



# ‘De burger is geen klant van de overheid maar juist eigenaar’

Interview met Tof Thissen, kwaliteitsdirecteur voor de gemeenten

Ambtenaren van gemeenten zouden zich in de dienstverlening aan de burger vaker de vraag moeten stellen: ‘Wil ik zélf wel zo geholpen worden? Kan het niet beter?’ Tof Thissen, directeur van het fonkelnieuwe Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING), vindt het hoog tijd om de kloof van wantrouwen tussen lokale overheid en burger te dichten. Thissen wil dat de gemeente weer van de burger wordt. ‘Een dag niet in mensen geïnvesteerd is een verloren dag.’

“We moeten nog door onze peuter- en kleutertijd. De hele bemensing is net opgetuigd. Begin januari had ik de eerste bespreking met mijn team, waarmee ik twee dagen op de hei ben geweest. Maar de ambities zijn verschrikkelijk hoog,” belooft Tof Thissen, sinds oktober 2009 de directeur van het kersverse, in Den Haag gevestigde instituut KING. Opgericht naar wens van de Vereniging Nederlandse Gemeenten en met de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) als ‘strategisch partner’ moet KING de gemeenten ondersteunen bij het bereiken van lokale beleidsdoelen en het verbeteren van de lokale dienstverlening. Met de kennis en ervaring die hij als bestuurder heeft opgedaan en zijn passie voor de lokale zaak, lijkt Thissen de geknipte persoon om de kar van KING in gang te krijgen en de vaart naar meer gemeentelijke kwaliteit erin te houden.

Tof (van 'Christoffel') Thissen was jarenlang raadslid en wethouder (voor Groen Links) voor welzijn, sociale zaken, huisvesting en jongerenbeleid in zijn geboorteplaats Roermond. De laatste acht jaar oogste hij bekendheid als voorzitter van Divosa, de koepelorganisatie van gemeentelijke sociale diensten. Thissen is, nog steeds, lid van de Eerste Kamer. Lijsttrekker Femke Halsema heeft verschillende malen geprobeerd hem op plaats 2 of 3 van de kandidatenlijst voor de Tweede Kamerverkiezingen te krijgen. Vergeefs. Met KING ligt er voor Thissen een fulltime uitdaging op het snijvlak van bestuur, politiek, dienstverlening en kwaliteit.

“Ik ben een lokaal overheidsmens,” legt Thissen zijn missie uit, “iemand die gelooft in de werking en zeggingskracht van lokale democratie en kwalitatieve goede dienstverlening aan de burger. Die relatie tussen overheid en burger staat onder druk, terwijl die overheid er juist is om de burger te helpen bij het realiseren van zijn dromen. De burger is geen klant, nee, de lokale overheid moet weer van de burger worden! Hij moet het essentiële gevoel terugkrijgen dat in een parlementaire democratie die overheid van hem is. En die burger heeft tegelijkertijd die overheid nodig voor een voorzieningenpakket op het gebied van onderwijs, zorg, sport, ontwikkelingsvraagstukken, infrastructuur, et cetera.”

## Perspectief vergroten

Gemeenten denken en opereren nog teveel vanuit de eigen systemen, de eigen regelgeving, de eigen nota's, stelt Thissen vast. “Te weinig vraagt men zich af: wat heeft die burger nodig? Waar vraagt die lokale samenleving precies om? En hoe kan ik dat op een efficiënte wijze en tegen redelijke kosten leveren? Het zogeheten van buiten naar binnen denken, waar ik ook in mijn Roermondse bestuurdersperiode en bij Divers steeds op heb gehamerd, zit er niet of te weinig in. Van buiten naar binnen wil bijvoorbeeld zeggen dat je je als gemeente de vraag stelt: wat heeft die werkgever nodig vanuit zijn employability-vraagstuk?

### In minder dan 50 woorden

- Gemeenten moeten zich meer in burgers verplaatsen, vindt Tof Thissen, directeur van KING.
- Standaardisatie in elektronische dienstverlening is goedkoper en efficiënter.
- Benchmarking van gemeenten levert verbeterpunten op.
- Investeren in kennis van medewerkers moet de betrokkenheid bij de burger en de kwaliteit van gemeentelijke diensten vergroten.

