar te worden ervaren dienen signalen tijdig opgepakt en verwerkt te worden. Responsiviteit is een belangrijke factor in het (her)winnen van vertrouwen van burgers in de overheid, en zodoende essentieel in het centraal zetten van de Nijmegenaar in onze dienstverlening.³¹

Om invulling te geven aan een responsieve dienstverlening onderscheiden we drie onderdelen: (1) *design for all*, (2) continu verbeteren op basis van data en klantsignalen, en (3) houding, gedrag en vaardigheden.

Design for all

Design for all ('ontwerp voor iedereen') verwijst naar een ontwerpfilosofie gegrond in inclusie, gelijkheid en diversiteit. Het gaat om het proactief ontwerpen van producten en diensten die voor een zo groot mogelijke groep bruikbaar en toegankelijk is. Door te 'ontwerpen voor iedereen' kunnen veel problemen voorkomen worden, doordat in de ontwikkeling van dienstverlening de belangen en behoeften van een diverse groep mensen meegenomen wordt. Ervaringsdeskundigen hebben hierin een centrale rol. Zij brengen kennis en ervaringen mee van een groep mensen die vaak over het hoofd wordt gezien. De inzet van deze expertise is noodzakelijk om te weten wat 'inclusief' in de praktijk behelst.³²

Design for all gaat vaak over fysieke of digitale toegankelijkheid, maar ook in beleidsvorming rondom specifieke diensten is het van belang dat de behoefte van een diverse groep aan mensen meegenomen wordt. Beleid rondom diensten wordt ontworpen met een specifieke doelgroep in gedachte. Echter, spreken over 'doelgroepen' geeft een vertekend beeld van de realiteit dat ook binnen de zogenaamde doelgroepen sprake is van diversiteit. Het is belangrijk dat in het maken van beleid rondom dienstverlening deze diversiteit binnen de doelgroep in acht wordt genomen. Dit is overigens niet hetzelfde als hele specifieke regelgeving waarin gepoogd wordt om elke uitzondering, 'mits' en 'maar' op te nemen. Het is immers niet mogelijk om beleid te maken dat op ieders specifieke situatie toepasselijk is. Dat leidt slechts tot complex, moeilijk te begrijpen beleid dat juist een negatief effect heeft op vertrouwen in de overheid.³³ Design for all gaat erom dat de diensten en producten voor een zo groot mogelijke groep bruikbaar en toegankelijk zijn. Dat sluit niet uit dat er soms toch maatwerk nodig zal zijn. Design for all is geen *one size fits all*. In paragraaf 6.2. wordt hier verder op ingegaan.

³⁰ Hierin ligt een connectie met de Wet Open Overheid, en tevens met de Nijmeegse visie op participatie en democratische vernieuwing 'Ons samenwerken met de stad'.

³¹ Kuipers, G.M. (2021). [Beschadigd vertrouwen: vertrouwenwekkend schadebeleid na door de overheid gefaciliteerde schade](#); Movisie. (2023). Naar vertrouwen in een betrouwbare overheid. [Deel 1: De responsieve lokale overheid](#).

³² Ter illustratie: Uit het mystery guest traject dat is uitgevoerd in de dienstverlening van gemeente Nijmegen door ervaringsdeskundigen met een licht verstandelijke beperking (binnen het project *LVB in de gemeente*) is bijvoorbeeld gebleken dat het verkorte telefoonnummer van de gemeente – 14 024 – helemaal niet werd herkend als telefoonnummer. Dat terwijl de verkorte opzet (14 gevolgd door de stadscode) juist als eenvoudige landelijke oplossing bedacht is voor een makkelijk te onthouden telefoonnummer voor gemeenten. Het 14 024 nummer zorgde echter juist voor een drempel in het contact met de gemeente.

³³ Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. (2021). [Tussen staat en menselijke maat: Handhaving in de sociale zekerheid](#).

Continu verbeteren

We meten onze dienstverlening continu. Dit doen we door middel van het vaststellen van indicatoren en bijbehorende normen en afspraken. Mogelijke indicatoren zijn:

1. Tevredenheid (waaronder tevredenheidscijfers en aantal klachten);
2. Bereikbaarheid (waaronder reactietermijnen en wachttijden);
3. Effectiviteit (waaronder afhandeltermijnen, mate van niet-gebruik en herhaalverkeer);
4. Toegankelijkheid (waaronder fysieke en digitale toegankelijkheid, en begrijpelijk en inclusief taalgebruik).

