



# Van Regels naar Ruimte

## Nieuwsbrief van het programma Regeldruk, oktober 2012

Met deze nieuwsbrief wil het programma Regeldruk van BZK u informeren over nieuws en de voortgang van de vermindering van regeldruk voor burgers, professionals en medeoverheden. Kent u initiatieven die helpen knellende regelgeving op te lossen en ruimte geven? Meldt het ons via [postbus.programmaRegeldruk@minbzk.nl](mailto:postbus.programmaRegeldruk@minbzk.nl).

### Inhoud

Jorrit de Jong, docent en onderzoeker: 'Er is al veel bereikt, maar pak nu de taaie dossiers aan'

Gemeente Zaanstad: 'Elkaar inspireren en ervaringen uitwisselen bij de deregulering van gemeentelijke subsidieprocessen'

Niet iedere burger is een klant

Met zaakgericht werken sturen op dienstverlening

Uitgelicht: Goed Opgelost!

#Regeldruk

### Jorrit de Jong, docent en onderzoeker: 'Er is al veel bereikt, maar pak nu de taaie dossiers aan'

**Als er iemand een wetenschappelijk gefundeerde mening heeft over de inspanningen om in Nederland de regeldruk te verminderen, dan is het wel Jorrit de Jong. Hij is wetenschappelijk directeur van het Innovations in Government Program op de Kennedy School of Government van de Harvard University, en ook een van de oprichters van de Kafkabrigade, het onderzoeksteam dat overbodige bureaucratie helpt opsporen en oplossen. Begin september verdedigde De Jong aan de Vrije Universiteit in Amsterdam met succes zijn proefschrift 'Omgaan met dysfunctionele bureaucratie'. Zijn advies is: "Probeer minder generiek te werken, maar kies voor maatwerk. Stel eerst een diagnose en ontwikkel op basis daarvan een specifieke oplossing."**

#### **Wat is dysfunctionele bureaucratie?**

"Het is geen waardenvrij begrip, dus de betekenis is afhankelijk van je perspectief. Als bijvoorbeeld een ondernemer z'n vergunning maar niet rondkrijgt omdat hij last heeft van de lange doorlooptijd van een vergunningaanvraag, is hij wellicht ontevreden, maar zijn bovenbuurman is misschien juist blij met de 'zorgvuldige' besluitvorming. Ik ga daarom bij dysfunctionele bureaucratie uit van het waardeverlies dat erdoor ontstaat voor de burger individueel én voor de samenleving als geheel."

#### **Hoe kun je dysfunctionele bureaucratie bestrijden?**

"Wat me in het bijzonder is opgevallen tijdens mijn onderzoek, is de gerichtheid op symptomen bij de bestrijding van overbodige bureaucratie, in plaats van te kijken naar de meestal meervoudige oorzaken die erachter schuilgaan. Een teveel aan regels kan een oorzaak zijn, maar het kan ook aan de uitvoering liggen, of aan de mentaliteit van degene aan het loket. In de literatuur worden diverse oorzaken van overbodige bureaucratie genoemd, maar geen daarvan kan er in algemene



zin een afdoende verklaring voor geven. En dat komt doordat er bijna altijd sprake is van een samenspel van oorzaken. Dat betekent dat je voorzichtig moet zijn met het voorschrijven van zogenaamde oplossingen; generiek regels schrappen of professionals meer ruimte geven - of het aantal ambtenaren verminderen - betekent nog niet dat je dysfunctionele bureaucratie bestrijdt. Je zult eerst een diagnose moeten stellen en daar je specifieke oplossing op moeten afstemmen."

### **Is de huidige aanpak van regeldruk te generiek en cijfermatig?**

"Er zijn de afgelopen jaren veel uitstekende instrumenten ontwikkeld om regeldruk te bestrijden. Het standaardkostenmodel is daar een voorbeeld van. Dit is een rekentool om de omvang van administratieve lasten in kaart te brengen. Hiermee vind je aanknopingspunten voor mogelijke regeldrukvermindering. Daar worden goede resultaten mee bereikt. Er is een redelijk uitgebreide toolkit; nu hebben we mensen nodig die met al die tools de klus gaan klaren. En een vakman kijkt eerst naar de klus, dan naar de tools die hij nodig heeft."