Hoe kunnen we hem faciliteren? Hoe kunnen we talent organiseren? Hoe kunnen we iemands maatschappelijke of sociale perspectief vergroten zonder bureaucratische, vertragende, ontmoedigende barrières op te werpen? Dat is echt een andere manier van denken, die ik maar zelden tegenkom. Neem, als ander voorbeeld, de managers van sociale diensten. Velen denken te weten wat een bijstandsgerechtigde nodig heeft. Maar in feite doet men niet veel meer dan het toepassen van de Wet Werk en bijstand, want dat is de taakomschrijving. Er wordt niet gedacht wát heeft déze vrouw nodig om haar leven handjes en voetjes te geven. Dat is namelijk altijd mijn uitgangspunt geweest. In KING ga ik daar op door.”

Wantrouwen ten aanzien van beslissingen van de overheid leidt als vanzelf tot een kloof met de burger, zegt Thissen. “En dat is, in combinatie ook met een economische crisis, meteen een voedingsbodemp, als ik het naar het landelijk niveau mag tillen, waarop Fortuyn kon groeien en Wilders nu ook. Onvrede uitbuiten voor heel andere doelen.”

“Als je 16 miljoen burgers zou vragen van wie die overheid is, dan zullen er niet veel antwoorden: die is van ons allemaal. Nee, je kunt eerder reacties verwachten in de trant van: ‘Het zijn allemaal zakkenvullers in onze gemeenten’, of: ‘Ze zitten elkaar in de raadszaal tot diep in de nacht vliegen af te vangen’, of: ‘De overheid is een verdragingsmachine, want ik moet maanden wachten op vergunningen’.”

Burgers steigeren volgens Thissen vaker omdat ze assertiever zijn geworden en de ‘overheidsdienaar’ niet de tijd, ruimte en het geduld neemt uit te leggen waarom een beslissing op een aanvraag negatief is. “Dat gebrek aan tijd en geduld staat voor de burger synoniem voor gebrek aan respect. Ik heb in mijn loopbaan als bestuurder zat mensen aan mijn bureau gehad die echt ongelofelijk kwaad waren. Dan gaf ik ze een kop koffie en nam de tijd om te luisteren. En uiteindelijk kalmeerde men en werd de beslissing geaccepteerd. De tijd voor mensen nemen, oprecht aandacht schenken, is essentieel als het om kwaliteit gaat. Vertrouwen, aandacht en respect zijn drie kernwaarden voor mensen die de publieke zaak dienen. En ook hier geldt dat de overheidsdienaar zichzelf permanent de confronterende vraag moet stellen: ‘Wil ik door mezelf geholpen worden?’ De ambtenaar is immers zelf ook burger.”

## Excellent ondersteunen

KING heeft als doelstelling om de 431 gemeenten in ons land op een, ‘excellente manier’ bij te staan in dienstverlening naar burgers en bedrijven. De gemeentesecretarissen, als hoofden van de ambtelijke organisatie, zijn voor KING het eerste, strategische aanspreekpunt om dit proces te versnellen. De voorzitter van de Vereniging van Gemeentesecretarissen is bij KING ook de voorzitter van de Raad van Toezicht.

“Ik verwacht van de gemeenten ook dat zij ons voeden met hun vragen en problemen. Achter de voordeur van een gemeente zit een complete winkel, met een hoop deskundigen. Alleen: de burger moet daar geen last van hebben. Daarom moet je het achter die deur efficiënt organiseren, vernuftige oplossingen bedenken, zodat de tevredenheid van die burger toeneemt.”

## Successen kopiëren

Als motief voor de pijler ‘benchmarking’ stelt KING dat een zelfbewuste gemeente gericht is op het leren van elkaar. KING zal gegevens uit gemeentelijke benchmarks verzamelen op de website ‘Waar staat je gemeente.’