We stellen duidelijke normen en sturen bij waar we het beter kunnen doen. Daarnaast gaan we actief op zoek naar de (verbeter)behoefte van de Nijmegenaar in onze dienstverlening en brengen we klantsignalen in kaart. We benutten deze informatie om onze dienstverlening steeds beter te vormen naar de behoefte van de Nijmegenaar.

34

Houding, gedrag en vaardigheden

We werken continu aan onze dienstverlenende houding, gedrag en vaardigheden als onderdeel van ons ambtelijk vakmanschap.³⁵ Waar mogelijk stellen we meetbare normen vast, en we blijven werken aan onze open en aanspreekbare houding, onze communicatieve (waaronder schriftelijke) vaardigheden en onze bekwaamheid om de ambtelijke ruimte passend te benutten (in paragraaf 6.2. wordt hier dieper op ingegaan).

6.1. Invloed op dienstverleningswaarden

Een transparante houding en duidelijke communicatie zorgt ervoor dat Nijmegenaren weten wat zij van ons kunnen verwachten, en draagt zo bij aan de (ervaren) **betrouwbaarheid** van onze dienstverlening.

Werken volgens het Design for all-principe zorgt ervoor dat onze dienstverlening steeds **inclusiever** wordt. Ook het meten van onze toegankelijkheid en het normen stellen en werken aan onze communicatie draagt hieraan bij.

Deze invulling van responsieve dienstverlening is **Nijmegenaar-gedreven** doordat het gefocust is op het leren kennen van de Nijmegenaar en onze dienstverlening (waar mogelijk) voor en mét hen/haar/hem te ontwikkelen en bij te stellen.

Tot slot is deze invulling van responsieve dienstverlening **toekomstgericht**, doordat het een zekere wendbaarheid inbouwt in onze dienstverlening. Wanneer de samenleving verandert zorgt het ervoor dat we de signalen tijdig oppakken, en willen en kunnen verwerken in onze dienstverlening.

6.2. Dilemma en voorkeursscenario

In het kader van responsieve dienstverlening is er sprake van een dilemma tussen *standaardisering van dienstverlening ten behoeve van betrouwbaarheid en transparantie* tegenover *maatwerk als vertrekpunt (als mogelijke vertaling van de wens naar meer menselijke maat)*.

³⁴ Omnichannel draagt bij aan de mogelijkheid om onze dienstverlening continu te meten, doordat we meer informatie bij elkaar samen kunnen brengen. Het gaat dan niet alleen om persoonsgegevens, maar ook bijvoorbeeld om reactie- en afhandeltermijnen en herhaalverkeer. Naast deze kwantitatieve data geeft het ook meer mogelijkheden om kwalitatieve klantsignalen in kaart te brengen.

³⁵ Hierin ligt ook een verband met een veilige publieke taak. Alhoewel we agressie en normoverschrijdend gedrag van Nijmegenaren ten aanzien van onze ambtenaren nooit volledig kunnen voorkomen, kunnen we er wel voor zorgen dat we over de juiste vaardigheden beschikken om waar mogelijk escalatie kunnen voorkomen.

6.2.1. Dilemma: standaardisering versus maatwerk

De leefwereld van de Nijmegenaar is complexer dan wat we kunnen weergeven in regelgeving en beleid. Door maatwerk als vertrekpunt te nemen in het beleid omtrent en de uitvoering van onze dienstverlening kan er meer gekeken worden naar de persoonlijke situatie van de individuele Nijmegenaar, en komt er meer focus te liggen op de rechtvaardigheid van een besluit en minder op de rechtmatigheid van een besluit. Maar ook maatwerk als vertrekpunt heeft zijn keerzijdes.