### **Als er straks een nieuwe regering komt, hoe zou zij dan de regeldruk moeten aanpakken?**

"Ik zou zeggen: versnipper je aandacht niet, maar kies een tiental onderwerpen die het meeste waardeverlies voor zowel burger als samenleving veroorzaken. Dus waar de dysfunctionele bureaucratie het meest hardnekkig en schadelijk is. De afgelopen jaren is er al veel dor hout gekapt en laaghangend fruit geplukt, maar nu wordt het tijd om de taai dossiers aan te pakken. Denk aan de ouderenzorg, de jeugdzorg, probleemwijken, schuldhulpverlening... Dat soort afgebakende aandachtsgebieden. De missie zou generiek kunnen blijven, maar richt je in de uitvoering op specifieke problemen en specifieke doelgroepen. Een projectmatige aanpak dus. En niet over de volle breedte instrumenten inzetten. Definieer het probleem, onderzoek waar het vandaan komt, beslis welke behandeling het meeste potentieel heeft en voer dit plan uit. Teams van ambtenaren worden dan verbonden door dit soort thema's, en niet meer door het instrument dat ze bedienen. Het type ambtenaar dat je daarvoor nodig hebt, zijn meer de probleemoplossers of de procesmanagers. Zij betrekken daar onder meer ook organisaties bij als de Ombudsman en de Rekenkamer, die respectievelijk de belangen van de individuele burger en die van de samenleving behartigen. Door deze en andere betrokken instanties rond specifieke thema's minder gefragmenteerd, maar juist in samenhang te laten opereren, draag je bij aan het probleemoplossend vermogen van de overheid."

[Terug naar boven](#)

## **Gemeente Zaanstad: 'Elkaar inspireren en ervaringen uitwisselen bij de deregulering van gemeentelijke subsidieprocessen'**

**In oktober gaat het tweede programma Subsidie Zonder Moeite van start. Doel ervan is de regeldruk te verlagen en de efficiency van gemeentelijke subsidieprocessen te verhogen. Net als in 2010 zijn de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en het ministerie van BZK de initiatiefnemers. En net als toen is de gemeente Zaanstad nu een van de meest actieve deelnemers. Dionne de Lusenet, juridisch concern controller, is al jaren betrokken bij het subsidieproces in Zaanstad en doet mee aan het programma. Een kort gesprek met haar op het gloednieuwe stadhuis van Zaanstad in het dito stadshart; beide in de verbluffende historische bouwstijl die de Zaanse ziel en cultuur weerspiegelt.**

### **Hoe heeft Zaanstad de vorige editie van Subsidie Zonder Moeite ervaren?**

"Ja, leerzaam. Wij waren toen een van de voorlopers met een Algemene Subsidieverordening en hebben veel praktische kennis en ervaring kunnen delen. Zo'n tachtig gemeenten deden er toen aan mee. Nu zijn het er nog meer. De urgentie om deel te nemen is vermoedelijk nu ook groter. Door de bezuinigingen nemen de subsidiestromen af, maar door de



verdere decentralisatie, van vooral de Wmo, zullen de gemeentelijke subsidieprocessen per saldo sterk toenemen. Daar wil je je als gemeente op voorbereiden. Dat doen wij ook, hoewel nog veel onzeker is door de formatie van het kabinet. Hoe dan ook, hoe efficiënter je die processen hebt ingericht, hoe gemakkelijker je het maakt voor zowel burgers, bedrijven en instellingen als voor jezelf."