“We moeten ons als gemeenten verantwoorden naar 16 miljoen burgers, en zo transparant mogelijk. De burger denkt: ik word al zo wantrouwend door de overheid benaderd, want ik krijg een formulier waarop ik wel honderd vragen moet beantwoorden. En als ondernemer moet ik wel twintig vergunningen aanvragen. We hebben een keten van wantrouwen gemaakt door alles maar te willen registreren. Gemeenten moeten op zoek gaan naar hoe ze dat wantrouwen kunnen elimineren, hoe ze zichzelf kunnen verbeteren door andere processen of werkmethoden. Dat kan door te leren van elkaar, door goede voorbeelden uit te wisselen en te leren

# De tijd voor mensen nemen en oprecht aandacht schenken zijn essentieel als het om kwaliteit gaat

Met de dienstverlening rond de afgifte van het paspoort, het uittreksel uit het geboorteregister of het rijbewijs zit het bij de meeste gemeenten wel goed. “Dat zijn de simpele dingen waar de burger tevreden over is, al zou hij ook dat het liefst vanuit zijn huiskamer online willen regelen. En ook dat moet mogelijk worden.”

KING gaat als kwaliteitsadviseur van gemeenten opereren vanuit drie pijlers: informatietechnologie (e-dienstverlening), benchmarking en bestuurskracht. Zo beheert KING een aantal standaarden op het gebied van gemeentelijke e-dienstverlening (GEMMA geheten) en bedenkt samen met gemeenten oplossingen voor het stroomlijnen van de e-dienstverlening aan de burger. Kortom: gemeenten moeten haast maken met het ontwerpen en openstellen van de digitale snelweg voor de burger, liefst 24 uur per dag, zoals banken en verzekeraars dat al heel lang voor hun klanten doen.

Thissen: “Door standaardisatie van technologie, ofwel als gemeenten bereid zijn zoveel mogelijk allemaal dezelfde software en technologie te gebruiken, komt energie en tijd vrij voor een kwalitatief betere dienstverlening. Daarin is door KING nog veel missiewerk te verrichten. Want wat is nu praktijk? Veel gemeenten hanteren verschillende softwarepakketten. Ze vinden ook liever zelf het wiel uit. Autonomie-orgasme, noem ik het ook wel. Wat van een ander komt, is *not invented here*. Kan dus niks zijn. Terwijl het zo vreselijk makkelijk is om de ICT af te nemen die landelijk via KING beschikbaar is.”

van successen in plaats van zogenaamd overtollig personeel te ontslaan. Benchmarking is geen middel om een gemeente aan de schandpaal te nagelen, of een wethouder als zondebok uit te kiezen. Er zijn veel partijen die benchmarks aanbieden op allerlei terreinen van de gemeentelijke dienstverlening, maar samenhang of een duidelijke gevolgtrekking is vaak ver te zoeken. De ene partij beweert zus, de andere partij zo. Als KING proberen wij in onze benchmarks de meest essentiële vormen van dienstverlening, in beleid en in uitvoering, bijeen te zetten. Gemeenten hoeven daar geen dure bureaus voor in te huren. Als gemeente X op een bepaald onderdeel een 6 scoort en gemeente Y een 9, met bovendien minder fte's, dan moet gemeente X willen weten hoe Y dat klaarspeelt. KING wil bevorderen dat gemeenten hierover met elkaar in de slag gaan. Waarom is de ene gemeente beter in staat te kantelen naar processen, naar vragen uit de lokale samenleving dan de ander? Daarover wil ik wel regie-bijeenkomsten organiseren. Verder vind ik dat gemeenten die op vernuftige wijze dingen van elkaar kopiëren, daarvoor beloond moeten worden. Ik denk daarbij aan een Best Gejat Prijs, ook al om het virus van *not invented here* te bestrijden.”

## Gecertificeerd product

De afdeling Bestuurskracht en visitatie van KING ondersteunt gemeenten bij het inrichten van een strategische leercyclus. Tof Thissen noemt het, eenvoudig gezegd, ‘zelfleren en zelfevalueren’.

“We willen van bestuurskrachtmeting een gecertificeerd product van, voor en door gemeenten maken en de validiteit van onderzoek verhogen. We streven naar een intercol-

legiale toetsing, je laten spiegelen door anderen als het gaat om de relatie tussen gemeenteraad, college, ambtelijk apparaat en samenleving. En ook hier is het bereiken van meer klanttevredenheid een speerpunt. Wij zijn monopolist als gemeenten, dus de dienstverlening moet voortreffelijk zijn. Dat ik als gemeente voortreffelijk ben, bereik ik vanuit drie overwegingen waar ik me door laat leiden: betrokken zijn, dichtbij zijn en toonaangevend.”