In de eerste plaats neemt door individueel maatwerk als vertrekpunt te nemen in onze dienstverlening het risico op (ogenschijnlijke) willekeur en het gevoel van procedurele onrechtvaardigheid toe. Er is een gebrek aan voorspelbare regels, en transparantie wordt bemoeilijkt over waarom de één zus behandeld wordt en de ander zo. Willekeur en (gevoel van) procedurele onrechtvaardigheid heeft een negatieve invloed op vertrouwen in de overheid.³⁶ Ondanks dat maatwerk niet per definitie hoeft te leiden tot ongelijkheid (gelijkheid betekent immers niet alleen ‘gelijke behandeling in gelijke gevallen’, maar ook ‘ongelijke behandeling in ongelijke gevallen’), maakt een gebrek aan voor iedereen geldende, voorspelbare regels het lastig om situationele (on)gelijkheid überhaupt te beoordelen. Er is geen maatstaf waaraan situaties kunnen worden vergeleken. Bovendien vraagt het nemen van maatwerk als vertrekpunt om een enorme opschaling in capaciteit en financiële middelen, wat op gespannen voet staat met de realiteit van beperkte middelen en een krappe arbeidsmarkt.

Er moet een afweging gemaakt worden tussen aan de ene kant het bedienen van de Nijmegenaar met passend maatwerk, en aan de andere kant standaardisering van informatievoorziening en dienstverlening.

6.2.2. Voorkeurscenario: ambtelijk vakmanschap

Een balans tussen het waarborgen van de uniformiteit, voorspelbaarheid en transparantie van de dienstverlening en aan de andere kant het passend bedienen van Nijmegenaren waarin hun persoonlijke situatie in acht wordt genomen, kan worden gevonden in ambtelijk vakmanschap.

Politieke ambities kunnen nooit een-op-een omgezet worden in uitvoering. Via rolopvatting en strategie worden ambities geïnterpreteerd alvorens ze worden omgezet in uitvoering. Tussen elk van deze stappen bestaat zogenoemde ‘ambtelijke ruimte’ om te interpreteren en vorm te geven. Ambtelijke ruimte is er altijd, maar hoe veel ambtelijke ruimte er is wordt politiek bepaald.

Strak dichtgetimmerde regelgeving laat weinig ambtelijke ruimte toe. Hierbij kan het in acht nemen van de individuele situatie van de Nijmegenaar wanneer de regelgeving niet passend (genoeg) is slechts de vorm aannemen van maatwerk als afwijking van regelgeving. Dit verhoudt zich problematisch tot het primaat van de politiek.³⁷ Meer ambtelijke ruimte geeft de mogelijkheid om de persoonlijke situatie van een Nijmegenaar te bekijken en te beoordelen of er rechtvaardige afwijking nodig zal zijn van de standaard protocollering die als uitgangspunt wordt genomen. De standaardisering van dienstverlening - wat niet hetzelfde is als het dichttimmeren van regelgeving - geeft ambtenaren juist ook duidelijke kaders om met hun ambtelijk vakmanschap passend invulling aan te geven. Ambtelijke ruimte wordt bovendien bewaakt door een duidelijke rolverdeling tussen de raad, het college en het ambtelijk apparaat. Hier wordt vanuit het ambtelijke uitvoeringsprogramma Frapper Toujours reeds aandacht aan besteed. Het succes van ambtelijke ruimte valt of staat bij de praktische wijsheid van de ambtenaar om vanuit professioneel, moreel oogpunt te “weten wat het

³⁶ Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. (2021). [Tussen staat en menselijke maat: Handhaving in de sociale zekerheid](#).

³⁷ Daarbij moet worden geaccepteerd dat, ondanks de ambtelijke ruimte die door de lokale politiek gegeven kan worden, veel regelingen en dienstverlening van de gemeente (deels) gebaseerd is op landelijke regelgeving, en dat ook deze een beperkende factor kunnen hebben op de ambtelijke ruimte die er is.

goede is om te doen in een bepaalde situatie” en het eigen morele en politieke oordeel daarbij buiten beschouwing te laten. Dit behoeft zodoende doorlopende aandacht.³⁸

³⁸ Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. (2021). [Tussen staat en menselijke maat: Handhaving in de sociale zekerheid](#); Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. (2022). [Ambtelijke ruimte: Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?](#)

7. Financiën

Het Koersdocument 2025 stelt: “We verwachten dat we de komende jaren verder moeten investeren in de interne en externe dienstverlening. Wij gaan dit niet uit de weg”.³⁹ De keuzes die we maken in de koers voor onze dienstverlening bepalen de mate waarin er extra geïnvesteerd moet worden. Er kan spanning ontstaan tussen bestuurlijke ambities op het gebied van dienstverlening aan de Nijmegenaar en de realiteit van beperkte mensen en middelen. De vraag is: in hoeverre mag de (soms noodzakelijke) verbetering van dienstverlening geld kosten?

