



s o f t w a r e m a k e r s

Samenwerken en overzicht houden in een snel veranderende wereld

*Hoe gemeenten wendbaar kunnen blijven zonder grip op besluitvorming
en verantwoording te verliezen*



Inhouds opgave

01.

Inleiding

02.

De uitdaging

03.

Waarom digitalisering
niet altijd werkt

04.

In de praktijk

05.

Waarom dit wél werkt

06.


Concreet voorbeeld

07.


Les voor anderen

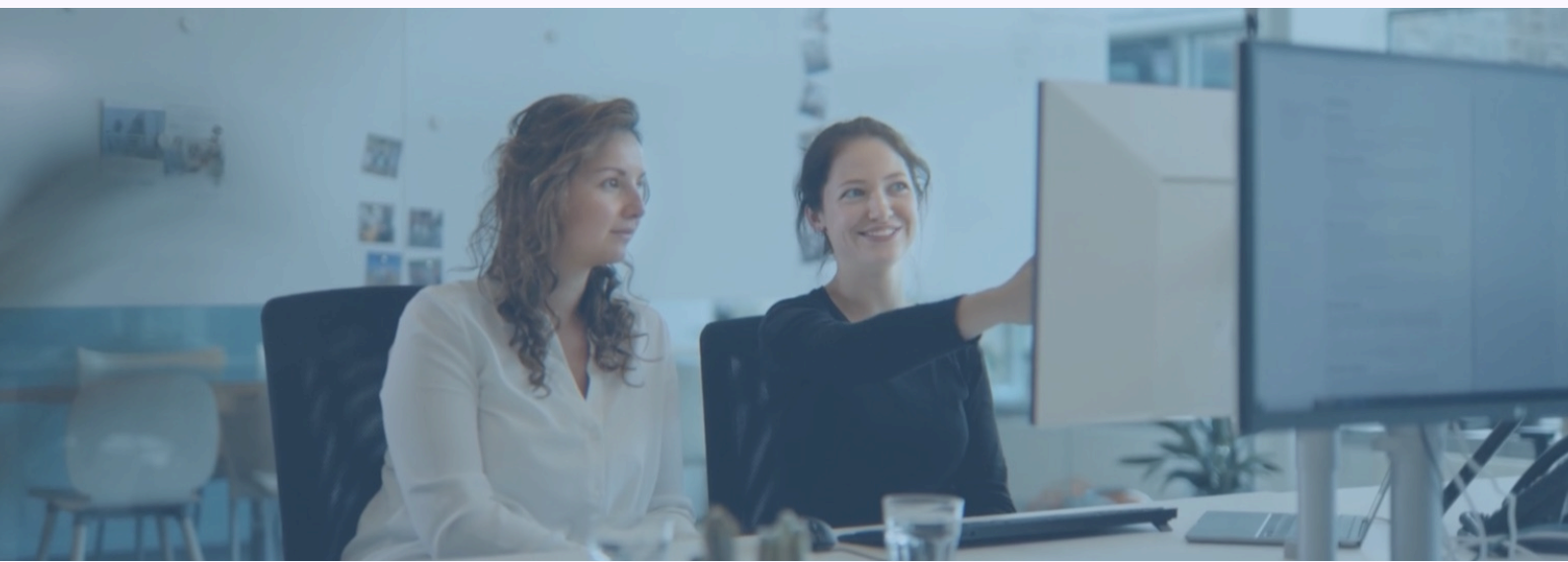
08.

Conclusie

 +31 (0)70-319 2624

 info@ois.nl

 www.ois.nl



1 De inleiding

Gemeenten opereren in een **omgeving die sneller verandert** dan ooit. Nieuwe wetgeving, politieke besluiten, maatschappelijke ontwikkelingen en onverwachte crises vragen om voortdurende aanpassingen in de uitvoering van gemeentelijke taken.

Tegelijkertijd worden de eisen aan **transparantie**, verantwoording en dienstverlening steeds hoger. Burgers verwachten **snelle dienstverlening**. Bestuurders verwachten inzicht. Toezichthouders verwachten volledige herleidbaarheid van besluiten. En in dat landschap willen medewerkers hun werk kunnen uitvoeren zonder gehinderd te worden door complexe systemen of bureaucratische procedures.

De uitdaging voor gemeenten is niet langer het **digitaliseren** van processen. Die stap is de afgelopen jaren grotendeels gezet. De echte uitdaging is het organiseren van **continue verandering**.