### **In welke opzichten kan Zaanstad als voorbeeld dienen?**

"Onze Algemene Subsidieverordening functioneert nu enkele jaren in de praktijk en heeft inmiddels voor diverse andere gemeenten als voorbeeld gediend. Wat in dit model veel efficiencywinst heeft opgeleverd, is ons besluit om de inhoudelijke verantwoording van subsidietoekenningen te relateren aan de hoogte van het subsidiebedrag. Dat scheelt veel. Ook onze manier van implementeren is vernieuwend en effectief, namelijk door middel van een brede werkgroep die alle disciplines vertegenwoordigt. Dit werkt goed. Wel zijn we op procesniveau nog gebonden aan de dwingende subsidieregels van de Algemene Wet Bestuursrecht. Die zijn verre van vormvrij, wat wij wel eens als knellend ervaren, en onze klanten dus ook. Toch vangen we vaak positieve signalen op uit het veld. Zoals onlangs bij de subsidiëring van het vooraanzicht van bedrijventerreinen: hiervoor hebben we een aanvraagformulier op maat ontwikkeld, waar de ondernemers lovend over waren. Het kost extra moeite, maar loont wel."

### **Wat verwacht Zaanstad van het nieuwe programma?**

"Voor alle duidelijkheid: de deelnemende gemeenten worden ingedeeld in vier groepen, afhankelijk van hun vorderingen in de stroomlijning van subsidieprocessen. Hierdoor kunnen de gemeenten op hun eigen niveau en met hun eigen doelstellingen aan deregulering werken. Namens Zaanstad neem ik samen met twee collega's deel in de werkgroep die het verst gevorderd is. Onze verwachtingen zijn driedelig. Om te beginnen hopen wij heel concreet te kunnen leren van de ervaringen van andere gemeenten met de digitalisering van de input- en outputkant van subsidieprocessen. Daar zijn we nu namelijk zelf druk mee bezig. Daarnaast lopen we tegen de grenzen aan van wat haalbaar is aan dereguleringen van subsidieprocessen, maar misschien zien andere gemeenten nog mogelijkheden. We laten ons graag inspireren! Natuurlijk willen we ook onze kennis en ervaring met andere gemeenten delen, zodat alle Nederlandse burgers er beter van worden. Wat ik tot slot hoop, is dat de deelnemers na afloop van het programma met elkaar in contact blijven, bijvoorbeeld in de vorm van een digitaal platform of netwerk. Zo kun je duurzaam ideeën uitwisselen en samen werken aan deregulering."

Terug naar boven

## **Niet iedere burger is een klant**

**Er wordt veel geschreven en gesproken over de 'klantgerichte overheid', waarbij de burger wordt gezien als een klant en de overheid op de eerste plaats moet luisteren naar de behoefte van de klant. In hun boek 'Gezagsdragers, de publieke zaak op zoek naar haar verdedigers' kijken Thijs Jansen, Gabriël van den Brink en René Kneyber naar een andere rol van de overheid en dus ook van de burger, namelijk de situaties waarin overheidsprofessionals 'gezagsdragers' zijn.**

### **Plichtprofessionals**

Onder gezagsdragers verstaan de schrijvers: "Professionals die in het algemeen belang werken met burgers die niet vrijwillig de relatie met hen zijn aangegaan, en die daarbij zo nodig dwangmiddelen mogen inzetten. Voorbeelden zijn re-integratieambtenaren, reclasseringswerkers, leerplichtambtenaren, leraren (in leerplichtig onderwijs), gezinsvoogden, politieagenten, contactambtenaren bij de IND en rechters. Bij het algemeen belang gaat het vaak om wettelijk vastgelegde plichten voor burgers, zoals de inburgeringsplicht, sollicitatieplicht, arbeidsplicht of leerplicht. Een burger heeft dan in het contact met de overheid niets te kiezen. Jansen en zijn mederedacteuren spreken in dit geval liever van 'plichtprofessionals' dan van 'klantmanagers' zoals in sommige uitvoeringsorganisaties gebeurt.