Omnichannel dienstverlening, waaronder het toewerken naar een ‘doelmatig geïntegreerd klantbeeld’ en de doorontwikkeling van Mijn Nijmegen, betekent dat er structureel financiële middelen geïnvesteerd moeten worden. De huidige middelen die worden ingezet voor de (door)ontwikkeling van onze dienstverleningskanalen zijn ontoereikend en slechts ten dele structureel, zo heeft bijvoorbeeld het opgaveteam dat zich bezighoudt met het verbeteren van de dienstverlening een tijdelijk karakter. Zonder extra investering kunnen we de huidige dienstverlening voortzetten, maar zullen verbeteringen gering zijn. Dit beïnvloedt ook de mate waarin we (volgens het spoor *responsieve dienstverlening*) continu kunnen verbeteren op basis van data.

Net als omnichannel dienstverlening, vraagt proactieve dienstverlening om het beter op elkaar aansluiten van onze systemen zodat we de informatie waarover de gemeente beschikt beter kunnen benutten. Ook dit resulteert in de noodzaak voor extra investering om deze verbeterslag door te voeren en te onderhouden. Daarnaast betekent bijvoorbeeld het terugdringen van niet-gebruik bij inkomensondersteunende regelingen door proactieve dienstverlening automatisch ook hogere uitgaven in het sociaal domein.⁴⁰ Op termijn zal omnichannel en proactieve dienstverlening echter ook kunnen bijdragen aan efficiënte en effectieve bedrijfsvoering, naast de eerder benoemde voordelen voor de Nijmegenaar.

In paragraaf 6.2.2. wordt het voorstel geschetst om niet te focussen op maatwerk als vertrekpunt in de gemeentelijke dienstverlening per se, maar om te vertrouwen op het ambtelijk vakmanschap van de ambtenaren om te beoordelen of het nodig is om maatwerk te leveren wanneer de situatie van een Nijmegenaar daarom vraagt. Mocht de voorkeur toch zijn om maatwerk als vertrekpunt te nemen, moet beseft worden dat hieruit noodzakelijkerwijs extra investering op capaciteit en financiële middelen volgt. Een investering op ambtelijk vakmanschap wordt daarentegen reeds meegenomen in de organisatieontwikkeling als onderdeel van de extra impuls in de stadsbegroting 2025-2028 ten behoeve van *versterking bedrijfsvoering en overhead primaire afdelingen*.

³⁹ [Koersdocument 2025](#)

⁴⁰ Dit is overigens in lijn met de doelenboom van [programma Werk en inkomen](#), waarin het criterium is opgenomen: “Zoveel mogelijk Nijmegenaren die tot de doelgroep behoren maken gebruik van de inkomensondersteunende regelingen.”

8. Vervolg

Na behandeling van de startnotitie in het college en de raad wordt de startnotitie omgeschreven tot een Visie op dienstverlening, welke ter vaststelling wordt aangeboden aan het college en de raad. Afhankelijk van het gesprek in de raad over de voorgelegde keuzes en dilemma's in de startnotitie, wordt mogelijk ten tijde van het aanbieden van de visie een voorstel aangeboden aan de raad om wijzigingen te maken in de doelenboom in het programma Bestuur en organisatie. Volgend op de vaststelling van de visie wordt het college een uitvoeringsagenda ter vaststelling aangeboden, waarna deze ter informatie aan de raad wordt voorgelegd. In alle stappen blijven we het gesprek voeren met onze gesprekspartners in de stad.