Hoe zorg je ervoor dat honderden of zelfs duizenden medewerkers **effectief kunnen samenwerken**? Hoe houd je overzicht over werk dat door tientallen afdelingen en disciplines loopt? En hoe pas je processen aan wanneer de werkelijkheid daarom vraagt, zonder maandenlange implementatietrajecten of afhankelijkheid van leveranciers?

Deze whitepaper beschrijft een praktijkvoorbeeld uit de gemeente Den Haag en laat zien hoe wendbaarheid, samenwerking en verantwoording hand in hand kunnen gaan.

2 De uitdaging

Spanning tussen wendbaarheid en beheersbaarheid

Veel gemeentelijke systemen zijn ontworpen vanuit stabiliteit. Dat is begrijpelijk. Gemeenten voeren wettelijke taken uit. Processen moeten rechtmatig verlopen. Besluiten moeten herleidbaar zijn. Dossiers moeten volledig zijn.

Maar de praktijk laat zien dat stabiliteit alleen niet voldoende is. Wanneer **nieuwe regelgeving** wordt ingevoerd, wanneer **politieke prioriteiten** veranderen of wanneer een maatschappelijke opgave om snelle actie vraagt, blijken veel organisaties moeite te hebben om hun werkwijze tijdig aan te passen.

Het gevolg is herkenbaar:

- Wijzigingen duren weken of maanden.
- Medewerkers zoeken geitenpaadjes buiten het systeem.
- Informatie raakt verspreid over e-mail, documenten en spreadsheets.
- Overzicht verdwijnt en verantwoording komen onder druk te staan.

Aan de andere kant leidt volledige vrijheid eveneens tot problemen. Wanneer iedereen zijn eigen werkwijze ontwikkelt ontstaat versnippering, gebrek aan uniformiteit en verlies van controle.

Gemeenten zoeken daarom naar een balans tussen twee ogenschijnlijk tegengestelde doelen:

- Voldoende flexibiliteit om snel te kunnen veranderen.
- Voldoende structuur om overzicht, kwaliteit en verantwoording te behouden.

3 Waarom digitalisering niet altijd werkt

Gemeenten zijn vooral samenwerkingsorganisaties

Hoewel veel digitaliseringsinitiatieven zich richten op processen, is de dagelijkse werkelijkheid binnen gemeenten vaak veel complexer. Een bestuurlijk voorstel ontstaat niet in één afdeling. Het beweegt zich door een netwerk van beleidsadviseurs, juristen, financieel adviseurs, managers, directeuren, bestuurders en ondersteunende medewerkers. Iedere deelnemer levert een bijdrage aan hetzelfde dossier.

Iedere deelnemer moet weten:

- Wat de actuele status is
- Wie aan zet is
- Welke besluiten zijn genomen
- Welke documenten relevant zijn
- Waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt

De kern van veel gemeentelijke werkzaamheden is daarom niet het uitvoeren van een proces, maar het **organiseren van samenwerking**. Wanneer die samenwerking goed wordt ondersteund ontstaat overzicht. Wanneer overzicht ontbreekt ontstaat vertraging, frustratie en risico.



4 Een mogelijke oplossing **in de praktijk**

Bestuurlijke besluitvorming bij de gemeente Den Haag

De gemeente Den Haag heeft voor haar **bestuurlijke besluitvorming** een platform ingericht waarmee medewerkers, afdelingen en bestuurders **samenwerken** rondom dossiers en besluiten.

Het systeem ondersteunt onder andere:

- Behandeling van bestuurlijke stukken
- Advisering en beoordeling
- Paraferen en accorderen
- Bestuurlijke besluitvorming
- Digitale ondertekening
- Samenwerking rondom documenten
- Integraties met bestaande gemeentelijke voorzieningen



Het platform is **gekoppeld** aan onder meer Microsoft 365, SharePoint, Azure Entra ID, ValidSign, Octobox en iBabs om samenwerking te faciliteren en tegemoet te komen aan strengere wet- en regelgeving.

Wat deze implementatie bijzonder maakt is niet de technologie, maar de wijze waarop de gemeente zelf de **inrichting** beheert.

Met een beheerorganisatie van slechts drie functioneel beheerders ondersteunt het platform tussen de 1.500 en 2.000 gebruikers; van beleidsmedewerkers tot aan de burgermeester. Jaarlijks worden ongeveer 32.000 processen via het systeem afgehandeld. Binnen de gemeente wordt het platform daarom beschouwd als een bedrijfskritische toepassing en door betrokkenen zelfs omschreven als een “kroonjuweel” binnen het applicatielandschap.

5 Waarom dit wél werkt

Veranderen zonder projecten

De belangrijkste les uit deze praktijkervaring is dat succesvolle digitalisering niet draait om het vooraf modelleren van alle mogelijke situaties. De werkelijkheid verandert daarvoor te snel.