## **Gezag biedt ruimte**

Gezag is gebaseerd op wat de schrijvers noemen 'vrijwillige omarming van wetten'. Dat die omarming lang niet altijd vrijwillig is, blijkt uit onderzoek waaruit blijkt dat jaarlijks driekwart van de medewerkers bij re-integratiebureaus wordt geconfronteerd met agressie. Het zou helpen als organisaties professionals in staat stellen hun gezag te laten gelden. De professional moet beschikken over voldoende zelfbewustzijn en professionele moed om werkelijk gezaghebbend te kunnen zijn. "Er wordt tegenwoordig veel gepleit voor professionele ruimte. Die heeft echter alleen zin als die wordt gebruikt voor het overtuigend in de praktijk durven brengen van gezag", aldus de schrijvers.

In het boek wordt het onderwerp 'gezagsdrager' vanuit diverse invalshoeken beschreven onder intrigerende titels als "Heroveren van verspeeld gezag. Hoe gezinsvoogden hun positie kunnen versterken", "Handhaver en/of zorgverlener? Het zelfbeeld van Amsterdamse leerplichtambtenaren en leerplichtassistenten" en "De basis van effectief gezag is oprechte interesse".

Gezagsdragers is tot stand gekomen door een samenwerking van het ministerie van BZK, de School voor Publiek en Bestuur van Tilburg University en de Stichting Beroepseer. Prijs: 24,50, ISBN: 978 94 6105 414 2

[Terug naar boven](#)

---

## **Met zaakgericht werken sturen op dienstverlening**

**'Zaakgericht werken' staat in de belangstelling. De VNG agendeerde het onderwerp al in 2002. Tien jaar later is er weer een congres aan gewijd en kwamen gemeenten bij elkaar om ervaringen te delen.**

### **Alle informatie in één (zaak)dossier**

Kenmerk van zaakgericht handelen is dat het (zaak)dossier van de burger de basis vormt voor de organisatie van de processen in een gemeente. Bijvoorbeeld bij een vergunningaanvraag of een hulpvraag in de WMO. Alle informatie uit de frontoffice en backoffice wordt aan elkaar verbonden zodat iedere afdeling bij alle informatie kan. Alle informatie is dan beter toegankelijk en uitwisselbaar. Iedereen kan in één oogopslag de status van de zaak zien.

### **Prioriteit geven**

Zaakgericht werken staat in de belangstelling maar tegelijkertijd zijn er nog stevige stappen te zetten. Een verandering van systeem kost tijd en energie. Vooral medewerkers en het middenmanagement ervaren dat. Zij moeten worden overgehaald. De te geringe aandacht voor het motiveren van medewerkers is een belangrijke reden waarom dit soort processen vaak vertraging oploopt. Veel organisaties willen door zaakgericht werken een besparing realiseren en boeken die vaak bij voorbaat in. Om iedereen mee te krijgen kan een koppeling van de invoering van zaakgericht werken aan een betere dienstverlening naar de burger een stimulerende stip op de horizon zijn.

### **Betere dienstverlening naar burgers**

De gemeente Bussum is daarvan een mooie illustratie. Tijdens het congres Zaakgericht Werken voor de Overheid 2012 vertelde de gemeente hoe zij hun processen hebben aangepast. Processen worden via de lean-methode eerst klantvriendelijk gemaakt door overbodige stappen (verspilling) te schrappen. Reactietermijnen worden zo sterk bekort (een vergunning waarmee je effectief maar 12 uur bezig bent van 9 maanden naar 5 weken). Meldingen over de openbare ruimte worden via een tablet regelrecht naar de medewerkers op straat gestuurd. Deze 'klantgerichte' aanpassing van processen kun je altijd doen en staat in feite los van de invoering van een zaakstelsel. Het creëert wel de mindset waarbinnen de stap naar zaakgericht werken kan plaatsvinden. 'Je weet waar je voor werkt'. 'Zaakgericht werken' maakt processen transparanter en stimuleert de zaken beter op orde te hebben. Voor burgers levert dat snellere en een accurate dienstverlening op. En grotere mogelijkheden om statusinformatie op te vragen (bv. bij vergunningverlening). Het is een mooi voorbeeld van het

ervaren van minder gedoe in het contact met gemeente. En de ontkokering biedt mogelijkheden voor een integrale benadering zoals bij de gedecentraliseerde Jeugdzorg of Wmo. In één overzicht worden immers de dossiers met documenten en de stand van zaken van één burger zichtbaar. De gemeente Bussum beschreef een van zijn aanpakken voor Goed Opgelost!. Lees hier:[goedopgelost.nl/bussum](http://goedopgelost.nl/bussum)