Bijlagen

Bijlage 1: Achtergrond van onze dienstverleningswaarden

Reeds vastgestelde documenten

In reeds door college en raad vastgestelde documenten worden verschillende waarden, uitgangspunten en aspecten benoemd die onze dienstverlening richting geven, bijvoorbeeld:

- Het coalitieakkoord 2022-2026 noemt: betrouwbaar, klantvriendelijk, van deze tijd, toekomstbestendig, inclusief (impliciet in “we willen dat alle Nijmegenaren kunnen meedoen”, p. 6), veilig, ethisch, en efficiënt.⁴¹
- De Stadsbegroting 2025 noemt in het programma Bestuur en organisatie: veilig, toekomstbestendig, toegankelijk, slim, passend, persoonlijk, transparant, eenduidig, kwaliteit, meetbaarheid, gebruiksvriendelijk en proactief. En in het programma Werk en inkomen: aanvragen verlopen zo *simpel* mogelijk.⁴²
- Het kader Zorgplicht in de dienstverlening van gemeente Nijmegen noemt: betrouwbaar, passend, eenduidig, toegankelijk.⁴³

Gesprekken met de Stad

Op verschillende manieren zijn we in gesprek gegaan met Nijmegenaren over wat zij belangrijk vinden in onze dienstverlening. Zo hebben we individuele Nijmegenaren gesproken over problemen die zij ervaren in onze dienstverlening, wier ervaringen we hebben meegenomen in het komen tot deze startnotitie, en spreken we regelmatig met partnerorganisaties als de Stips en de Bibliotheek (Informatiepunt Digitale Overheid). Daarnaast zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd, zoals een onderzoek naar de (verbeter)behoefte van Nijmegenaren in onze dienstverlening, is het Stadspanel bevraagd en heeft het onderwerp dienstverlening een plek gekregen in de tweejaarlijkse Ondernemerspeiling (waarvan de resultaten nog bekend moeten worden). Bovendien zijn we, in het kader van het project *LVB in de gemeente*, in gesprek met een plaatselijke afvaardiging ervaringsdeskundigen van het LFB (landelijke vereniging voor en door mensen met een licht verstandelijke beperking) in gesprek over hoe we onze dienstverlening inclusiever vorm kunnen geven.

Behoefteonderzoek

In juni en juli 2024 is er onderzoek uitgevoerd onder Nijmegenaren die (destijds) recentelijk contact hebben gehad met gemeente Nijmegen. Daarbij is gevraagd via welk kanaal zij contact hebben gehad, of zij hun ervaring met onze dienstverlening als positief of negatief ervaren, en vervolgens welke aspecten van de dienstverlening hun positieve dan wel negatieve beoordeling vormgaf. De getoetste aspecten zijn:⁴⁴

- *Hulpvaardigheid*: dat de gemeente mij helpt wanneer dat nodig is;
- *Verantwoordelijkheid*: dat de gemeente de dienstverlening continu probeert te verbeteren;
- *Oplossingsgerichtheid*: hoeveel de gemeente (mee)denkt in oplossingen;
- *Vindbaarheid*: dat de informatie en diensten van de gemeente goed te vinden zijn;
- *Begrijpelijkheid / duidelijkheid*: van de informatie van de gemeente;
- *Toegankelijkheid*: dat ik contact heb met de gemeente op een manier die bij mijn situatie past;

⁴¹ [Coalitieakkoord 2022-2026](#)

⁴² [Stadsbegroting 2025-2028](#) (Gewijzigd na aangenomen amendement(en))

⁴³ Kader [Zorgplicht in de dienstverlening van de gemeente Nijmegen](#)

⁴⁴ De aspecten en bijbehorende definities zijn gebaseerd op het onderzoek [Oordeel Burgers en Ondernemers over Overheidsdienstverlening](#)

- *Gebruiksvriendelijkheid*: dat diensten van de gemeente makkelijk en goed te gebruiken zijn;
- *Eenvoudig*: dat contact zo simpel en eenvoudig mogelijk is;
- *Proactief*: de gemeente biedt uit haarzelf hulp en informatie aan waar ik recht op heb;
- *Persoonlijk*: hoe goed de informatie en dienstverlening past bij mijn persoonlijke situatie;
- *Snelheid*: dat de dienstverlening snel is en weinig tijd kost;
- *Gemak*: dat contact met de gemeente weinig moeite kost;
- *Keuzevrijheid*: dat ik zelf kan kiezen hoe ik contact heb met de gemeente (digitaal/ telefonisch /aan de balie /schriftelijk);
- *Privacy*: dat de gemeente mijn privé gegevens goed beschermd;
- *Veiligheid*: van de dienstverlening;
- *Regie op gegevens*: de keuze die ik heb in welke gegevens ik deel met wie;
- *Vertrouwen*: in dat de gemeente zorgvuldig met mijn gegevens omgaat;
- *Transparantie*: de duidelijkheid over wie toegang heeft tot mijn gegevens.