Succesvolle digitalisering ontstaat wanneer organisaties zelf hun werkwijze kunnen aanpassen zonder afhankelijk te zijn van langdurige projecten, complexe ontwikkeltrajecten of leveranciers. **Nieuwe processen** kunnen daardoor binnen dagen, en soms zelfs binnen uren, worden ingericht en beschikbaar gesteld aan gebruikers.

De organisatie behoudt daarmee eigenaarschap over haar **eigen manier van werken**. Dat blijkt vooral waardevol wanneer gemeenten worden geconfronteerd met nieuwe wetgeving of onverwachte maatschappelijke ontwikkelingen.

6 Een concreet voorbeeld

Invoering energietoeslag tijdens corona

Een concreet voorbeeld hiervan ontstond tijdens de invoering van de **energietoeslag**. Gemeenten kregen te maken met nieuwe regelgeving die binnen **zeer korte tijd** moest worden uitgevoerd.

Waar dergelijke wijzigingen traditioneel vaak leiden tot tijdelijke oplossingen, handmatige werkzaamheden of langdurige implementatie-trajecten, werd binnen een **bestaande uitvoeringsomgeving** een nieuw proces ingericht en direct beschikbaar gemaakt voor medewerkers. **Binnen één dag** was het proces klaar voor livegang.

De technische realisatie was daarbij niet het belangrijkste resultaat. Belangrijker was dat de gemeente haar dienstverlening direct kon aanpassen aan veranderend beleid zonder concessies te doen aan overzicht, controle of verantwoording.



7 De les voor andere gemeenten

De ervaringen uit Den Haag en andere gemeenten laten zien dat wendbaarheid geen kwestie is van méér functionaliteit. Wendbaarheid ontstaat wanneer organisaties zelf regie hebben over hun processen.

Daarvoor zijn drie voorwaarden essentieel:

1. Samenwerking centraal stellen

Niet het proces, maar het dossier en de samenwerking daaromheen moeten centraal staan.

2. Verantwoording standaard onderdeel maken van het werkproces

Herleidbaarheid, auditability en transparantie moeten geen aparte activiteiten zijn, maar automatisch voortkomen uit de dagelijkse werkzaamheden.

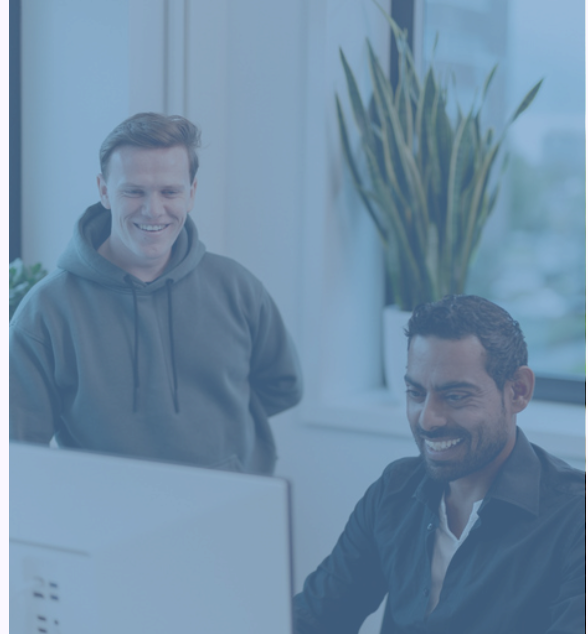
3. Verandering onderdeel maken van de inrichting

Processen moeten niet worden gezien als statische ontwerpen, maar als dynamische hulpmiddelen die voortdurend kunnen worden aangepast aan nieuwe omstandigheden.

8 De conclusie

Gemeenten staan voor een **complexe opgave**. Ze moeten **sneller reageren** op maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwe regelgeving en politieke keuzes. Tegelijkertijd moeten zij transparant, zorgvuldig en controleerbaar blijven werken.

De vraag is daarom niet of processen zullen veranderen. De vraag is of gemeenten in staat zijn die verandering zelf te organiseren.



Organisaties die daarin slagen combineren drie eigenschappen:

- Zij kunnen effectief samenwerken.
- Zij behouden overzicht en verantwoording.
- Zij kunnen hun werkwijze aanpassen zodra de werkelijkheid daarom vraagt.

Een softwareplatform dat juist dáárin faciliteert kan helpen het verschil te maken. In een snel veranderende wereld is dat geen luxe meer, maar een randvoorwaarde voor goede publieke dienstverlening.