“Over de paspoorten en dergelijke is zoals ik al zei de burger meestal wel tevreden. Maar hoe zit het met de veiligheid op straat? Met de aanpak van jeugdwerkloosheid? Met het begeleiden van startende ondernemers? Want ook voor al deze gebieden moeten gemeenten een beleidsmatige en organisatorische ontwikkeling in dienstverlening doormaken.”

*Welke rol speelt het model van het Instituut Nederlandse Kwaliteit hierin? Dat model is toch ook bedoeld voor organisaties om zelfevaluatie uit te voeren?*

“Het INK-model, dat in de weer zijn met scorelijsten, is bij veel gemeenten verworden tot een bureaucratisch proces, tot onnodig papierwerk. Het slaat door. Daar zit ik niet op te wachten. Ik wil gewoon dat die ambtenaar of volksvertegenwoordiger zichzelf iedere dag afvraagt wat het betekent om de gemeenschap te dienen. Niet denken vanuit systemen maar dynamisch reageren en inspelen op vragen vanuit burgers. In de frontoffice kantelen naar de signalen en wensen die vanuit de samenleving tot je komen. Eén dag niet geïnvesteerd in mensen is een verloren dag. Dat is mijn passie, waarvan ik hoop dat anderen die ook delen.”

## Wederkerigheid

*Mag de overheid ook niet een beroep doen op de burger? U ziet die burger weliswaar steeds verder losraken van de overheid, die nog te veel naar binnen gericht is en niet klantvriendelijk genoeg zou zijn, maar per slot maakt die burger wel deel uit van het democratisch spel waar u zo aan hecht.*

“Absoluut. Het gaat om de wederkerigheid tussen burger en overheid die onomkeerbaar is. Dat moet weer hoog op de agenda. Burgers kunnen ook té assertief zijn, onbeschoft bijvoorbeeld, en teveel van je eisen. Ik heb wijkbijeenkomsten meegemaakt, waarbij ik ternauwernood ongeschonden kon ontsnappen. Burgers klagen over de leefbaarheid van hun buurt door de overlast van hangjongeren. Maar niet zelden zijn die jongeren toevallig wel hún eigen kinderen. En ook dat verhaal over het belang van die wederkerige relatie wil KING vertellen.”

## Nieuwe taken

*Hoe belangrijk zijn opleidingen om de motivatie en de kennis van hun medewerkers in het kader van het gemeentelijk kwaliteitsstreven vast te houden en te verbeteren?*

“Kwaliteit van dienstverlening staat of valt met de houding



van professionals. Je zult moeten investeren in menselijk kapitaal en dat gebeurt vaak niet bij gemeenten. Men is eerder geneigd te investeren in apparatuur en nieuwe ICT-systemen dan in mensen.

“Als voorzitter van Divosa pleitte ik aan de vooravond van de nieuwe Wet Werk en bijstand voor meer geld voor de aanpassing van de software. Ik had onderzoek laten doen en daaruit bleek dat we er maar liefst 20 miljoen bij moesten hebben. Nou, ik vroeg dat en dat geld krijgen was geen probleem. Toen ik vervolgens vroeg om het meest essentiële, namelijk wat scholingsbudget om in het licht van die nieuwe wet de houding van medewerkers ten aanzien van de cliënt te veranderen, kreeg ik nul op het rekest. De overheid is dus niet zo geweldig goed voor zijn personeel. En ook daar zal KING zich op moeten richten. Gemeenten krijgen er voortdurend nieuwe taken bij. Als het niet de WMO is, dan wel de Wet Werk en bijstand. De lokale overheid is steeds in transitie. Dus als er weer zo’n nieuwe wet komt, vraag je dan als gemeente ook ernstig af wat je aan kwaliteit in medewerkers nodig hebt om die taak goed te kunnen doen. Toon niet alleen je burgers aandacht en respect maar ook je professionals. Investeren in mensen vergt wel even iets meer dan een bordje verhangen waarbij ik opeens uitga van vertrouwen in plaats van wantrouwen.”

### Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.

Zie ook: [www.kinggemeenten.nl](http://www.kinggemeenten.nl) | [www.watdoetjegemeente.nl](http://www.watdoetjegemeente.nl) | [www.gemeentesecretaris.nl](http://www.gemeentesecretaris.nl)