Reacties van deelnemers waren als volgt:

- Deelnemers die onze *digitale* dienstverlening *positief* beoordeelden, noemden de aspecten: gebruiksvriendelijkheid, vindbaarheid, eenvoud, begrijpelijkheid, en toegankelijkheid.
- Deelnemers die onze *niet-digitale* dienstverlening *positief* beoordeelden, noemden de aspecten: begrijpelijkheid, toegankelijkheid, eenvoud, hulpvaardigheid, en snelheid.
- Deelnemers die onze *digitale* dienstverlening *negatief* beoordeelden, noemden de aspecten: (gebrek aan) hulpvaardigheid, oplossingsgerichtheid, en begrijpelijkheid.
- Deelnemers die onze *niet-digitale* dienstverlening *negatief* beoordeelden, noemden de aspecten: (gebrek aan) hulpvaardigheid, en oplossingsgerichtheid.

Hieruit lezen wij dat deze aspecten als belangrijke aspecten voor een goede dienstverlening worden geacht, ofwel omdat ze ertoe leiden dat de dienstverlening als positief wordt beoordeeld, ofwel omdat ze (bij gebrek) ertoe leiden dat de dienstverlening negatief wordt beoordeeld.

In de tips die deelnemers gaven kwamen ook de volgende aspecten naar voren die belangrijk worden geacht:

- Wat betreft digitale dienstverlening: overzichtelijkheid, toegankelijkheid, begrijpelijkheid, duidelijkheid, inzichtelijkheid, responsiviteit, en transparantie.
- Wat betreft niet-digitale dienstverlening: duidelijkheid, begrijpelijkheid, vriendelijkheid, klantgerichte en proactieve houding.

Aan de andere kant werden de volgende aspecten niet tot nauwelijks genoemd:

- Bij positieve beoordeling over de digitale dienstverlening: transparantie, regie op gegevens, privacy, en veiligheid.
- Bij positieve beoordeling over de niet-digitale dienstverlening: regie op gegevens, transparantie, privacy, en vertrouwen (gedefinieerd als: "vertrouwen in dat de gemeente zorgvuldig met mijn gegevens omgaat").
- Bij negatieve beoordeling over de digitale dienstverlening: keuzevrijheid, privacy, regie op gegevens, vertrouwen, en proactief.
- Bij negatieve beoordeling over de niet-digitale dienstverlening: veiligheid, eenvoudig, keuzevrijheid, en privacy.

Het is te kort door de bocht om te stellen dat Nijmegenaren deze aspecten niet belangrijk vinden. Wel geeft het onderzoek aanleiding om te stellen dat deze aspecten minder belangrijk worden geacht dan de aspecten die vaker werden genoemd als reden om de dienstverlening positief dan wel negatief te beoordelen.

Stadspanel

De enquête over dienstverlening aan het stadspanel is op vergelijkbare wijze als het behoefteonderzoek opgezet. Deelnemers is gevraagd of zij in het afgelopen jaar (en anders in de afgelopen vijf jaar) contact hebben gehad met de gemeente, op welke wijze, welk cijfer ze zouden geven aan het contact en wat voor hen de redenen waren dat zij het contact een goed dan wel slecht cijfer hebben gegeven. In plaats van een aantal vaste (soms wat abstracte) aspecten van dienstverlening uit te vragen zoals in het behoefteonderzoek, waren de keuzemogelijkheden specifiekier toegespitst op het kanaal dat een deelnemer koos (zo werd er bijvoorbeeld bij telefonisch en balie contact gevraagd naar de wachttijden, terwijl er bij brief contact naar de snelheid van reactie werd gevraagd).