[Terug naar boven](#)

---

## Uitgelicht: Goed Opgelost!

### Voorbeelden Gezamenlijke Beoordeling in Goed Opgelost!

In Gezamenlijke Beoordeling werken professionals van verschillende organisaties samen om hun kennis van de diverse leefgebieden en de informatie van de cliënt bijeen te brengen om te komen tot een integrale oplossing van de meervoudige hulpvraag van de cliënt. Opdrachtgevers van dit project zijn de ministeries van VWS en SZW.

Deze ministeries willen de geleerde lessen graag overdragen aan gemeenten en andere organisaties die te maken hebben met meervoudige hulpvragen. Eén van de manieren om de geleerde lessen over te dragen is publicatie in Goed Opgelost!. En dat gebeurt nu: de voorbeelden staan onder het onderwerp Gezamenlijke Beoordeling gebundeld op Goed Opgelost!

Zie: [goedopgelost.overheid.nl](http://goedopgelost.overheid.nl)

Zelf ook een goed voorbeeld te delen? Stuur een mail aan projectleider Aty de Groot: [aty.groot@minbzk.nl](mailto:aty.groot@minbzk.nl)

[Terug naar boven](#)

Goed!  
Opgelost!

---

## #Regeldruk

Via ons Twitteraccount @Regeldruk blijft u op de hoogte van het laatste nieuws en hopen wij ook van u reacties te krijgen. Enkele opvallende tweets over regeldruk:

- Marlies Goldsmits: administratieve lasten? Het gaat om eenvoud! #aanvalopdebureaucratie
- CorMouwen: Eerst dat oerwoud aan krankzinnige regels slopen! "Basisscholen zullen meer moeten snijden - Onderwijs - VK" [volkskrant.nl](http://volkskrant.nl)
- Benkuiken: Gemeenten willen minder regels en meer ruimte #volkskrant #fuckderegels
- SanderK: De handel in koelkasten heeft meer strikte regels dan de handel in puppy's
- KNBLO\_NL: NOC\*NSF opent meldpunt Administratieve lasten [ow.ly/dPuZk](http://ow.ly/dPuZk)
- MarcVelden: Het aanvragen van een Eigen verklaring voor m'n rijbewijs gaat toch minder gemakkelijk dan gedacht... Tja, bureaucratie
- FrankvIjzerloo 28 sept; Mooi! Paspoort vanaf okt. 2013 tien jaar geldig i.p.v. vijf. Scheelt 50% aan #regeldruk en #uitvoeringskosten. #PBLQ [bb.nl](http://bb.nl)

[Terug naar boven](#)

twitter

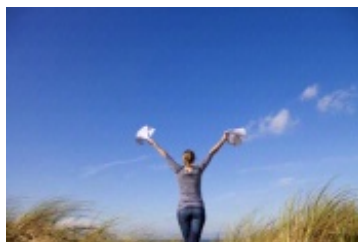


---

## Colofon


De nieuwsbrief Van Regels naar Ruimte is een gratis uitgave van het programma Regeldruk van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De volgende nieuwsbrief verschijnt maandag 5 november 2012.



Wilt u de nieuwsbrief ontvangen? Stuur  
een mail naar  
postbus.programmaRegeldruk@minbzk.nl

Wil je deze nieuwsbrief niet meer ontvangen? [Meld je dan hier af.](#)



Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor jou is bestemd. Indien je niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan je is toegezonden, word je verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.