Uit het onderzoek blijkt dat deelnemers die digitaal contact hebben gehad vooral tevreden waren over de snelheid, vindbaarheid, duidelijkheid, gebruiksvriendelijkheid, toegankelijkheid en vriendelijkheid in het contact. Een gebrek aan snelheid en duidelijkheid werden vaak genoemd als reden om de digitale dienstverlening een minder hoog cijfer te geven.

Wat betreft analoog contact werden voornamelijk vriendelijkheid, kennis van de medewerker, meedenken van de medewerker, snelheid, wachttijd, vindbaarheid en duidelijkheid genoemd. Gebrek aan snelheid, meedenken en kennis van de medewerker, duidelijkheid en lange wachttijden werden als reden genoemd om analoge dienstverlening een minder hoog cijfer te geven.

Een opmerkelijk resultaat is dat bij kanalen waar de mate van privacy een keuzemogelijkheid was dat, op één kanaal na waar privacy het op één na minst genoemde aspect was, privacy overal het minst genoemde aspect was om de dienstverlening een hoog ofwel laag cijfer te geven in vergelijking tot de andere keuzemogelijkheden.

Bij zowel hoge als lage cijfers voor analoge én digitale dienstverlening blijkt het resultaat van het contact een belangrijke indicator. Het resultaat van het contact, oftewel dat de Nijmegenaar heeft bereikt met het contact dat hen/zij/hij wilde bereiken is niet altijd (of zelfs vaak niet) een goede maatstaf voor de kwaliteit van onze dienstverlening. Kwalitatief goede dienstverlening is niet hetzelfde als Nijmegenaren alles geven waar zij om vragen. Wel is het interessant om te zien dat het resultaat een grote invloed heeft op de beoordeling van de dienstverlening. Dit benadrukt dat dienstverlening naar volledige tevredenheid van de Nijmegenaar vrijwel onmogelijk is.

LVB in de gemeente

Het project *LVB in de gemeente* heeft als doel participatie van mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) te versterken door hen actief te betrekken bij beleidsontwikkeling en dienstverlening. Het project wordt uitgevoerd door de STERKplaats (een samenwerking tussen de HAN en het LFB, een organisatie voor en door mensen met een LVB, waar mensen met een LVB worden opgeleid tot ervaringsdeskundige) in samenwerking met de gemeente. Onderdeel van het project is een reeds uitgevoerd mystery guest traject naar de dienstverlening van gemeente Nijmegen.⁴⁵

Het onderzoeksrapport van het mystery guest traject en de gesprekken met de ervaringsdeskundigen die hieruit volgen benadrukken het belang van toegankelijkheid in de dienstverlening van de gemeente. Het gaat dan om fysieke toegankelijkheid, maar ook digitale toegankelijkheid en het gebruik van makkelijke informatie (geen jargon) en duidelijke taal. Ook wordt benadrukt dat dit niet alleen belangrijk is voor mensen met een LVB, maar ook voor andere mensen die een drempel kunnen ervaren in het contact met de gemeente.

⁴⁵ Meer informatie over het project is te vinden op de [website van het LFB](#).

Betrouwbaar, inclusief, Nijmegenaar-gedreven, toekomstgericht

De benoemde waarden, aspecten en uitgangspunten zijn van verschillende abstractieniveaus ('inclusiviteit' is bijvoorbeeld een abstracter begrip dan 'begrijpelijkheid') en hangen bovendien veelal met elkaar samen. Gepoogd is om vier overkoepelende dienstverleningswaarden te distilleren die onze dienstverlening richting geven, waar alle overige uitgangspunten onder kunnen hangen. Ter illustratie:

- Onder *betrouwbaarheid* vallen uitgangspunten als: veilig, transparant en eenduidig.
- Onder *inclusief* vallen uitgangspunten als: toegankelijkheid, begrijpelijkheid en passend.
- Onder *Nijmegenaar-gedreven* vallen uitgangspunten als: persoonlijk, gebruiksvriendelijk en proactief.
- Onder *toekomstbestendig* vallen uitgangspunten als: innovatief, efficiënt en oplossingsgericht.